

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ВІРОЛАЙНЕН ОКСАНА ВАСИЛІВНА**


УДК 373.5.091 (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**  
**В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**

011 – освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
\_\_\_\_\_ О. В. Віролайнен

Науковий керівник: Кириченко Микола Олексійович, кандидат педагогічних наук, доцент

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Віролайн О. В.* Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 — освітні, педагогічні науки ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України. Київ, 2023.

### Зміст анотації

Дисертаційна робота є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Актуальність дослідження детермінована високим рівнем вимог суспільства до конкурентоспроможності випускників закладу загальної середньої освіти, необхідністю впровадження інноваційних технологій у процес управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, відсутністю змістовного організаційно-методичного забезпечення досліджуваного процесу в системі післядипломної освіти. Актуалізується значущість проблеми оцінки якості базової середньої освіти, а отже, й удосконалення механізмів організації освітнього процесу в закладах середньої загальної освіти.

У процесі дослідження позиціоновано наукові підходи щодо сутності основних понять дослідження, схарактеризовано зміст, форми та методи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; здійснено критеріально-рівневий аналіз процесу управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, досліджено його ефективність.

У роботі теоретично обґрунтовано сутність управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; інтеграційні процеси в сучасному освітньому просторі, які впливають на підвищення якості освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

Завдання забезпечення високого рівня якості освіти посідає головне місце у реформуванні вітчизняної системи загальної середньої освіти, оскільки відображають ключові позиції візії і місії розвитку освітніх інституцій. Підвищення вимог до якості освіти, розвитку творчих здібностей учнів, рівня культури та морально-духовного виховання підростаючого покоління мотивує усвідомлення необхідності впровадження змішаного навчання в освітній процес закладу загальної середньої освіти.

Форма змішаного навчання, як засвідчує педагогічний досвід, сприяє забезпеченню високого інтелектуального рівня громадян, що відкриває перед учнівською молоддю широкі можливості для отримання освітніх послуг у необмеженому географічному просторі та відповідає індивідуальним освітнім потребам кожного здобувача освіти, сприяє розвитку самостійного планування і побудови особистісно зорієнтованого навчального графіка учня.

Закцентовано увагу на епоху цифровізації процесу надання освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти. Впровадження різних форм навчання (дистанційного, мережевого, заочного, індивідуального) як складових змішаного навчання в Україні починає нову сторінку у формуванні вітчизняного освітнього простору. Використання в освітньому процесі змішаного навчання: елементів дистанційних, мережевих, індивідуальних форм і методів навчання сприяє індивідуалізації процесу успішного навчання, спонукає учнів до самостійної роботи, сприяє формуванню їхньої інформаційної культури, спрямовує на оволодіння інноваційними засобами здобуття та застосування навчальної інформації.

Здійснено теоретичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти та особливості

організації змішаного навчання в країнах: Італія, Нігерія, Китай, Сполучені Штати Америки, Хорватія, Німеччина, Велика Британія.

У дослідженні обґрунтовано необхідність процесу впровадження дистанційного навчання як складової змішаного навчання, яке починає нову сторінку в історії української освіти в умовах інноваційно-освітнього простору. Підставою для такого твердження є позиціонування тенденцій розвитку закладів середньої загальної освіти, що невід’ємно пов’язані з істотними соціальними, культурними та інноваційними освітніми зрушеннями в умовах інформатизації суспільства.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що вперше:**

– науково обґрунтовано сутність, структурно-змістові компоненти моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаним навчання та технологію її використання; модель включає: цільовий компонент (мета та завдання розвитку у здобувачів освіти уміння здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні, унікальні знання), теоретико-методологічний компонент (нормативно-правове забезпечення, теоретичні підходи, принципи та функції, особливості та організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання), змістовий компонент (суб’єкти управління, зміст управління, об’єкти управління), організаційно-діяльнісний компонент (структура, методика, технологія управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та компетентності керівника), оцінювально-результативний компонент (критерії, показники та рівні ефективності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, діагностичний інструментарій), результат (сформована навичка здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні, унікальні знання);

– здійснено експериментальну перевірку результативності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

– визначено та обґрунтовано організаційно-педагогічні умови управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (нормативно-правові, методичні, психолого-педагогічні та матеріально-технічні).

*уточнено:*

– ключові поняття дослідження та представлено їх в авторській інтерпретації, це такі поняття: «змішане навчання в закладах загальної середньої освіти», «управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання», «технологія управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання»;

– критерії результативності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання: когнітивний, практично-діяльнісний, мотиваційний, особистісний та визначено їх показники;

– компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, що необхідні для результативного управління закладом в умовах змішаного навчання (*інформаційні, комунікативні, педагогічні*).

*удосконалено:*

– технологію управління системним професійним розвитком педагогів закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

– складові управління освітнім середовищем закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

– структуру управління освітнім середовищем закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

– шлях здобуття освітніх навичок у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання

– схему отримання здобувачем освіти власних, унікальних знань.

*Подальшого розвитку набули:*

– науково-теоретичні положення теорії управління закладом загальної

середньої освіти в умовах змішаного навчання на основі формування стійкої мотивації педагогів до постійного професійного розвитку.

У ході дослідження з'ясовано, що система керування освітнім процесом є важливим елементом змішаного навчання, яка сприяє забезпеченню безперервного доступу до навчальних матеріалів, здійсненню комунікації між здобувачами освіти та педагогами, організації моніторингу рівня освітніх знань здобувачів освіти. Реалізація вищезазначених завдань можлива за умови прогнозованого зростання професійної компетентності керівника, управлінської команди та педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

У роботі позиціонуються результати організації змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти засобами проведення семінарів, вебінарів, хакатонів, круглих столів тощо.

Позитивна динаміка результативності управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням відстежувалася за визначених умов, підходів, принципів та етапів щодо управлінської діяльності на засадах відповідного організаційно-методичного забезпечення та використання ІКТ та інтернет-ресурсів.

Розроблена модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання являє собою взаємозв'язок її компонентів, складнопідрядна реалізація яких впливає на позитивну динаміку результативності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає в: розробленні та впровадженні в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; розробленні діагностичного інструментарію щодо технологічного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; розробленні

методичних рекомендацій щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Матеріали дослідження можуть бути використані науковцями, дослідниками, керівниками закладів загальної середньої освіти, організаторами курсів підвищення кваліфікації в системі післядипломної освіти.

**Ключові слова:** управління, керівник, компетентності керівника, професійні компетентності, освітній менеджмент, кваліметрія, дистанційне навчання, мережеве навчання, індивідуальне навчання, управління закладом загальної середньої освіти, змішане навчання, умови впровадження змішаного навчання, управління розвитком закладу освіти, управлінські процеси, якість освіти.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:*

1. 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. URL: <https://is.gd/zGideU> (дата звернення: 13.04.2022).

2. 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. URL: <https://is.gd/frmgTW> (дата звернення: 13.04.2022).

3. Віролайнен О. В. [Організація моделі школи вільного вибору індивідуальної освітньої траєкторії в умовах упровадження технологій дистанційного навчання](#). *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). С. 206–210.

4. 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.

5. Віролайнен О. В. Проблеми та перспективи впровадження змішаної

форми навчання в закладах загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*. 2021. № 4(108). С. 20–23.

6. Virolainen O. Management model of a general secondary education institution in the conditions of mixed education. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. No 3(35).

7. Віролайнен О. В. Свідectво про реєстрацію авторського права на твір № 98355. Селектове навчання. Дата реєстрації 26.06.2020.

*Праці, які додатково відображають апробацію матеріалів дослідження:*

8. Віролайнен О. В. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання. *Концептуальні шляхи розвитку освіти та педагогічної науки*: матеріали конф., 16–17 верес. 2022 р.

9. Віролайнен О. В. Проблеми та перспективи використання інформаційних технологій у закладах загальної середньої освіти. *Цифрові технології в освітньому процесі закладів освіти*: матеріали X Всеукр. інтерактивної наук.-практ. конф., присвячений 30 річниці незалежності України, м. Рівне, 27 жовт. 2021 р. Рівне, 2021.

10. 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.

11. Віролайнен О. В. Здійснення особистісного підходу через впровадження технологій змішаного навчання. *Особистість на шляху до цінностей: інноваційна практика, набутий досвід*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Рівне, 27–28 січ. 2021. Рівне, 2021.

12. Віролайнен О. В. Заклади загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. *Професійна компетентність керівника в сучасних закладах освіти: код епохи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 25 лют. 2020 р. Хмельницький, 2020.



13. Віролайнен О. В. Змішане навчання у закладах загальної середньої освіти. *Соціалізація обдарованого учня в Інтернет – середовищі: методичне забезпечення і супровід*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 31 жовт. 2018 р. Київ, 2018.

14. Віролайнен О. В. Управління закладом освіти в умовах змішаного навчання. *Організаційно-педагогічні засади розвитку цифрового освітнього простору закладів освіти*: матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Київ, 05–06 трав. 2020 р. Київ, 2020.

15. Віролайнен О. В. Управління закладом освіти в умовах змішаного навчання. *Турбота про розвиток та безпека дитини – соціально-правові аспекти*: матеріали IV Міжнар. наук. конф. 19 листоп. 2021.

16. Віролайнен О. В. Проблеми впровадження змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти. *Смарт-технології, як чинник інноваційного розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Рівне, 10 черв. 2020 р. Рівне, 2020.

## ANNOTATION

***Virolainen O. V. Management of the institution of general secondary education in the conditions of mixed education.*** – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 011 – educational, pedagogical sciences – State Institution of Higher Education Management «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2023.

### **Annotation content**

The dissertation is a theoretical and experimental study of the problem of managing an institution of general secondary education in the conditions of mixed education.

The relevance of the study is determined by the high level of society's requirements for the competitiveness of graduates of general secondary education institutions, the need to introduce innovative technologies into the management process of general secondary education institutions in conditions of mixed education, and the lack of meaningful organizational and methodological support for the researched process in the postgraduate education system. The significance of the problem of assessing the quality of basic secondary education, and therefore improving the mechanisms of organizing the educational process in institutions of general secondary education, is updated.

In the process of the research, scientific approaches to the essence of the main concepts of the research were positioned, the content, forms and methods of management of the institution of general secondary education in the conditions of mixed education were characterized; a criterion-level analysis of the management process of a general secondary education institution in the conditions of mixed education was carried out, its effectiveness was investigated.

The work theoretically substantiates the essence of managing a general secondary education institution in the conditions of mixed education; integration processes in the modern educational space, which affect the improvement of the quality of educational services in the institution of general secondary education.

The task of ensuring a high level of education quality occupies the main place in the reform of the national system of general secondary education, as they reflect the key positions of the vision and mission of the development of educational institutions. Increasing requirements for the quality of education, the development of students' creative abilities, the level of culture and moral and spiritual education of the younger generation motivates the awareness of the need to introduce blended learning into the educational process of a general secondary education institution.

The form of mixed education, as evidenced by pedagogical experience, contributes to ensuring a high intellectual level of citizens, which opens up wide

opportunities for students to receive educational services in an unlimited geographical space and meets the individual educational needs of each student, contributes to the development of independent planning and the construction of a personally oriented educational schedule of the student.

Attention is focused on the era of digitization of the process of providing educational services in the institution of general secondary education. The introduction of various forms of education (distance, network, correspondence, individual) as components of mixed education in Ukraine begins a new page in the formation of the domestic educational space. The use in the educational process of blended learning: elements of distance, network, individual forms and methods of learning contributes to the individualization of the process of successful learning, encourages students to work independently, contributes to the formation of their information culture, directs them to mastering innovative means of obtaining and applying educational information.

A theoretical analysis of the domestic and foreign experience of mixed education in a general secondary education institution and the peculiarities of the organization of mixed education in the countries: Italy, Nigeria, China, the United States of America, Croatia, Germany, Great Britain was carried out.

The research substantiates the need for the process of introducing distance learning as a component of blended learning, which begins a new page in the history of domestic education in the conditions of an innovative educational space. The basis for such a statement is the positioning of the development trends of secondary general education institutions, which are inextricably linked to significant social, cultural and innovative educational shifts in the conditions of informatization of society.

**The scientific novelty of the obtained results is that for *the first time*:**

– essence, structural and content components of management of a general secondary education institution in the conditions of mixed education are scientifically substantiated;

- a criterion-level analysis of the effectiveness of the management of the institution of general secondary education in the conditions of mixed education was carried out;

- a theoretically justified and experimentally verified model of management of a general secondary education institution in conditions of mixed education, which includes: a target component (the goal and task of ensuring the positive dynamics of management of a general secondary education institution in conditions of mixed education), theoretical and methodological component (theoretical approaches, principles and stages of management of a general secondary education institution in conditions of mixed education), content component (management subjects, content of management, management objects), organizational and activity component (forms, methods and means of organizational -methodical support for the management of a general secondary education institution in conditions of mixed education), evaluation-resultative component (criteria, indicators and levels of effectiveness of management of a general secondary education institution in conditions of mixed education), result (positive dynamics of management of an institution of general secondary education in conditions of mixed education);

- the organizational and pedagogical conditions of managing a general secondary education institution in the conditions of mixed education (normative-legal, methodical, psychological-pedagogical, and material-technical) were defined and substantiated.

*The author's interpretation clarified* and presented the essence of the concepts "mixed education in institutions of general secondary education", "management of an institution of general secondary education in conditions of mixed education".

*Further development took place:*

- ways to improve the management of a general secondary education institution in the conditions of mixed education based on the developed methodical

recommendations.

In the course of the study, it was found that the educational process management system is an important element of blended learning, which contributes to ensuring continuous access to educational materials, communication between students and teachers, and organization of monitoring the level of educational knowledge of students. The implementation of the above-mentioned tasks is possible under the condition of the predicted growth of the professional competence of the manager and the management team and the teaching staff of the general secondary education institution in the conditions of mixed education.

The work positions the results of the organization of blended learning in the institution of general secondary education by means of seminars, webinars, hackathons, round tables, etc.

The positive dynamics of the effectiveness of the management of the institution of general secondary education with mixed learning was monitored under the specified conditions, approaches, principles and stages of management activity on the basis of appropriate organizational and methodological support and the use of ICT and Internet resources.

The developed model of management of a general secondary education institution in the conditions of mixed education is a relationship of its components, the complex implementation of which affects the positive dynamics of the effectiveness of the management of a general secondary education institution in the conditions of mixed education.

**The practical significance of the obtained research results is:** development and implementation of the management model of a general secondary education institution in the conditions of mixed education into the management activities of the heads of general secondary education institutions; development of diagnostic tools for the technological support of the management of a general secondary education institution in the conditions of mixed education; development of methodological recommendations for the management of a general secondary

education institution in the conditions of mixed education.

Research materials can be used by scientists, researchers, heads of general secondary education institutions, organizers of professional development courses in the postgraduate education system.

**Key words:** management, leader, leader's competencies, distance learning, network learning, individual learning, management of a general secondary education institution, mixed learning, conditions for implementing mixed learning.

### **LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE THEME OF THE DISSERTATION**

*Scientific works in which the main results of the dissertation are published:*

1. Androshchuk I. M., Virolainen O. V. Teoretyko-metodolohichni osnovy orhanizatsii zmishanoho navchannia u zakladi zahalnoi serednoi osvity. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriiia «Pedahohichni nauky»*. 2021. Vyp. 15(44). S. 10–24. URL: <https://is.gd/zGideU> (дата звернення: 13.04.2022).
2. Virolainen O. V. Dystantsiine navchannia v zakladakh zahalnoi serednoi osvity yak naukova problema. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriiia «Pedahohichni nauky»*. 2019. Vyp. 8(37). S. 58–73. URL: <https://is.gd/frmgTW> (дата звернення: 13.04.2022).
3. Virolainen O. V. Orhanizatsiia modeli shkoly vilnoho vyboru indyvidualnoi osvitnoi traiektorii v umovakh uprovadzhennia tekhnolohii dystantsiinoho navchannia. *Molodyi vchenyi*. 2019. № 11(75). S. 206–210.
4. Virolainen O. V. Osoblyvosti upravlinskoï diialnosti v umovakh uprovadzhennia tekhnolohii zmishanoho navchannia v zakladi zahalnoi serednoi osvity. *Nova pedahohichna dumka*. 2021. № 3(107). S. 20–25.
5. Virolainen O. V. Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia zmishanoi formy navchannia v zakladakh zahalnoi serednoi osvity. *Nova pedahohichna dumka*. 2021. № 4(108). S. 20–23.
6. Virolainen O. Management model of a general secondary education

institution in the conditions of mixed education. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. No 3(35).

7. Virolainen O. V. Svidotstvo pro reiestratsiiu avtorskoho prava na tvir № 98355. Selektove navchannia. Data reiestratsii 26.06.2020.

*Works that additionally reflect the scientific results of the dissertation:*

8. Virolainen O. V. Upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity v umovakh uprovdzhennia zmishanoho navchannia. *Kontseptualni shliakhy rozvytku osvity ta pedahohichnoi nauky*: materialy konf., 16–17 veres. 2022 r.

9. Virolainen O. V. Problemy ta perspektyvy vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u zakladakh zahalnoi serednoi osvity. *Tsyfrovi tekhnolohii v osvitnomu protsesi zakladiv osvity*: materialy X Vseukr. interaktyvnoi nauk.-prakt. konf., prysviachenyi 30 richnytsi nezalezhnosti Ukrainy, m. Rivne, 27 zhovt. 2021 r. Rivne, 2021.

10. Virolainen O. V. Upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity v umovakh zmishanoho navchannia. *Orhanizatsiino-praktychni zasady rozvytku tsyfrovoho osvitnoho protsesu zakladu osvity*: materialy Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. za mizhnar. uchastiu, m. Kyiv, 11 trav. 2021 r. Kyiv, 2021.

11. Virolainen O. V. Zdiisnennia osobystisnoho pidkhodu cherez vprovadzhennia tekhnolohii zmishanoho navchannia. *Osobystist na shliakhu do tsinnostei: innovatsiina praktyka, nabutyi dosvid*: materialy III Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Rivne, 27–28 sich. 2021. Rivne, 2021.

12. Virolainen O. V. Zaklady zahalnoi serednoi osvity v umovakh zmishanoho navchannia. *Profesiina kompetentnist kerivnyka v suchasnykh zakladakh osvity: kod epokhy*: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Khmelnytskyi 25 liut. 2020 r. Khmelnytskyi, 2020.

13. Virolainen O. V. Zmishane navchannia u zakladakh zahalnoi serednoi osvity. *Sotsializatsiia obdarovanoho uchnia v Internet-seredovyskhchi: metodychne zabezpechennia i suprovid*: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv,

31 zhovt. 2018 r. Kyiv, 2018.

14. Virolainen O. V. Upravlinnia zakladom osvity v umovakh zmishanoho navchannia. *Orhanizatsiino-pedahohichni zasady rozvytku tsyfrovoho osvitnoho prostoru zakladiv osvity: materialy Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. z mizhnar. uchastiu*, m. Kyiv, 05–06 trav. 2020 r. Kyiv, 2020.

15. Virolainen O. V. Upravlinnia zakladom osvity v umovakh zmishanoho navchannia. *Turbota pro rozvytok ta bezpeka dytyny – sotsialno-pravovi aspekty: materialy IV Mizhnar. nauk. konf.* 19 lystop. 2021.

16. Virolainen O. V. Problemy vprovadzhennia zmishanoho navchannia v zakladakh zahalnoi serednoi osvity. *Smarttekhnologii, yak chynnyk innovatsiinoho rozvytku: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* m. Rivne, 10 cherv. 2020 r. Rivne, 2020.



## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....</b>	<b>19</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>20</b>
<b>РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ .....</b>	<b>30</b>
1.1 Теоретичні аспекти управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	30
1.2 Вітчизняний та зарубіжний досвід управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	48
1.3 Сучасний стан управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	67
Висновки до першого розділу .....	82
<b>РОЗДІЛ 2 МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ .....</b>	<b>85</b>
2.1 Організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	85
2.2 Наукове обґрунтування, структура та зміст моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	105
2.3 Організаційно-педагогічні умови та технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	121
Висновки до другого розділу .....	139

<b>РОЗДІЛ 3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ .....</b>	<b>141</b>
3.1 Організація та проведення педагогічного дослідження .....	141
3.2 Узагальнення результатів експериментальної перевірки моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	155
3.3 Методичні рекомендації щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання .....	177
Висновки до третього розділу .....	187
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>189</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>197</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>221</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти .

НУШ – Нова українська школа.

ІКТ – Інформаційно-комунікаційні технології ФЕЕ – формувальний етап експерименту.

КЕЕ – контрольний етап експерименту ЗЕГ – зріз експериментальної групи ЗКГ – зріз контрольної групи.

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сучасні тенденції щодо розвитку загальної середньої освіти зумовили виникнення нової управлінської філософії, що ґрунтується на модернізованих науково-методичних підходах до здійснення управління закладом загальної середньої освіти. Сутність управління закладом загальної середньої освіти усвідомлюється як цілеспрямована діяльність усіх учасників освітнього процесу, прогнозована на якість освітніх послуг, які продукує освітня інституція. В умовах перехідного періоду розбудови Нової української школи формується спектр нових форм забезпечення якості освітнього процесу в системі повної загальної середньої освіти. Серед складових управлінського потенціалу закладів загальної середньої освіти засадничою виокремлюють організацію успішного освітнього процесу в умовах змішаного навчання.

З прийняттям Законів України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» (2022), Державний стандарт базової середньої освіти (Постанова Кабінету Міністрів України) (2020), Розпорядження Кабінету Міністрів України. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» (2016), Наказ МОН «Про деякі питання здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану»(2022), План заходів на 201–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (розпорядження Кабінету Міністрів України) (2017), «Положення про інституційну та дуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021), «Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021) окреслено нові вектори розвитку закладів

загальної середньої освіти, що ґрунтуються на інтегративних процесах впровадження змішаного навчання, необхідність якого виникла у часи пандемії та військової російської агресії.

У зв'язку із необхідністю впровадження цифрової освіти у структуру формування якісних освітніх послуг в умовах закладу загальної середньої освіти впровадження змішаного навчання є актуальною потребою. Реформування системи освіти в Україні потребує нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Підвищується значущість оцінки якості базової середньої освіти в умовах змішаного навчання як важливого чинника удосконалення механізмів організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в сучасну історичну добу. Форма змішаного навчання, сприяє забезпеченню високого інтелектуального рівня особистості, відкриває перед нею широкі можливості для отримання освітніх послуг у необмеженому географічному просторі, відповідає індивідуальним освітнім потребам, сприяє розвитку індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти.

Епоха цифровізації процесу надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти включає впровадження різних форм навчання (дистанційного, мережевого, заочного, індивідуального) як складових змішаного навчання в Україні і відкриває нову сторінку у формуванні вітчизняного освітнього простору. Використання в освітньому процесі елементів змішаного навчання спонукає здобувачів освіти до самостійної роботи, сприяє індивідуалізації процесу засвоєння знань, формує навички інформаційної культури, налаштовує на оволодіння інноваційними засобами здобування та застосування навчальної інформації.

Загальні положення теорії і практики управління в освітній галузі розглянуто у працях І. Блохіної, М. Гриньової, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, С. Калашнікової, М. Кириченка, Л. Калініної, Т. Кравчинської, В. Кременя, Л. Лісової, А. Літкевич, О. Марамази, В. Маслова, О. Пасічника,

Г. Писаревська, Н. Приходькіної, О. Просіної, Т. Рожнової, З. Рябової, Г. Тимошко, Т. Хлебнікової, Г. Шелепка, В. Ягупова та ін.

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

На основі використання передового зарубіжного досвіду українськими вченими здійснювалися дослідження, які дали змогу виявити загальні тенденції й перспективи розвитку змішаного навчання в системі неперервної освіти та його проблеми. Результати цих досліджень розкрито у працях Т. Гарбуза, Г. Ковальчук, А. Криворотько, Л. Левчук та ін.

Переваги змішаної форми навчання для учнів закладів загальної середньої освіти полягають в інтенсивному оновленні знань, які запозичені зі світових інформаційних ресурсів; розширенні поля освітньої діяльності вчителя; розвитку пізнавальних інтересів, які сприяють формуванню їх професійного направлення особистості; оволодінні інноваційними методами навчання та виховання.

Водночас запровадження змішаної форми навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти дозволяють визначити низку суперечностей між:

- високим рівнем вимог суспільства до конкурентоспроможності випускників закладів загальної середньої освіти та недостатньою увагою до проблеми впровадження змішаного навчання в освітній процес;
- доцільністю системного професійного розвитку педагогів закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та відсутністю відповідних технологій управління таким розвитком;
- необхідністю запровадження технологій управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання і не готовністю

керівників до здійснення управління закладом в таких умовах.

Актуальність проблеми та необхідність розв'язання виявлених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: *«Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання»*.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано в межах комплексної теми кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (Державний реєстраційний номер РК 0117U002378, 2017–2021 р.). Тему дисертації затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 7 від 19.12.2019 р.) та узгоджено бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних та психологічних наук України (протокол № 3 від 30.06.2022 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці результативності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Відповідно до мети визначено основні **завдання** дослідження:

1. Розкрити теоретичні аспекти проблеми управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
2. Висвітлити вітчизняний та зарубіжний досвід управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
3. Здійснити аналіз стану, виділити організаційно-педагогічні умови та описати технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
4. Теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити результативність моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
5. Розробити методичні рекомендації щодо управління закладом

загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

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

Предмет дослідження – зміст, форми та технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та розв'язання визначених завдань використано комплекс загальнонаукових методів:

*теоретичних:* аналіз і синтез науково-педагогічної, науково-технічної та навчально-методичної літератури з метою усвідомлення сутності змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти; контент-аналіз нормативно-правової бази щодо впровадження змішаного навчання у закладах середньої освіти; вивчення і узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду з метою удосконалення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

*емпіричних:* спостереження та анкетування, опитування, проведення моніторингу з метою здійснення аналізу стану впровадження змішаного навчання в освітній процес закладу загальної середньої освіти; кількісний та якісний аналіз показників з метою узагальнення отриманих результатів; здійснення педагогічного експерименту з метою перевірки результативності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що вперше:**

– науково обґрунтовано сутність, структурно-змістові компоненти моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаним навчання та технологію її використання; модель включає: цільовий компонент (мета та завдання забезпечення позитивної динаміки управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання), теоретико-методологічний компонент (теоретичні підходи, принципи та етапи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання), змістовий компонент (суб'єкти управління, зміст управління,



об'єкти управління), організаційно-діяльнісний компонент (форми, методи та засоби організаційно-методичного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання), оцінювально-результативний компонент (критерії, показники та рівні ефективності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання), результат (позитивна динаміка управління закладом загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання);

- здійснено експериментальну перевірку результативності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

- визначено та обґрунтовано організаційно-педагогічні умови управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (нормативно-правові, методичні, психолого-педагогічні та матеріально-технічні).

*уточнено*

- ключові поняття дослідження та представлено їх в авторській інтерпретації, це такі поняття: «змішане навчання в закладах загальної середньої освіти», «управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання», «технологія управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання»;

- критерії результативності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання: когнітивний, практично-діяльнісний, мотиваційний, особистісний та визначено їх показники;

- компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, що необхідні для результативного управління закладом в умовах змішаного навчання (*інформаційні, комунікативні, педагогічні*).

*удосконалено:*

- технологію управління системним професійним розвитком педагогів закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

- складові управління освітнім середовищем закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;
- структуру управління освітнім середовищем закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;
- діагностичний інструментарій щодо технологічного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
- методика самоорганізації освітнього простору здобувача освіти закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;
- шлях здобуття освітніх навичок у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання
- схему отримання здобувачем освіти власних, унікальних знань.

*Подальшого розвитку набули:*

- науково-теоретичні положення теорії управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання на основі формування стійкої мотивації педагогів до постійного професійного розвитку.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає в розробленні та впровадженні в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; визначенні діагностичного інструментарію щодо технологічного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; розробленні методичних рекомендацій щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; розробці циклу семінарських занять для керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників щодо їх готовності до управління закладом в умовах змішаного навчання.

**Впровадження результатів дослідження.** Основні положення і результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 58» Дніпровської міської ради (Довідка № 122 від 20.09.2022), Кременчуцької

гімназії № 1 Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області (Довідка № 01-23/339 від 20.09.2022), Комунального закладу Сумської обласної ради «Сумська обласна гімназія-інтернат для талановитих та творчо обдарованих дітей» (Довідка № 247 від 20.09.2022), Смілянського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа І ступеня – гімназія імені Т.В. Сенатора» Смілянської міської ради Черкаської області (Довідка № 204 від 20.09.2022), Гімназії № 6 Шепетівської міської ради Хмельницької області (Довідка № 01-41/230 від 21.09.2022), Гімназії № 172 «Нивки» Шевченківського району м. Києва (Довідка № 247 від 20.09.2022), Тернопільської української гімназії імені Івана Франка (Довідка № 02-12/175 від 22.09.2022).

**Особистий внесок здобувача.** У публікації [3] внесок здобувача полягає у визначенні теоретичних засад управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати наукового дослідження відображено у доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема:

*міжнародних:* Management of an educational institution in conditions of mixed learning. Materials of the IV International Scientific Conference CONCERN ABOUT CHILD DEVELOPMENT AND SAFETY – SOCIAL AND LEGAL ASPECTS. (November 19, 2021); міжнародна науково-практична конференція «Смарт-технології як чинник інноваційного розвитку (10 червня 2020 року, м. Рівне);

*всукраїнських:* VI Всеукраїнський науковий форум з міжнародною участю «Адаптивні процеси в освіті», (5–6 лютого, 2021, Харків); «Концептуальні шляхи розвитку освіти та педагогічної науки» (16–17 вересня 2022 р.); X Всеукраїнська інтерактивна науково-практична конференція, присвячена 30 річниці незалежності України «Цифрові технології в освітньому процесі закладів освіти» (27.10.2021); Всеукраїнська науково-

практична інтернет-конференція за міжнародною участю «Організаційно-практичні засади розвитку цифрового освітнього процесу закладу освіти» (11 травня 2021 року, Київ); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Особистість на шляху до цінностей: інноваційна практика, набутий досвід» (27–28 січня 2021, Рівне); Всеукраїнська науково-практична конференція «Професійна компетентність керівника в сучасних закладах освіти: код епохи» (25.02.2020 р., м. Хмельницький); Всеукраїнська науково-практична конференція «Соціалізація обдарованого учня в інтернет-середовищі: методичне забезпечення і супровід» (31.10.2018 р. Київ); Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Організаційно-педагогічні засади розвитку цифрового освітнього простору закладів освіти» (05–06 травня 2020 року, Київ).

Основні результати дослідження обговорювались на семінарах різного рівня, зокрема:

*всеукраїнських*: методичний семінар «Досвід організації дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти України в умовах воєнного стану» (14 квітня 2022 року, м. Київ); науковий семінар «Реалізація авторської моделі» (28–29 листопада 2019 року, Вінниця).

*Публікації*. Основний зміст роботи висвітлено у 16 публікаціях, з них: 5 наукових статей у фахових наукових виданнях, затверджених Міністерством освіти і науки України; 1 стаття у зарубіжному науковому виданні; 1 свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір; 8 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

**Структура й обсяг дисертації.** Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел із 190 найменувань (із них 34 – іноземною мовою). Загальний обсяг дисертації – 303 сторінки, з них 15 сторінок – анотації, 177 – основного тексту. Робота містить 7 додатків, 5 таблиць, 31 рисунок.

## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

У розділі розглянуто теоретичні аспекти проблеми управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід організації змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти. Здійснено аналіз сучасного стану управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

#### **1.1. Теоретичні аспекти управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Цілісний і стійкий розвиток регіональної освіти можливий за умови наявності всіх процесів, що зміцнюють внутрішньо системні зв'язки, зокрема процесів кооперації та інтеграції діяльності в умовах змішаного навчання. Необхідними умовами є мотивація всіх учасників освітнього процесу, всебічний контроль та самоконтроль за виконанням і засвоєнням навчального матеріалу. Задовольнити сучасні виклики спроможне змішане навчання.

Розкриття сутності поняття «змішане навчання» починаємо з усвідомлення поняття «навчання», визначення якого не є однозначним. Дана дидактична категорія, зазначає В. Ягупов [156], визначається за різними підходами авторів до його значення. За С. Барановим, навчання – це штучно організована пізнавальна діяльність з метою прискорення індивідуального психічного розвитку й оволодіння пізнаними закономірностями оточуючого світу. М. Ярмаченко пропонує визначати категорію *навчання* вужче, ніж освіта. Це педагогічний процес, в ході якого учні під керівництвом спеціально підготовлених людей (учителів, вихователів, інструкторів, у закладах вищої освіти – викладачів) опановують знання, оволодівають уміннями й

навичками.

Процес навчання завжди двосторонній. Він охоплює діяльність учителя (викладання) і діяльність учня чи студента (навчання). С. Гончаренко називає *навчанням* цілеспрямований процес передавання і засвоєння знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини. П. Сікорський визначає *навчання* як процес суб'єктної педагогічної взаємодії, яка забезпечує виховання, розвиток взаємодіючих суб'єктів, засвоєння ними необхідних знань, умінь і навичок, методів пізнання освітнього середовища.

Класно-урочна система протягом століть була найбільш ефективною для передачі знань, умінь та навичок молодому поколінню. Зміни, що відбуваються в суспільному житті, зазначає Н. Приходькіна [113], вимагають розвитку нових форм освітнього процесу, педагогічних технологій, що впливають на індивідуальний розвиток особистості, навички самостійного руху в інформаційних полях, формування у здобувачів освіти універсального вміння виокремлювати завдання для вирішення різноманітних життєвих проблем – професійної діяльності, самовизначення, повсякденного життя.

Нові вектори закладів загальної середньої освіти, що ґрунтуються на інтегративних процесах упровадження змішаного навчання, окреслено прийняттям Законів України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), «Положення про інституційну та дуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021), «Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021), «Положення про деякі питання організації здобуття повної загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» (2022) [118-122], упровадженням Концепції Нової української школи (2018).

На початку ХХ століття у зарубіжній науковій літературі зустрічаються дані (Т. Горстейнссон (T. Ghorsteinsson), П. Пейдж (P. Page)) щодо об'єднання «живого» та дистанційного у *змішане навчання* за допомогою веб-технологій (віртуальний клас, самопідготовка, спільне навчання, потокове відео, аудіо та

текст) для досягнення освітньої мети [162]. Змішане навчання покликане поєднувати технічні засоби та очне навчання під керівництвом педагога для побудови освітнього процесу з виконанням реальних професійних завдань.

Актуальність використання зарубіжного досвіду підкреслює Т. Кравчинська [81], яка зазначає, що змішане навчання в закладах загальної середньої освіти знаходиться на етапі активного становлення. Дослідниця вважає перспективною співпрацю зі світовими лідерами в галузі змішаного навчання з метою експорту дистанційних освітніх послуг, створення центрів змішаного навчання на основі інноваційних технологій.

Важливо врахувати, що єдиного підходу до тлумачення поняття «інновація» серед науковців, педагогів-практиків, представників управлінської сфери на сьогодні немає. Л. Мартинець [92] наголошує на різних, іноді діаметрально протилежних точках зору фахівців з даного питання, що призводить до неоднозначного розуміння одних і тих же педагогічних явищ, розбіжності в трактуванні закономірностей перебігу інноваційних процесів, шляхів їх практичної реалізації; до невизначеності специфічних особливостей інноваційної діяльності вчителя тощо.

Як наслідок, у педагогічній науці і практиці мають місце різні погляди науковців [4; 9; 14; 21; 22; 34; 40; 43; 47; 64; 69; 74; 75; 76; 81; 90; 101; 109] на змішане навчання – від його повної абсолютизації як нової універсальної форми навчання, яка впевнено витісняє традиційні підходи, до методів передачі навчальних матеріалів. Але незаперечним є той факт, що використання методів змішаного навчання уможливорює надання освітніх послуг різного характеру у віддалених районах, навчання без відриву від основного виду діяльності, навчання осіб з особливими освітніми потребами, зниження витрат на навчання, доступ до освітніх ресурсів світу на засадах використання сучасних засобів електронних комунікацій. Процес навчання може відбуватися будь-де та у будь-який час, єдина умова – підключення до мережі Інтернет. Така форма навчання надає змогу впроваджувати



інтерактивні технології в освітній процес.

У монографії «Змішане навчання» за ред. В. Кухаренка [85] зроблено узагальнений висновок, що змішане навчання передбачає об'єднання очного навчання і навчання за допомогою комп'ютера. У свою чергу, сучасні дослідники (С. Березенська, К. Бугайчук, В. Кухаренко, Н. Олійник, Т. Олійник, О. Рибалко, Н. Сиротенко, А. Столяревська) під *змішаним навчанням* розуміють метод [59], який поєднує в собі традиційне навчання «обличчям до обличчя» і деякі елементи дистанційного навчання. Українські науковці Г. Чередніченко та Л. Шапран [151] *змішаним навчанням* називають поєднання традиційних формальних освітніх засобів вивчення теоретичного матеріалу та його обговорення за допомогою Інтернет-конференцій та використання дистанційних освітніх платформ. Дослідник А. Стрюк [137, с. 29] під змішаним навчанням розуміє цілеспрямований процес здобуття знань, умінь та навичок в умовах інтеграції аудиторної і позааудиторної навчальної діяльності суб'єктів освітнього процесу на основі використання технологій традиційного, електронного, дистанційного навчання.

Існує ще кілька точок зору про змішане навчання, які полягають у його визначенні як поєднання різних видів (форм) навчання, а також самоосвіти у рамках засвоєння конкретної навчальної дисципліни і в загальному сенсі. Проблемою впровадження змішаного навчання опікувалися І. Аніщенко [4], І. Воротнікова [35], В. Кухаренко [85], К. Лисецький [86], Н. Рашевська [127], Г. Чередніченко, Р. Шапран [151].

До складу програм змішаного навчання, вважає Ю. Духнич [50], може входити величезна різноманітність навчальних технік і підходів. Наприклад, освітні дистанційні курси, практичне навчання, робота над проектами, службова ротація, електронні книги, мобільне навчання, коучинг, очні курси, виїзне навчання, навчальні ігри та симуляції, формальне навчання з сертифікаціями і багато іншого. Функція змішаного навчання, стверджує М. Умрик [147], – поєднувати різні форми навчання: очне, дистанційне та

самонавчання на робочому місці. Це використання двох або більше різних методів навчання, підкреслюють дослідники В. Ткачук [142], В. Щур [155]. Отже, більшість науковців поділяють думку, що *змішане навчання* – це різні варіанти поєднання методів дистанційного і очного навчання.

Як зазначають дослідники Л. Бондаренко, С. Касьян, Л. Ляхоцька, В. Олійник [138], змішане навчання уособлює нову організацію освіти, що ґрунтується на використанні кращих традиційних методів отримання знань, засвоєння нових інформаційних та телекомунікаційних технологій на принципах роботи в групах та самоосвіти.

Варто зауважити, що така форма навчання дає змогу впроваджувати інтерактивні технології викладання матеріалу, здобувати повноцінну середню загальну освіту або підвищувати кваліфікацію і має такі переваги, як гнучкість, актуальність, зручність, модульність, економічну ефективність, інтерактивність та відсутність географічних кордонів для здобуття освіти. Авторська ідея застосування елементів очного, заочного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання при змішаному навчанні [21] полягає в тому, що певну частину навчальних предметів здобувачі освіти засвоюють традиційно, за допомогою класно-урочної форми навчання, а іншу частину навчальних предметів – за технологіями індивідуального, заочного, мережевого та дистанційного навчання.

Упровадження завдань освітнього процесу в умовах змішаного навчання щодо покращення та вдосконалення курсу предмету передбачає обґрунтоване та поступове планування. Подальша організація змішаного навчання – включає освітній процес створення певної структури дій, які надають можливість ефективно працювати на досягнення поставленої мети. Необхідною роботою тут є розроблення лекцій, курсів, тренажерів, модулів, тем та заповнення курсу на освітній платформі.

Також слід наголосити на вискоорганізованій самостійній роботі здобувачів освіти, яка включає: мотивацію (координацію) змішаного

навчання, що розглядається як процес спонукання здобувачів освіти для досягнення мети шляхом само організованого індивідуального освітнього процесу; контроль здійснення самоперевірки виконання завдань, та рівня засвоєння навчального матеріалу здобувачем освіти – за допомогою технологій дистанційного або мережевого навчання; стратегію виконання навчальних завдань з метою розрахунку оцінки якості освітньої системи та прогнозування підвищення її рівня.

*Враховуючи вищезазначене, змішане навчання у закладі загальної середньої освіти – це інтеграція очної, заочної, мережевої, дистанційної та екстернатної форм здобуття освіти, що дає можливість індивідуалізувати навчання дитини у відповідності з власною, оптимальною для неї освітньою траєкторією.*

Дана форма навчання дає можливість вільного вибору вчителів та оточення дитини і, що дуже актуально у наш час, – забезпечує право батьків на збереження сімейних переконань, поглядів та сімейного виховання, оскільки при дистанційному навчанні забезпечується індивідуальний підхід до вибору здобувачів освіти.

Змішане навчання, як і будь-яка освітня форма, не може бути відокремленою від загальної системи освіти та підпорядковується процесу управління. Система управління змішаним навчанням включає також програмне забезпечення, призначене для організації освітнього процесу та контролю за навчанням засобами мережі Інтернет [2, с. 12].

Українські та зарубіжні дослідники позиціонують різні вектори розвитку проблеми управління закладами загальної середньої освіти. З. Рябова [132] розглядає управління закладом загальної середньої освіти як маркетингове, що здійснюється на садах використання соціально-педагогічних технологій та передбачає використання суб'єктом управління певної сукупності прийомів, методів і впливів. О. Мармаза [97] наголошує на класичних функціях управлінської діяльності керівника закладу в умовах прогнозування розвитку

закладу освіти. Процес модернізації в системі управління закладами загальної середньої освіти досліджував Г. Шелепко [154], особливості управління освітнім процесом за дистанційною формою вивчала Т. Кравчинська [81], С. Калашнікова [60], М. Кириченко, В. Маслов [69] та Т. Хлебнікова [150], об'єднані науковою ідеєю щодо модернізації базових параметрів управління ЗЗСО на засадах освітньої парадигми людиноцентризму.

Науковці Л. Калініна [62] та І. Блохіна [13] зазначають, що створювати систему управління сучасним закладом освіти необхідно з урахуванням адаптованих до суспільних потреб процесів. У своїх дослідженнях Г. Єльнікова [51] запропонувала систему адаптивного управління в закладі загальної середньої освіти, яка є актуальною особливо у воєнний час.

Необхідними є також мотивація здобувачів освіти й контроль за виконанням та засвоєнням навчального матеріалу з позиції педагогів та батьківської громадськості. Управління закладом загальної середньої освіти, зазначає С. Калашнікова [60, с. 174], передбачає, в першу чергу, взаємодію всіх систем, які забезпечують освітній процес. Адміністративна система забезпечує маркетингові зв'язки для здобуття якісних освітніх послуг, планування робіт, регулювання, контролю та моніторингу якості знань здобувачів освіти.

*Аналітико-прогностична функція* управління в умовах змішаного навчання вивчає стан, спрямування, тенденції розвитку освітньої системи закладу, впливає на об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу. О. Касьянова [64] зазначає, що на підставі здійснення аналітики та створення проєктного прогнозу щодо покращення якості освітньої системи здійснюється переведення її на більш високий рівень.

Першочергове місце в управлінні закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання посідають принципи цілісного підходу до організації освітнього процесу, демократизм розвитку та вдосконалення колективу в цілому, науково-обґрунтованої організації діяльності в єдиному

вирішенні колективних завдань, колективній співтворчості, професійній компетентності, громадській активності, систематизованій перевірці обов'язків та виконання поставлених завдань за допомогою технологій дистанційного, мережевого та індивідуального навчання.

*Цільові функції*, підкреслює група вчених С. Березенська, К. Бугайчук, В. Кухаренко, Н. Олійник, Т. Олійник, О. Рибалко, Н. Сиротенко, А. Столяревська [59], віддзеркалюють основні напрями діяльності керівника закладу освіти. Управління освітнім процесом (діагностика, аналіз, планування, організація, контроль, коригування освітнього процесу), включає такі функції включає такі функції: *інструктивно-методична* (методичне озброєння педагогів, ознайомлення їх з новими технологіями; передбачає інформування колективу про нові закони, положення, програми; містить просвітницьку діяльність та моніторинг впровадження передового педагогічного досвіду), *адміністративно-розпорядницька* (своєчасне прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, забезпечується вмінням взяти на себе відповідальність), *суспільно-громадська* (роль делегата, представника колективу на різних рівнях; участь (очна або дистанційна) у конференціях, нарадах, зборах поза закладом освіти; робота з батьками, громадськістю та вищими органами управління), *фінансово-господарська* (технічні, матеріальні, фінансові умови роботи освітнього закладу), *педагогічна* (участь керівника закладу освіти в освітньому процесі, ведення певної навчальної дисципліни, участь у методичній роботі закладу, демонстрування взірців майстерності), *виховна* (створення єдиних ціннісних орієнтацій, світоглядного потенціалу, вміння працювати командою; передбачає згуртування, активізацію, удосконалення колективу).

Найбільш цінною групою функцій, зазначає О. Мармаза [97], слід вважати *модернізовані*. Це зумовлено тим, що переважно класичні функції управлінської діяльності керівника закладу в умовах розвитку залишаються провідними, хоч спостерігаються суттєві зміни в їх змісті, методах реалізації.

Завдяки модернізованим функціям оновлюється зміст освіти, розробляються та апробуються нові освітні технології, удосконалюється організація освітнього процесу, трансформуються технології контролю, модернізуються зміст, форми й методи управління закладами освіти.

*Консультативна* функція, на думку науковців Н. Безлюдної, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагаріна, реалізує кваліфіковані поради з різних питань: науково-педагогічних, методичних, правових, економічних [9]. Передбачає залучення до співуправління спеціалістів, здатних організувати позитивні зміни для розвитку закладу освіти за допомогою технологій дистанційного навчання.

*Представницька* функція полягає в умінні здобувача освіти презентувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи здобувача, виступати (очно або дистанційно) на конференціях, форумах, семінарах. Керівник повинен мати добре розвинуті комунікативні, рефлексивні, інтелектуально-евристичні здібності, підкреслюють М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплатинська [14].

А. Літкевич [88] визначає політико-дипломатичну функцію в умовах змішаного навчання, що реалізується через упровадження в практику роботи принципів демократизму та гуманізму за участю керівника в місцевих громадських ініціативах; функція полягає у правильному розумінні, роз'ясненні та втіленні в життя ідеології держави, прищеплення та виховання громадянської, національної та духовної свідомості.

*Менеджерська* функція, наголошує Н. Коломінський [77], передбачає посилення уваги роботі з персоналом, зокрема раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, усвідомлення здоров'язбережувальних технологій у педагогічній взаємодії учителів та здобувачів освіти.

Управлінські процеси в системі створення змішаного навчання, на думку О. Пасічника, є соціальними процесами, що коригують та вказують

напрямок на самостійне, а отже, високоякісне здобуття освітніх послуг суб'єктами управління [111]. Пріоритетними принципами організації змішаного навчання є самостійна робота здобувачів освіти, але ніяк не виключає сумісної діяльності, яка не виключає вчителя та здобувача освіти на всіх етапах навчання, принципів рефлексивності та ефективності модернізації освітнього процесу.

Сучасна *модернізація освіти*, зазначає Г. Шелепко [154], відбувається під впливом глобальних освітніх змін. Цінним для дослідження є запозичення та повномасштабне вивчення зарубіжного досвіду та наукове обґрунтування його впровадження. Науковець пропонує спиратись на дослідження нормативно-правової бази співпраці громадських організацій та адміністративних підрозділів системи управління закладами загальної середньої освіти розвинених країн світу.

Провідна роль в освітньому процесі, трансформованому змінами у суспільстві, належить саме управлінцям. С. Калашнікова, досліджуючи у 2010 році теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців – лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій [60] не втратила своєї актуальності та обґрунтувала значення професіоналізації в контексті нової управлінської парадигми – лідерства.

М. Кириченко [68] зазначає, що модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання як відкритого, демократичного, компетентного, гуманного, творчо спрямованого. Передумовою стрімкого розвитку компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти є здатності виробити власний стиль управління, завдяки сучасним освітнім вимогам. Саме тому, на думку О. Касьянової [64], важливими в управлінні закладом загальної середньої освіти є принципи: цілісного підходу до організації освітнього процесу, демократизм розвитку та професійного вдосконалення колективу, науково-обґрунтована організація діяльності в єдиному освітньому просторі,

колективної співтворчості, професійної компетентності, громадської активності, перевірки виконанні поставлених завдань.

Л. Калініною [61] окреслено засади основ моделювання комплексного організаційного механізму управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Виявлено та підкреслено наявність різноманітності сучасних технічних засобів і форм організації змішаного навчання, щодо необмеженої технічної та онлайн підтримки, необхідної для реалізації функцій управління та технічного оснащення закладу освіти.

Технічна складова системи інформаційного забезпечення управління кожного закладу загальної середньої освіти представлена сукупністю систем, засобів і обладнання, вибір і застосування яких залежить від комплексу завдань управління, які необхідно вирішувати з урахуванням потреб суб'єктів управління в різних видах інформації, матеріально-технічного забезпечення закладу загальної середньої освіти, обраної форми використання інформаційних ресурсів.

Для підвищення рівня ефективності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання влучною ідеєю є адаптивне управління, що відображає внутрішні особливості управління освітнім процесом. Головним завданням адаптивного управління дослідниця І. Блохіна [13] визначає підтримку внутрішньої стабільності системи в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється, завдяки сучасним вимогам та попиту на ринку освітніх послуг. Погляд на адаптацію як на пристосування до змін є найбільш поширеним та характеризує саму сутність адаптаційних процесів. Важливою рисою адаптивного управління є спрямування його на самоконтроль, самоаналіз та саморозвиток кожного педагогічного об'єкта, що значно підвищує якість кадрової політики, створює умови для постійного розвитку креативного мислення, розкриття талантів та можливостей кожної особистості, робить адаптивну систему відкритою і демократичною, що надає можливість впровадження змішаного навчання в закладах загальної середньої



освіти.

Цінним для дослідження є розроблена Л. Лісовою модель школи трьох векторів розвитку: «Школи формування довіри», «Школи громадської довіри», «Школи культури довіри» [87], дослідницею запропоновано методику реалізації мети та завдань представленої комплексної моделі. Встановлено, що при демократичному управлінні відділом освіти значно поширюються можливості розвитку закладів освіти на засадах партнерської взаємодії, суттєво зростає кількість органів учнівського самоврядування, простежується ефективність соціалізації учнів, позитивний вплив на впровадження змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти.

Успішно прогнозована, теоретично побудована та експериментально впроваджена система управління розвитком закладами загальної середньої освіти в малих містах, на думку Л. Лісової, дозволяє науково обґрунтувати потребу щодо підготовки нової когорти професіоналів з відповідним комплексом духовно-моральних цінностей для формування стратегій змішаного навчання. Важливою умовою успішного впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО є використання демократичних форм управління. Такий підхід виступає провідником для вільного відкритого обміну думками, колективного аналізу нагальних потреб закладів освіти і територіальних громад які є активними учасниками створення освітнього простору як одного із складників соціокультурного простору в умовах малого міста.

Вивчення та упорядкування наукових праць з даного питання уможливорює виокремлення модернізованих функцій та їх призначення у процесі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Професійно-освітня функція допомагає в підвищенні рівня загальнонаукової, фахової та методичної підготовки вчителя, удосконалення його умінь та навичок професійної діяльності. Діагностична – сприяє здійсненню діагностування та моніторингу рівня професійної компетентності учителя, вивчення результатів його педагогічної діяльності. Аналітична

функція допомагає здійснити аналіз інструктивних документів щодо особливості викладання навчальних предметів, аналізу шкільної документації та характеризує професійну діяльність учителя. Організаційно-координаційна – забезпечує умови для професійного розвитку і спрямування дії зовнішніх і внутрішніх чинників. Контролююча – сприяє отриманню інформації щодо кількісних та якісних змін у професійній компетентності вчителя, здійсненні контролю за рівнем його професійного розвитку.

З метою здійснення авторської інтерпретації поняття *управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання* необхідно проаналізувати етимологію поняття *управління* в цілому. У науковій літературі існує цілий ряд трактувань щодо поняття «управління».

О. Касьянова [64] розглядає «управління» як процес прийняття та реалізації відповідних рішень, постійного руху інформації прямими та зворотними зв'язками в організації діяльності керівника та керівної команди закладів освіти.

І. Блохіна [13] наголошує на тому, що управління закладом загальної середньої освіти є системою з досить складним і динамічним процесом, що набуває змін залежно від реальних умов.

Дослідники Н Безлюдна, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін [146] визначають управління закладом освіти в умовах змішаного навчання як систему управління освітньою діяльністю, яка використовується для розроблення та поширення навчальних онлайн-матеріалів, організації освітнього процесу із забезпеченням спільного доступу, для забезпечення швидкого зворотного зв'язку.

Т. Хлебнікова [150] зазначає, що місія організації освітнього процесу повинна відповідати стратегічній меті закладу освіти в умовах змішаного навчання та бути зорієнтованою на сучасні запити держави та суспільства. Щоб задовольнити ефектність освітніх потреб учнів, керівник закладу загальної середньої освіти повинен враховувати насамперед пріоритетність

гуманістичної парадигми, заохочувати впровадження в освітній процес сучасних методів і засобів, інноваційних технологій змішаного навчання.

Українська дослідниця Л. Лісова [87] у своїх наукових розвідках представила суб'єктно-суб'єктний підхід щодо створення оновленого освітнього простору, де кожний із суб'єктів управління має власні функції. Важлива роль в освітньому процесі, трансформованому змінами у суспільстві, належить саме управлінцям.

І. Дичківська називає системою управління змішаним навчанням поєднання в освітньому процесі ЗЗСО системи науково-методичних, педагогічних заходів та технологій програмного забезпечення, спрямованих на розвиток особистості для формування персонального шляху реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти [47, с. 21].

Створення ефективно функціонуючої системи, що складена з її підсистем, і є головною метою управління, стверджує А. Коломієць [76]. Нерозуміння цього призводить до руйнування всієї освітньої системи, до якої належить ЗЗСО.

Для визначення рівня системності у закладі освіти в умовах змішаного навчання, зазначають М. Гриньова та Г. Писаревська [41], потрібно знати ознаки, без яких системи не мають права на існування, а саме: мета, ієрархічність, підпорядкованість та структурованість її складових; взаємовплив та співпраця з іншими, більш загальними системами, якісне взаєморозуміння із одною; наявність обов'язкової складової управління, яка, в свою чергу, є системою певного рівня у складі тієї чи іншої системи, до якої вона належать. Відсутність, нерозуміння або неврахування в управлінській діяльності хоча б однієї з наведених ознак систем призводить до втрати керованості, стабільності та руйнування всієї системи та її складових.

Вивчення наукових праць та доробок сучасних дослідників з проблематики визначення поняття управління закладом загальної освіти в умовах змішаного навчання дали змогу дійти висновку, що їх головними

компонентами є: керуюча система як суб'єктом, керована система – як об'єкт [93]. Спираючись на зазначені мету та завдання дослідження, що полягають в прогнозуванні позитивної динаміки управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, було окреслено авторське визначення даного поняття.

*Отже, управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання – це взаємопов'язані дії керуючої і керованої систем, узгоджені спільною метою діяльності учасників освітнього процесу шляхом інтеграції форм для індивідуалізації навчання, що націлені на перспективу створення індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти та спрямовані на формування навички здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження для отримання власних, унікальних знань.*

Організація колективу в умовах змішаного навчання є узгодженням та координацією дій всіх учасників освітнього процесу, роботою в команді, зазначає Н. Коломінський [77]. Згуртування команди та вироблення в колективі спільної мети та завдань діяльності, прагнень, інтересів, переконань, бажань всіх членів колективу. Активізацією управлінської командної роботи є вплив на мотиваційну сферу вчителів з метою зниження ризику професійного вигорання за допомогою технологій дистанційного навчання. Мотивація команди ЗЗСО в умовах змішаного навчання є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність керівника-лідера.

Лідер це керівник, який враховує необхідність мотивації до модернізації базових параметрів відповідно до освітньої парадигми людиноцентризму ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Саме професіоналізація управління є таким процесом, зазначають І. Герасименко, В. Глущенко [39], що сприяє підвищенню професійного рівня управлінців взагалі; розробленню, запровадженню та модернізації інструментів управління у формі відповідних методів, засобів і технологій для створення

відповідної інфраструктури ЗЗСО.

Успішний керівник закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання має володіти мотивуючою технологією управління, методикою педагогічного аналізу, методами обробки інформації, методикою колективного творчого виховання, зазначає Г. Тимошко, навичками організації встановлення економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів тощо. Суб'єкти управління здійснюють проєктування професійного розвитку вчителя й реалізують його відповідно до схеми управлінського супроводу розвитку в умовах змішаного навчання [139].

Керівник закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання володіє засадами педагогічної інноватики. Це надає йому можливість підвищити не лише результативність власної управлінської діяльності, а й привести ЗЗСО до нового рівня якісного функціонування, спрямованого на сталий розвиток.

Значну роль у створеннях і провадженнях інновацій відіграє саме керівник закладу освіти та його готовність до здійснення інноваційної управлінської діяльності, стверджує Л. Даниленко [42]. Метою інноваційної управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є визначення перспективних напрямків розвитку закладу освіти, накопичення необхідних ресурсів та його інноваційного потенціалу.

Неможна оминути увагою провідні сучасні дослідження, які наголошують на важливості формування керівника закладу загальної середньої освіти як людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи закладу загальної середньої освіти, так і її результативність, прогнозована на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника, підкреслює Г. Тимошко [140].

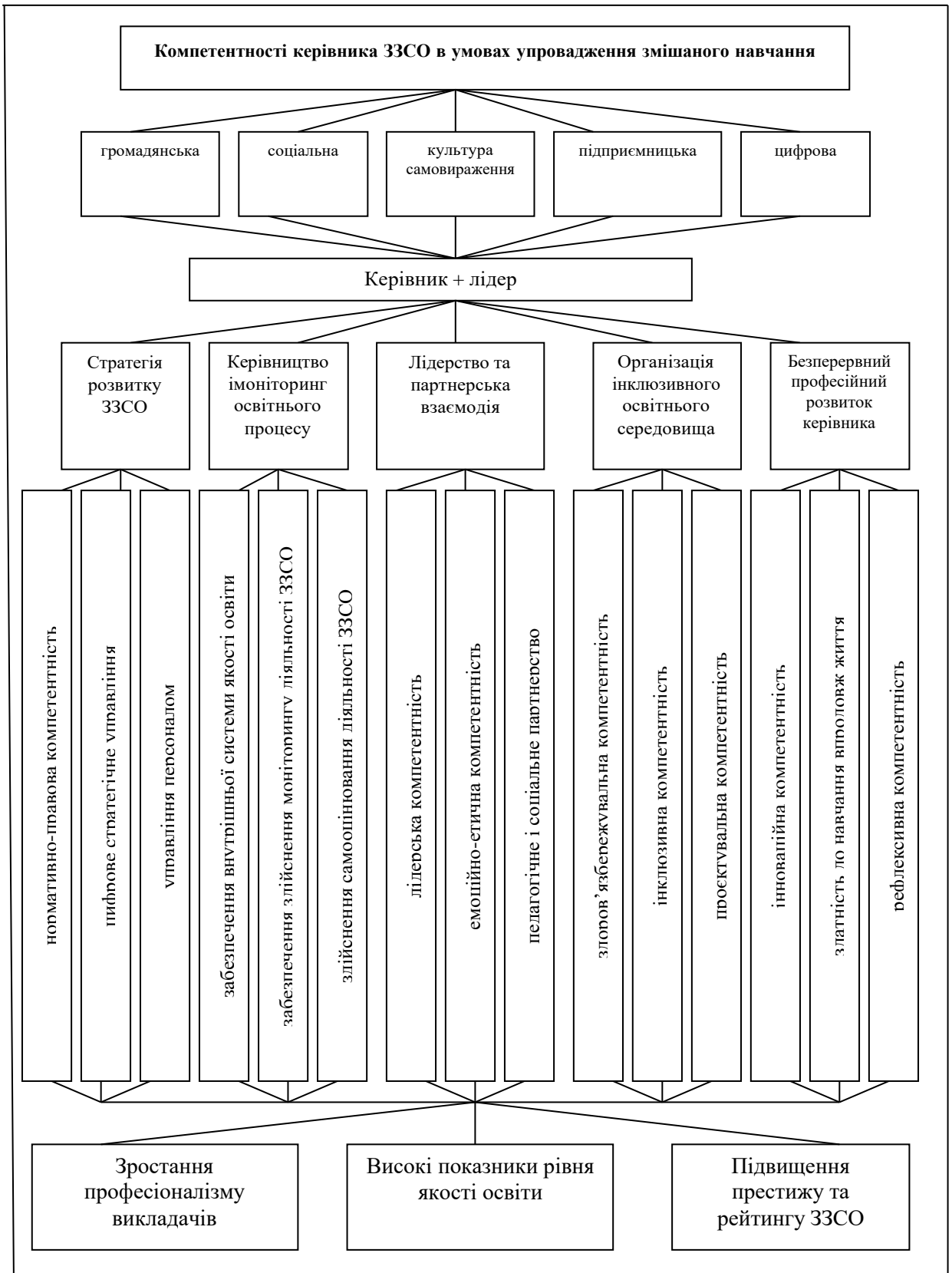


Рис. 1.1 Компетентності керівника ЗЗСО  
в умовах упровадження змішаного навчання

Згідно з проведеним аналізом дослідних робіт вітчизняних науковців та керуючись проєктом Професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» у 2020 році, розроблено та запропоновано узагальнену форму компетентностей сучасного керівника закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання.

Здійснений аналіз професійного стандарту керівника передбачає розгляд та розширений аналіз його компетентностей в умовах упровадження в освітній процес технологій змішаного навчання, яка вбачає першочерговим завданням створення команди професіоналів для організації ефективної роботи закладу загальної середньої освіти.

Таким чином, основна увага під час розроблення та впровадження систем змішаного навчання спрямована на питання управління освітнім процесом, обліку та моніторингам якості освіти, тестування інтеграції механізмів впровадження елементів дистанційного, заочного, мережевого та індивідуального навчання, що пов'язані з механізмами впровадження електронного спілкування, внутрішніми та зовнішніми системами, зазначає Т. Хлебнікова [150].

З розвитком змішаного навчання заклади загальної середньої освіти все більше уваги приділяють розробленню багатьох систем – платформ накопичення освітньої бази для здійснення безпосередньо навчання для здобувачів очної, заочної, мережевої, дистанційної форм навчання та платформ для здійснення оцінювання навчальних досягнень інституційної та індивідуальної форм навчання, які відповідають міжнародним стандартам та утверджуються на засадах позиціонованих компетентностей ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання (громадянської, соціальної, культури самовираження, підприємницької та цифрової). У свою чергу керівник – лідер включає у професійну діяльність сучасні вектори розвитку, що впливають на позитивний імідж ЗЗСО: стратегія розвитку ЗЗСО, керівництво і моніторинг освітнього процесу, розвиток лідерства та партнерської взаємодії, організацію

інклюзивного освітнього середовища, безперервний професійний розвиток управлінської команди та педагогічного колективу. Кожний із векторів розвитку включає відповідні компетентності, які спрямовані на зростання професіоналізму педагогічного колективу, якість освітніх послуг, розвиток позитивного іміджу ЗЗСО.

Переваги змішаного навчання в організації освітнього процесу здобувачів освіти дають можливість визначити особливості управління даним процесом: оперативні, які сприяють подоланню бар'єрів простору і часу; *інформаційні* – відкривають шлях до доступності сприймання інформації; *комунікативні* – збільшують коло спілкування, *педагогічні* – мотивують активізувати освітній процес засобами включення інтерактивних технологій. Водночас запровадження сучасних інформаційних технологій в освітній процес породжує низку проблем, які стосуються змісту, методів, організаційних форм і засобів навчання.

Узагальнено автором на основі Професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» (2020 р.)

Таким чином, нами описано теоретичні аспекти досліджуваної проблеми та сформульовано авторське трактування. З метою усвідомлення актуальності проблеми змішаного навчання та визначення шляхів удосконалення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання необхідно вивчити вітчизняний та зарубіжний досвід організації та впровадження змішаного навчання у ЗЗСО.

## **1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Змішане навчання є сучасною, новою формою освіти, яке не може бути автономною освітньою системою, тому що має ті ж цілі, що й очне навчання, та ґрунтується на державних стандартах. Традиційне та дистанційне навчання відрізняються не змістом, а формою подачі матеріалу і є системною



взаємодію викладача та учня. Ці форми навчання побудовані на одних і тих самих принципах (системність, науковість, активність, інтеграція тощо), різниця полягає у реалізації освітньої мети дистанційного навчання та здійснюється за допомогою інформаційного Інтернет-середовища.

Впровадження в освітній процес дистанційного навчання як складової змішаного навчання стало повсякденною практикою для вищих шкіл країн Європи. Одними з найвідоміших освітніх осередків, що спеціалізуються на дистанційній освіті, є Відкритий університет у Великій Британії (офіційна назва – The Open University), Національний університет дистанційної освіти (Universidad Nacional de Educación a Distancia), Відкритий університет Нідерландів (Open University of the Netherlands), Заочний університет міста Хаген (Fernuniversität in Hagen) в Німеччині, Відкритий університет Ізраїлю (The Open University of Israel) та Центр відкритого навчання в Іспанії (Centro de Enseñanza a Distancia), а також багато інших. Вивчення світового та європейського досвіду, його аналіз та дослідження недоліків і переваг цієї системи сприяє покращенню української системи змішаного навчання у ЗЗСО України. У свою чергу, досвід інших країн [165]–[169] є вагомим мотивацією для здійснення підготовки здобувачів освіти до подальшого навчання з використанням технологій дистанційного навчання. Однією із тенденцій сьогодення є впровадження змішаної форми навчання у закладах освіти різних типів. У системах освіти різних країн (Велика Британія, США, Німеччина, Іспанія та ін.) ведеться робота з упровадження в практику закладів освіти принципів і технологій дистанційного навчання, режимів віддаленого і гнучкого навчання на відстані, територіального розподілу і експансії освітніх послуг. Так, наприклад, Відкритий університет Ізраїлю у своєму розпорядженні має більш ніж 148 регіональних центрів, Національний технологічний університет США використовує для навчання більше 350 майданчиків на базі 46 закладів вищої освіти США, Відкритий університет Великобританії має 359 регіональних центрів у Великобританії і 72 в інших

країнах. Іспанський національний університет дистанційної освіти має 83 регіональні центри в Іспанії та Латинській Америці [185]. Канадський відкритий університет має 4 регіональні центри. Ферн Університет Німеччини має 89 регіональних центрів у Німеччині, Австрії, Нідерландах, Угорщині, Польщі.

Систему дистанційної освіти як складову змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти за кордоном розглядали: Дж. Джейкоб (J. Jacob) та М. Анна (M. Anna), В. Ковальчук та К. Осадча на прикладі США; М. Мур (M. Moore) та Г. Керслі (G. Kearsley) запропонували та впровадили дві моделі дистанційної освіти у школах Італії; група вчених К. Айо (C. Ayo), Дж. Е. Одукоя (Jonathan A. Odukoia) вивчали досвід впровадження дистанційного та змішаного навчання в Нігерії; В. Маланг (V. P. Malang) висвітлює у дослідженні використання в освітньому процесі технології змішаного навчання з досвіду Хорватії; гурт дослідників С. Монтейро (Monteiro, S. B. S.), А. Рейс (Reis, A. C. B.), Ж. Слива (Silva, J. M. D) – з досвіду Іспанії.

Більшість закладів загальної середньої освіти, за даними Університету Нового Уельсу (University of NSW) станом на 2020 рік [184], використовує в освітньому процесі технології дистанційного навчання як складову змішаного навчання. Наприклад, для надання завдань та проведення консультацій під час пандемії або для роботи з обдарованими учнями та зручніше використовувати технології дистанційного навчання. Вибір та запровадження інституційних ресурсів LMS – систем управління навчанням та CMS – систем управління контентом, відкритих ресурсів на основі використання технологій Web 2.0, Веб 3.0, хмарних сервісів, е-бібліотек та ін. для організації змішаного навчання в ЗЗСО залежить від багатьох чинників. Насамперед, від підготовленості всіх учасників освітнього процесу: керівників, учителів, здобувачів закладу загальної середньої освіти та їх батьків, а також від наявності нормативно-правового, освітнього, методичного, матеріально-

технічного та інтернет-забезпечення.

Активне впровадження та розвиток змішаного навчання чи не найпершими почали Сполучені Штати Америки. Використання комп'ютерних технологій навчання надає можливість створення системи дистанційної освіти, що сприяє підвищенню професійності педагогічних кадрів через розширення для них доступу до освітньої інформації. Інноваційні технології змішаного навчання базуються на інформаційних комунікаціях та зумовлені Інтернет-технологіями. Особливість впровадження інформаційно-комунікаційних технологій змішаного навчання у вищій освіті США визначається безпосередньою їх відповідністю рівню професійної компетентності і функціональному призначенню фахівців.

Цінним для дослідження є аналіз курсів дистанційного навчання, виконаний Національним центром статистики навчальних закладів США [185], які мають приблизно однакову структуру. Університет Бредлі, беручи участь у національній науковій програмі, розробив систему змішаного навчання, яка базується на індивідуально зорієнтованому підході, засобами використання мультимедійних комп'ютерних технологій, багаторазовій модульно-блочній системі навчання та рівноцінності змісту традиційного та дистанційного навчання. Змішане навчання в США спрямоване, в першу чергу, на особистість здобувача освіти.

Важливі висновки щодо створення віртуальних курсів на засадах змішаного навчання в США зробили В. Ковальчук та Л. Левчук [74]. Педагогами враховується, в першу чергу, індивідуальність здобувача освіти, адже не всі вони мають однаковий інтелектуальний, фізичний, емоційний та соціальний рівень розвитку. Оскільки здобувачі аналізують отриману інформацію самостійно за допомогою власних думок, почуттів та сприйняття, першочерговою та пріоритетною стає їх особиста мотивація та творчість, зацікавленість та впевненість. Не хestують педагоги США фактом, що учні намагаються обрати найбільш вагомому для них інформацію, в незалежності від

її якості та кількості, зазначають Дж. Джейкоб (J. Jacob) та М. Анна (M. Anna), які вивчали питання переваг та перешкод гібридизації закладів освіти [166].

Практичний інтерес викликають реформи, які почали впроваджуватися в середині 90-х років XX ст. в США, завдяки яким функціонує Асоціація дистанційного навчання США (Unites States Distance Learning Association – USDLA), основна мета якої – розробка загальної стратегії змішаного навчання і сприяння створенню та розробці нових технологій дистанційного навчання. USDLA підтримує тісні зв'язки з центрами дистанційної освіти Європи й Азії. Напрями діяльності Асоціації охоплюють усі рівні загальноосвітньої, вищої, професійної освіти. Асоціація надає інформаційну підтримку і консультативну допомогу дистанційним установам [184].

Існують певні джерела та конкретні форми роботи, стверджує К. Осадча [109], які широко впроваджуються та використовуються американською системою дистанційної педагогічної освіти для отримання інформації здобувачами освіти. Передусім відповідна інформація включає: надання вчителями інструктажів та консультацій через Інтернет, телефоном, електронною поштою; надання інструктажів та консультацій вчителями, що виїжджають за місцем проживання слухачів для проведення разових занять; регулярну роботу з тьюторами; консультації з технічним персоналом щодо використання мультимедійних технологій; вільний доступ до електронних бібліотек; відвідування електронних лінків; отримання інформації і навчальних матеріалів електронною поштою; отримання інформації і навчальних матеріалів авіа- або наземною поштою.

Визначали рівень розуміння студентів за двома напрямками: проведення лекції в аудиторії та проведення лекції за допомогою інформаційних систем у своєму дослідженні такі науковці: К. Мумтаз (K. Mumtaz), М. Ікбал (M. Iqbal), С. Халід (S. Khalid), Т. Рафік (T. Rafiq), С. Овайс (S. Owais), М. Аль Ачхаб (M. Al Achhab) [180]. Ефект доповненої реальності в структурі змішаного

навчання розвивається та активно досліджується. Результат показав, що існує різниця між аудиторним навчанням та дистанційним навчанням. Досвід впровадження дистанційного навчання позитивно впливає на навчання учнів. Крім того формується впевненість студентів та їх мотивація до навчання. Використання технологій доповненої та віртуальної реальності дає учням нові можливості та перспективи, орієнтовані на набуття практичних навичок, сприяє розвитку самоосвіти кожного учня, дає їм можливість здобути знання та отримати практичну підготовку. Використання дистанційних технологій, відтворює реальні життєві ситуації, допомагає створити штучні простори для нерозгаданих проблем. Це створює нові можливості для оволодіння практичними навичками, забезпечує дослідження досвіду, робить навчання яскравим процесом, запобігає відволіканню від навчання та збільшує мотивацію до нього, допомагає краще зрозуміти набір понять, визначень, теорем, властивостей, з якими учні мають справу під час вивчення певних тем.

Blended-навчання, або вбудоване навчання, яке вивчається в Америці, зазначає як природна еволюція дистанційного навчання, яке поєднує електронне навчання та традиційне навчання в класі. Р. Даймонд (R. Diamond) у своєму посібнику «Розробка та оцінка курсів і навчальних програм» (Designing and assessing courses and curricula: A Practical Guide) [160] зазначає, що даний вид навчання не є поєднанням обох даних форм навчання, а є спробою подолати недоліки змішаного навчання. Результати дослідження показали, що студенти у змішаному навчанні, які отримали можливість поспілкуватися віч-на-віч, можуть створити більш узгоджені дискусії та стосунки, ніж їхні однолітки, які були лише на дистанційному навчанні. Хоча обставини сучасної епохи показують, що традиційне навчання включатиме кілька видів навчання, як доповнення через його мінуси, дослідження доводить, що навчання з E-Learning вміщатиме форми традиційного навчання. Вивчення, аналіз та узагальнення питань, пов'язаних з освітньою

практикою в США, сприятимуть інтенсивнішому впровадженню позитивного зарубіжного досвіду у цій галузі та його адаптації в освітній системі України.

Цінним для дослідження є досвід комплексної школи «Сасселло» (Італія), яка впровадила два чіткі шляхи, що відповідають двом моделям експериментів «дистанційної школи», якою опікувалися дослідники М. Мур (M. Moore) та Г. Керслі (G. Kearsley).

Вертикальна модель змішаного навчання – перша модель освітньої системи школи «Сасселло», яка спрямована на подолання труднощів адаптації та соціалізації учнів у початковій школі. Навчання здійснювалось з використанням інтерактивних дошок та з фундаментальною і суттєвою допомогою е-репетитора, з функцією підтримки зв'язку з іншими учнями класу. Під час формування вертикальної моделі на початку навчального року класи встановлюють порядок роботи. Мультикласи Комплексної школи Сасселло та Комплексної школи Фавіньяна працюють у спільному напрямку за допомогою відео конференції: учні діляться своїм досвідом та спільно з учителями працюють над шкільними проєктами.

Друга – горизонтальна модель обміну досвідом та уроками в Інтернеті між віддаленим класом, що складається з учнів, які проживають на території району Сассельсе, та класами двох шкіл міста Савона. Метод горизонтальної моделі активізується надзвичайних ситуаціях (повені, сильні снігопади). Експериментування двох моделей народжувалось виходячи із умовних ситуацій.

Застосування вертикальної моделі стало необхідним, коли уроки потрібно було проводити між паралельними класами двох шкіл або між двома плурі-класами Загальноосвітньої школи «Сасселло», щоб компенсувати відсутність вчителя в одному з класів. Зв'язок здійснювався таким чином: з одного боку була група учнів з дистанційною формою навчання, а з іншого – клас, що знаходиться приблизно за двадцять кілометрів, де дистанційно проводився урок. Запроваджена модель школи «Сасселло» отримала назву «Розширена школа». Вона являє собою експериментальне рішення в цифрову

епоху, яке передбачає територію на благо громади; крім того, вона вводить в дію низку узгоджених дій між двома або трьома схоластичними закладами, щоб протиставити явище раннього закінчення закладу освіти [179].

Важливим для дослідження є позитивний досвід університетів Великої Британії, висвітлений дослідниками Т. Ванг (T. Wang), та К. Гремом (C. Graham) [163], К. Лім (C. P. Lim) з упровадження технологій дистанційного навчання [173], для створення системи змішаного навчання використання командного підходу під час проєктування, планування та організації системи змішаного навчання; варіативність програм навчання студентів в університетах з дистанційною, очною та заочною формами навчання, її тривалість, інтенсивність проходження курсу навчання, диференціація освітніх дисциплін, рівня підготовки тощо. Цінним є механізм реалізації моделі дистанційної освіти, присутній в самій моделі та передбачає впровадження необхідних ресурсів та функціонування управляючих та контролюючих відділів з їх обов'язками, правами та функціями.

Запропонована модель позиціонує діяльність відділу організації дистанційного навчання, що виконує функції контролю й спільну координацію педагогічної взаємодії та здійснює планування освітнього процесу. При цьому відділ управління та контролю знаходить необхідні ресурси для забезпечення роботи освітнього процесу, а також аналізує отримані результати, робить необхідні висновки щодо ефективності роботи.

Група вчених М. Бовер (Bower M.), М. Ли (Lee M. J.), & Б. Долгано (Dalgarno B.) з Університету Амброуз Азета Ковенант (Ambrose Azeta Covenant University), що у Нігерії у 2014 році розглядали питання відкритої та дистанційної освіти і людського розвитку в Нігерії. За результатами цього дослідження, підтверджено наявність проблем, що існують відповідно до викликів поточної практики дистанційної освіти Нігерії. Зроблено висновки щодо необхідності розвитку справжньої відкритої системи змішаного навчання, яка могла б задовольнити всі категорії людей у будь-який час, у

всіх місцях, не маючи довгих дистанцій для лекцій та іспитів [158].

Цінним для дослідження є висновок, підтверджений експериментальною роботою вчених М. Клівленд-Іннес (M. Cleveland-Innes) та Д. Вілтон (D. Wilton) [159] щодо необхідності створення центру дистанційної освіти, який оперує віртуальними лекціями з анімацією абстрактних концепцій та залучає студентів до реальних практичних робіт. Така система змішаного навчання має значний внесок у національний розвиток. Всесвітній центр дистанційної освіти завдяки своїй відкритості до всіх категорій та студентів, незалежно від віку, сімейного стану, вагітності, зайнятості тощо.

Важливими для дослідження є висновки науковців Є. Єчкало, В. Ткачук, А.Тарадуда [182] щодо теоретичного обґрунтування та доцільності використання дистанційного навчання в умовах світової пандемії. Науковцями виокремлено засіб візуалізації лабораторного обладнання, а саме мобільний додаток Electricity AR. У праці розроблено елементи методики використання мобільного додатку Electricity AR у процесі виконання лабораторних робіт. Оскільки доповнену реальність в даній праці розглянуто в процесі дистанційного навчання, то подальші дослідження слід спрямувати на доцільність використання засобів доповненої реальності у процесі змішаного навчання. Зокрема ідея використання засобів доповненої та віртуальної реальності у процесі змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти практично не досліджена.

Цікавими у контексті дослідження є переконання Дж. Стефана (J. Stephan), А. Ахмеда (A. Ahmed), А. Омран (A. Omran) [168], які вважають, що існує потреба у вдосконаленні та розвитку теорії змішаного навчання за допомогою використання середовища віртуальної реальності, щоб зробити його більш ефективним. Здобувач освіти може пропустити науковий зміст лекції через відсутність у зв'язку з хворобою або карантинном і його важко надолужити. Згідно з проведеними дослідженнями виявлено, що найбільше



студенти нудьгують після 10 хвилин початку лекції. Тому додавання елементів віртуальної реальності дозволить студентам легко та доступно сприйняти науковий зміст лекції. У разі відсутності або неправильного розуміння студентом наукового змісту лекції він може отримати доступ до запропонованого веб-сайту та переглянути лекцію знову за допомогою функції віртуальної реальності.

Змішане навчання у дослідженні Г. Торстейнссон (G. Thorsteinsson) і Т. Пейдж (T. Page) [162] розглянуто як педагогічний підхід, який досліджувався в рамках європейського проєкту FISTE Comenius 2.1 і того, як FISTE реалізовується за допомогою онлайн-керованого середовища навчання BSCW. Освітняни європейських країн в рамках проєкту FISTE Comenius 2.1 використали низку навчальних заходів, щоб допомогти покращити освіту вчителів без відриву від роботи. Поєднання лекцій, наочних діаграм, оцінок та групових занять на сьогодні є основою навчання в аудиторії. Змішане навчання – це комбінація всіх цих багатьох підходів та використання технологій дистанційного навчання.

У Китаї в рамках реформ педагогічної освіти, за даними науковців Л. Лзу (L. C. Lzhu), Н. Ванг (N. Wang), та Ю. Ду (Y. T. Du), поступово виникла нова концепція моделі освіти на засадах змішаного навчання [175]. За потужної підтримки держави змішане навчання розширюється в більшості освітніх закладів країни. Сучасні інтернет-технології сприяють розвитку освітніх досліджень і знаменують собою новий етап в утвердженні змішаного навчання. Використовуючи технології змішаного навчання, багато закладів загальної середньої освіти районного рівня мають змогу надати більш широкий спектр освітніх послуг за допомогою дистанційної освіти, допомагаючи вчителям розвиватись професійно та долучатись до освітніх онлайн-спільнот. Така модель допомагає вчителям в інформаційну епоху не тільки застосувати мережеві технології, але й трансформувати інноваційну модель професійного розвитку вчителя.

Дослідження Кетлін Франкл (Kathleen M. Frankle) представило структуру використання освітнього середовища в умовах змішаного навчання для покращення рівня освіти. У дослідженні представлено порівняльні показники навчання студентів за допомогою сценаріїв: S1 (Аудиторні лекції) і S2 (Лекції на основі змішаного навчання). Як виявилось, здобувачі освіти мають вищий рівень знань за допомогою використання елементів змішаного навчання, у порівнянні з традиційним. [169].

Вивчення якості трьох флагманських університетів у Хорватії, поданих науковцем В. Маланг (V. P. Malang), показали великий попит щодо впровадження змішаного навчання [176]. Результати показують, що найменша увага приділяється об'єктам у системі забезпечення якості освіти, навіть незважаючи на те, що обмежені можливості, є серйозною проблемою для оцінки якості результатів вищої освіти в університетах. Результати дослідження рекомендують регулярне та відповідне балансування систем забезпечення якості освіти в університетах, з метою надання їм можливості акцентувати увагу на досягнення якісних результатів.

Запит на змішане навчання в Іспанії, як повідомляють дослідники С. Монтейро (Monteiro, S. B. S.), А. Рейс (Reis, A. C. B.), Ж. Силва (J. M. D. Silva), поступово зростає [178]. Така форма навчання дозволяє здійснювати освітній процес на відстані та відповідає вимогам частотої зміни професійних знань і навичок. Змішане навчання в поєднанні з інформаційно-комунікаційними технологіями має нові можливості та переваги. Водночас така форма навчання створює нові проблеми. Результати дослідження засвідчують, що учні змішаної форми навчання на початку семестру мають гірші показники знань, ніж учні денної форми навчання, хоча згодом покращенню освітніх послуг сприяє підвищення активності учнів протягом семестру. Найважливіша проблема змішаного навчання полягає у здатності дитини керувати власним часом, коли така навичка сформується – проблеми зникають. Схожа тенденція впровадження змішаного навчання в закладах

загальної середньої освіти спостерігається і в Україні.

В Україні на даний час, на думку науковців В. Коваленко, М. Мар'єнко та С. Сухіх [71], зростає попит на впровадження різних варіантів поєднання форм інституційного та індивідуального навчання, таким чином існує невелика кількість моделей змішаного навчання, до яких належать:

- кабінетний формат навчання (більша частина матеріалу вивчається здобувачами освіти під час взаємодії із вчителем та може використовуватися як додатковий матеріал для вивчення теми);

- одночасне навчання (модель використовується завдяки об'єднанню учнів класу у дві групи; для першої – впроваджується очне навчання в класі, а для другої водночас транслюється урок; потім групи змінюються місцями);

- ротаційне навчання (модель з онлайн-станціями, наприклад, частина класу проходить навчання дистанційно, а частина – працює з учителем; потім вони міняються місцями; ЗЗСО може використати ротації і для навчальних предметів);

- перевернутий клас (на сайті, блозі або дистанційній платформі заздалегідь розміщуються теми, дистанційні практичні роботи; завдання виконуються вдома, а на заняттях обговорюються незрозумілі питання, поглиблено вивчається тема).

Кількість моделей змішаного навчання має безліч варіантів, якщо врахувати всі можливі способи, якими можна поєднати навчальні технології у педагогічній діяльності вчителя. З огляду на зазначене слід розглядати не лише чотири базові моделі змішаного навчання, у вигляді поєднання очного та дистанційного навчання, а враховувати можливості впровадження мережових та індивідуальних технологій в освітній процес.

Варто зауважити, що вибір моделі змішаного навчання з використанням технологій дистанційного навчання цілком залежить від зовнішніх умов (наприклад, карантинні обмеження, воєнний стан) та особливостей і потреб кожного закладу загальної середньої освіти, а саме:

- кількості здобувачів освіти;
- кількості навчальних приміщень та їх площі;
- цифрової компетентності всіх учасників освітнього процесу;
- якості електронного інформаційно-освітнього середовища, яке не тільки забезпечує поширення інформації, а й здійснює комунікацію та співпрацю учасників освітнього процесу онлайн, у тому числі з проведенням онлайн-уроків на відстані (наприклад, за допомогою освітньої платформи);
- інші потреби відповідно до особливостей закладу загальної середньої освіти.

Українські дослідники В. Ковальчук та І. Воротникова [73] пропонують три моделі використання елементів дистанційного навчання у закладі загальної середньої освіти. Запропоновані моделі частково або повністю відповідають вимогам змішаного навчання та задоволенню освітніх потреб учнів, які здійснюють взаємодію та співпрацю учасників освітнього процесу.

Першу модель побудовано на використанні відкритих хмарних сервісів та Web 2.0, спрямовано на реалізацію певних навчальних та управлінських задач закладу загальної середньої освіти (Рис. 1.2).



Рис. 1.2 Перша модель використання елементів дистанційного навчання у закладі загальної середньої освіти

(узагальнено за І. Воротниковою та В. Ковальчук)

Для здійснення освітнього процесу використано результати

дослідження та окремі дослідження віртуальної лабораторії, яка здійснює свою роботу за допомогою тьюторів, які спрямовували експериментальну діяльність учнів для здобуття власних інтелектуальних знань. Навчальне співробітництво при цьому відбувалось як у синхронному, так і в асинхронному режимах.

Така модель має право на функціонування за умови якісного структурування освітніх ресурсів. Особливість першої моделі використання елементів дистанційного навчання з використанням відкритих ресурсів полягає у потребі підготовки вчителів до використання сервісів Web 2.0 в освітньому процесі, які запроваджуються багатьма закладами загальної середньої освіти.

Кожен учитель відповідно до рівня ІКТ компетентності запроваджує елементи дистанційного навчання або під час пандемії, або в роботі з обдарованими учнями чи учнями з особливими освітніми потребами. Ця діяльність потребує лише мотивації вчителя та не залежить від матеріально-технічного оснащення закладу, тому що в більшості учнів є пристрої, з яких вони можуть вийти в Інтернет (телефон, планшет, ноутбук або комп'ютер).

Другу модель зумовлено створенням контенту, її основою є використання системи підтримки управління навчанням. Побудова другої моделі можлива за умови розвитку ІТ-інфраструктури закладу загальної середньої освіти, підготовки вчителів до використання технологій дистанційного навчання, створення електронних освітніх ресурсів. Саме вчитель організовує та залучає учнів до різних видів освітньої діяльності, включаючи проєктну роботу, завдяки якій ґрунтується база знань майбутнього випускника закладу загальної середньої освіти (Рис. 1.3).

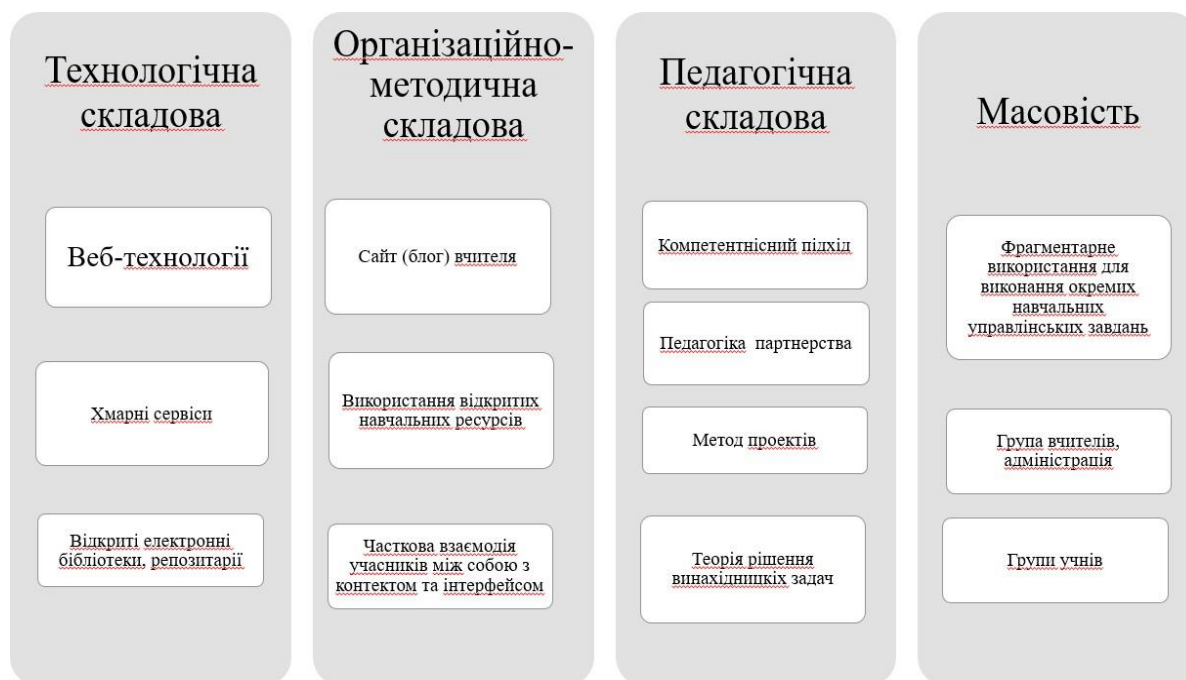


Рис. 1.3 Друга модель використання елементів дистанційного навчання у закладі загальної середньої освіти (узагальнено за І. Воротниковою та В. Ковальчук)

Важливою в даній моделі є організаційно-методична складова, яка спрямовує спільну роботу закладу загальної середньої освіти для надання якісних освітніх послуг здобувачам освіти. Поєднання можливості використання технологій Web 2.0 з системою управління для надання якісних освітніх послуг і дозволяє створити третю модель. Дана модель ілюструє наявність різновекторних підходів до освітньої діяльності учнів з метою створення індивідуальної освітньої траєкторії з урахуванням індивідуальних особливостей кожного здобувача освіти. Використання змісту, форм та засобів створення успішної освітньої співпраці між учасниками освітнього процесу обумовлює організацію дистанційної взаємодії з батьківською громадськістю (Рис. 1.4).

<p><u>Оновлення змісту е- освіти з урахуванням індивідуальних потреб учнів</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підходи: системний, діяльнісний, компетентнісний, аксіологічний педагогіка партнерства</li> </ul>
<p><u>Активізація й інтенсифікація навчальної діяльності учнів (телекомунікаційні проекти, дослідницька діяльність)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципи навчання: загальнодидактичні, індивідуалізації, відкритої освіти</li> <li>• Потреби: Навчальні потреби учнів, Перехід до Нової української школи</li> </ul>
<p><u>Організація педагогічної взаємодії між учасниками навчального процесу (електронний документообіг, е- управління)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміст</li> <li>• Форми</li> <li>• Методи</li> </ul>
<p><u>Педагогіка партнерства (всіх учасників освітнього процесу та громади)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Забезпечення навчального процесу (створення навчального контенту, консультування, веб-квести, тестування, моніторинг якості освіти), дистанційна взаємодія з батьками учнів, громадою</u></li> </ul>
<p><u>Організація допрофільної підготовки і профільного навчання</u></p>	

Рис. 1.4 Третя модель використання елементів дистанційного навчання у закладі загальної середньої освіти (узагальнено за І. Воротниковою та В. Ковальчук)

Важливими для дослідження є результати регіональної науково-дослідної експериментальної роботи закладів загальної середньої освіти, на базі яких було створено три моделі використання елементів дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти, що за допомогою різного інструментарію мають забезпечити педагогічну взаємодію між учнями та вчителями.

Використання сервісів Web 2.0 для дистанційного навчання Лисичанської спеціалізованої школи I–III ступенів № 8 Луганської області змінило думку вчителів щодо додаткового навантаження на них від 38% (на початку експерименту) до 28% (через три роки після початку експерименту) та необхідності запровадження їх в освітньому процесі (від 43% до 89%). Використання учнями цього закладу загальної середньої освіти сервісів для дистанційного спілкування (68%) та використання освітніх ресурсів (78%)

після запровадження експерименту характеризує системну роботу закладу щодо запровадження елементів дистанційного навчання.

Шляхом запровадження дистанційного екстернату для учнів із зони АТО та непідконтрольної території України ЗОШ № 81 м. Києва ілюстровано другу модель запровадження елементів дистанційного навчання в закладі загальної середньої освіти. Реалізація другої моделі потребує створення інформаційно-освітнього середовища та використання системи управління змішаним навчанням у ЗЗСО.

Характерним для цієї моделі є вибір дистанційної платформи для навчання учнів, підготовка вчителів до роботи з платформою, створення спільної концепції інтернет-ресурсів та системним моніторингом якості навчання. Перехід до дистанційного навчання є складним, та потребує навчально-методичного забезпечення освітнього процесу. Створення сайту Столичного центру відкритої освіти ([vo.ipro.kubg.edu.ua](http://vo.ipro.kubg.edu.ua)) і розміщення на ньому корисних посилань на відкриті ресурси, наприклад (<https://disted.edu.vn.ua>) та розміщення електронних уроків вчителями м. Києва, сприяє забезпеченню освітніх потреб учнів у випадку навчання на дистанційному екстернаті як формі змішаного навчання. Це підтверджується результатами анкетування учнів, підкреслює науковець О. Кіріленко [70].

Швидке запровадження дистанційного екстернату у зв'язку із соціально-політичною ситуацією в країні стало поштовхом до вибору безкоштовного для освіти Google Classroom. Перевагами Google Classroom є можливості швидкого опанування інструментів вчителями та запровадження на всіх етапах організації роботи дистанційного екстернату.

Запровадження дистанційного екстернату неможливе без організації відповідної взаємодії між учасниками освітнього процесу. Результати опитування показали, що найменша кількість учнів виявили бажання скористатись телефоном (21,9%). У той час, як більшість учнів віддала перевагу запровадженню для спілкування електронної пошти (72,1%) та



перелікам корисних посилань, розміщених на сайті (62,5%). Майже половина учнів (46,9%) визначили готовність до участі у вебінарах, зазначає І. Задорожна [55].

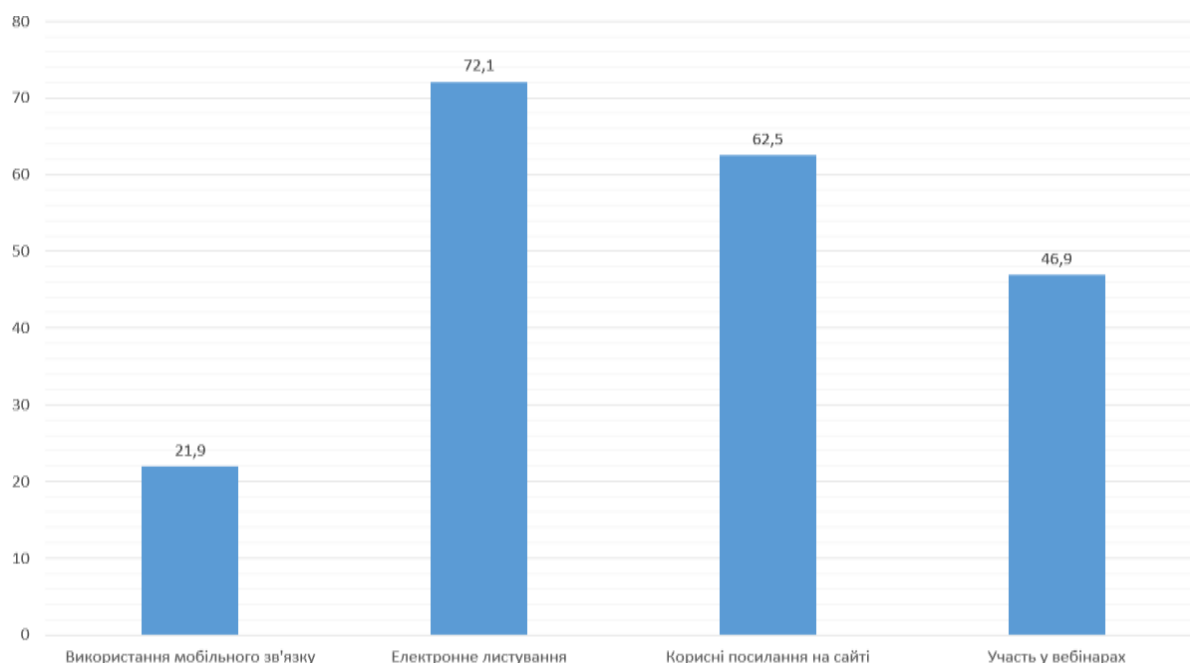


Рис. 1.5 Діаграма використання електронних ресурсів для здійснення дистанційного екстернату

Використання різних ресурсів для покращення якості навчання сприяло створення третьої моделі впровадження елементів дистанційного навчання з використанням інституційних та відкритих ресурсів. Результати експерименту «Упровадження елементів дистанційного навчання учнів у ЗЗСО міста Києва» підтверджують складність розробки освітнього контенту для організації змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти. Це стає можливим за умов додаткової оплати праці вчителя за розробку навчальних матеріалів. Прикладом дистанційного закладу є перший в Україні заклад з дистанційним навчанням «Оптіма» (<http://school.optima-osvita.org.ua/>). Більшість освітніх закладів потребують інтеграції контенту та створення загальнонаціонального порталу для дистанційного навчання учнів,

підкреслює В. Кухаренко [172], тому як варіант використання технологій дистанційного навчання в освітньому процесі є впровадження в закладах загальної середньої освіти змішаного навчання.

Основою ефективного застосування змішаного навчання є технологічна готовність усіх учасників освітнього процесу та ЗЗСО до даної форми навчання. Якісно впроваджене змішане навчання суттєво покращує освітній процес, оскільки використані технології дозволяють забезпечити доступність матеріалів, можливість постійної підтримки учнів, зручність контролю за якістю освітнього процесу. У процесі змішаного навчання гаджети і девайси використовують для спроби персоналізувати роботу кожного окремого здобувача освіти. Навчання в класах використовують для надання учневі комплексного досвіду набуття освітніх навичок.

Однією з суттєвих проблем в організації змішаного навчання, на думку українських вчених (В. Коваленко, М. Мар'єнко та А. Сухіх) є визначені умови забезпечення виконання домашніх та індивідуальних завдань. Для вирішення даної задачі дослідники надають кілька порад [71]:

1. Для перевірки на плагіат рефератів та інших творів учнів використовувати електронні системи.
2. Встановлювати терміни виконання завдань, в разі порушення яких знімати бали за затримку роботи.
3. Використовувати рандомний порядок перемішування завдань та відповідей для тестів чи опитувань.
4. Розробляти достатню кількість тестів, анкет та завдань для довільного розподілу між учнями, встановлювати часові терміни на їх виконання.
5. Слід пам'ятати, що за точною фразою кожен користувач знайде розв'язання до будь-якого завдання, використовуючи відповідні фотографії та скріншоти.
6. Урізноманітнювати завдання, зосереджуючись на їх використанні у

практичній площині.

Здійснюючи аналіз досвіду упровадження змішаного навчання в Україні та за її межами, вважаємо за необхідне представити в дослідженні сучасний стан управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Для подальшого дослідження необхідно проаналізувати стан управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

### **1.3. Сучасний стан управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі видозмінюють його організацію, оскільки в практику діяльності ЗЗСО України динамічно впроваджуються електронні освітні ресурси, дистанційні курси та інноваційні засоби навчання. Для створення якісного освітнього середовища в умовах змішаного навчання, крім дистанційних технологій, необхідним є впровадження мережевих, індивідуальних та заочних форм навчання. Технології змішаного навчання мають широкий спектр впливу на здобувачів освіти та суттєво збагачують освітній процес, сприяють формуванню цифрової та дослідницької компетентності учнів, про що йдеться у Законах України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» [121; 1226].

Аналіз останніх джерел та публікацій, пов'язаних з упровадженням технологій змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО актуалізує проблеми навчання та підготовки педагогічних працівників до інноваційної професійної діяльності. Організація змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти в Україні висвітлена у роботах сучасних українських науковців [4; 9; 14; 18; 20; 21; 30; 40; 43; 47; 50; 58; 64; 69; 74; 75; 76; 81; 90; 92; 98; 101; 109].

Загрозу низького рівня надання освітніх послуг у ЗЗСО становить відсутність відповідності між специфікою професійної діяльності педагогічного працівника та використання ним цифрових технологій в освітньому процесі. У процесі змішаного навчання учитель часто виконує роль наставника, це

спонукає його ґрунтовно підійти до підбору електронних засобів навчання, що рекомендовані учням для засвоєння кожної окремої теми [50].

Координуючи процес впровадження технологій змішаного навчання, керівник ЗЗСО повинен бути готовий до формування нового образу мислення у педагогів, якого вимагає індивідуалізація навчання. Переосмислення нової ролі педагогічного працівника в процесі навчання; вироблення якостей, необхідних для успішного впровадження інновацій в освітній процес; розвитку технічних навичок для результативного використання ІКТ в процесі навчання. Такі зміни зумовлюють новий підхід до організаційно-педагогічних засад управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Організаційно-педагогічні основи змішаного навчання, підходи до його реалізації в Україні висвітлили у своїх працях В. Биков[11], І. Воротнікова [73], В. Ковальчук [73], Н. Морзе [104] та ін.

Українські дослідники О. Ляска, Т. Стриженко та Н. Чаграк [91] вважають, що саме педагогічні працівники є носіями нових професійних ролей, за допомогою яких здійснюють альтернативний вибір варіантів власної поведінки у процесі змішаного навчання. Безперечно важливими є вміння педагогів щодо створення спільноти однодумців у процесі мережевої комунікації, побудови структур взаємозв'язків і контактів, уміння підтримувати педагогічний діалог, застосовувати індивідуальний підхід, з обмеженням стереотипності і формалізованої поведінки, контролювати емоції і почуття, дотримуватись вимог щодо збереження приватного простору здобувача освіти.

Специфіка впровадження змішаного навчання, зазначає Л. Морська [102], потребує від педагога сформованості специфічних компетенцій – здатність використовувати сучасні технології та програмне забезпечення, володіння навичками роботи з Інтернет ресурсами, розуміння логіки розробки та використання електронних тестів, завдань, вміння використовувати всі демонстраційні функції комп'ютера, здійснення пошуку інформації,

проходження тестів, використання посилань тощо.

О. Коротун та О. Кривонос [78], дослідивши позитивний досвід організації змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти в Україні, розглянувши різні підходи вчених до вирішення окресленої проблеми, обґрунтували ряд управлінських завдань:

1. Забезпечення організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти.

2. Проектування та впровадження в освітній процес індивідуальної освітньої траєкторії розвитку особистості учня з урахуванням нахилів та індивідуальних освітніх потреб.

3. Виховання конкурентоспроможної учнівської молоді.

Усвідомлюючи можливість виокремлених завдань та з метою дослідження стану управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання організовано проведення констатувального етапу педагогічного експерименту. Мета констатувального етапу експерименту полягала у здійсненні критеріально-рівневої характеристики процесу результативного управління закладом загальної середньої освіти та прогнозуванні стану готовності управлінської команди до впровадження змішаного навчання в ЗЗСО.

Вважаємо за необхідне позиціонувати різні визначення поняття «критерій». За академічним тлумачним словником [143], *критерій* є підставою для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило. В. Ягупов [156] *критерій* трактує як ознаку, на підставі якої відбувається оцінювання, ознака або класифікація чого-небудь; міра судження, оцінки критеріального явища. Розробка критеріїв тих чи інших явищ у педагогіці являє собою труднощі завдяки тому, що сам предмет педагогіки є складним та різноманітним у своїх проявах. Словник іншомовних слів [10, с. 312] визначає термін «критерій»: мірило для визначення, оцінки певного предмета, його ознака, взята за основу класифікації.

Вибір критеріїв, на думку Г Дмитренко [66], обумовлений відповідними вимогами, які включають: індивідуальність, систематичність, достатню кількість даних про оцінки, тематичну спрямованість, об'єктивність, умотивованість оцінок, оптимальність, дієвість та гуманність.

У процесі розроблення критеріїв оцінювання результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання вивчено наукові праці Т. Кравчинської [81], Т. Рожнової [129], З. Рябової [132]. Для визначення результативності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання необхідно схарактеризувати відповідні критерії і показники. Під критеріями слід розуміти найбільш загальну кількісну характеристику результатів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Таким чином зміст та сукупність показників управління будуть виражати критерій оцінки його результативності.

Проблема визначення критеріїв оцінювання ефективності навчання має достатньо аспектів і рівнів. У педагогічній практиці розроблено достатньо взаємопов'язаних критеріїв, які створені для оцінювання різних психолого-педагогічних аспектів освітнього процесу. На основі аналізу науково-методичної літератури у дослідженні було запропоновано відповідні критерії управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання: когнітивний, практично-діяльнісний, мотиваційний та особистісний, а також визначено їх показники та об'єднано їх у таблиці (Табл. 1.1).

Когнітивний критерій передбачає показники за якими буде визначено рівень здатності управлінського складу ЗЗСО до організації змішаного навчання та прогнозовано вектори розвитку їхнього професійного зростання та вдосконалення.

*Практично-діяльнісний критерій* констатує показники організації змішаного навчання на засадах використання відповідної нормативно-правової бази, мотивування педагогічного колективу до принципово нового підходу реалізації освітньої діяльності у ЗЗСО.

*Мотиваційний критерій* позиціонує показники сформованості професійного інтересу до процесу впровадження змішаного навчання у ЗЗСО з метою покращення рівня надання якості освітніх послуг.

*Особистісний критерій* визначає показники щодо рефлексивної діяльності управлінської команди ЗЗСО у процесі реалізації змішаного навчання та здатності до співпраці з українськими та зарубіжними інституціями.

У сучасній педагогічній літературі поняття «критерій» тісно взаємопов'язана з терміном «показник». Відповідно кожен критерій складається із сукупності показників, які консолідують та уточнюють змістовне наповнення кожного критерію. Чітке визначення критеріїв та їх показників дає можливість наголошувати про наявність або відсутність, певних позитивних зрушень у досліджуваному педагогічному явищі. Кількість показників має бути оптимальною в кожному критерії з метою забезпечення об'єктивного діагностування педагогічних працівників.

Виходячи із сутності критеріїв, показниками є їх конкретні якісні характеристики сформованості(розвиненості) керівників ЗЗСО в умовах змішаного навчання, які дозволяють проводити спостереження та вимірювання їх.

*Таблиця 1.1*

**Критерії та показники результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання**

Критерій	Показники
1	2
Когнітивний критерій	Знання наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
	Знання про наукові методи дослідження та розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО
	Знання сутності та змісту інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій
	Усвідомлення закономірностей діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у ЗЗСО
	Знання критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності
	Знання про наукові методи і прийоми управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання

Продовження табл. 1.1

1	2
Практично-діяльнісний критерій	Використання нормативно-правової бази для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання
	Організація вирішення творчих інноваційних задач у ЗЗСО
	Вміння організувати управлінську діяльність в умовах змішаного навчання
	Комунікаційні вміння у процесі змішаного навчання у ЗЗСО
	Впровадження інформаційно-комунікативних технологій для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання
Мотиваційний критерій	Мотивація професійного інтересу педагогів ЗЗСО до інноваційної діяльності
	Вмотивованість учасників освітнього процесу до впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
	Мотивація діяльності управлінської команди до утвердження позитивного іміджу ЗЗСО засобами упровадження змішаного навчання
Особистісний критерій	Здатність до здійснення інноваційної діяльності у ЗЗСО
	Здатність до рефлексії
	Здатність до співпраці з іншими інституціями у процесі впровадження змішаного навчання у ЗЗСО

До констатувального етапу експерименту були залучені 97 осіб керівного складу закладів освіти, до якого входять з директори ЗЗСО та їх заступників. Виходячи із необхідності визначення показників *когнітивного критерію* успішності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання, важливо визначити зміст поняття «когнітивність керівника (управлінця)». Когнітивність (лат. *cognitio*, «пізнання, вивчення, усвідомлення») – термін, який у психологічних науках позначає здібність до розумового сприйняття і переробки зовнішньої інформації, зазначає Н. Коломінський [77]. У межах нашого дослідження значення терміну *когнітивність* розглядається як здатність до вирішення проблем без спроб і помилок. Тобто когнітивний критерій визначає результативність управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, спираючись на рівень його компетентностей (здатностей).

З метою визначення рівня підготовленості до впровадження змішаного навчання, ведення відповідної документації, застосування інноваційних



методів та прийомів у процесі управління ЗЗСО, серед керівного складу було проведено анкетування (Додаток А) у вигляді Google Форми. Результати проведення анкети, згідно з якими необхідно було визначити перелік знань, якими має володіти керівник ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання, дозволили здійснити відповідний аналіз:

Найбільша кількість респондентів, як зазначено у діаграмі аналізу відповідей керівників ЗЗСО (Рис. 1.6) – (84%) вказали на необхідність знання інформаційно-комунікативних технологій як фактора сучасних світоглядних трансформацій; необхідність усвідомлення закономірностей діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у ЗЗСО засвідчило 40% опитуваних; на необхідність знань, методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання акцентували увагу 42% респондентів; значно менша кількість керівників ЗЗСО та їх заступників (39%) визначили необхідними знання критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності; знання про наукові методи дослідження та розв’язання дослідницьких задач у ЗЗСО виявились необхідними для 31% опитаних; найменша кількість, лише 7% респондентів, визнала необхідними знання науково-літературних джерел щодо впровадження змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти.

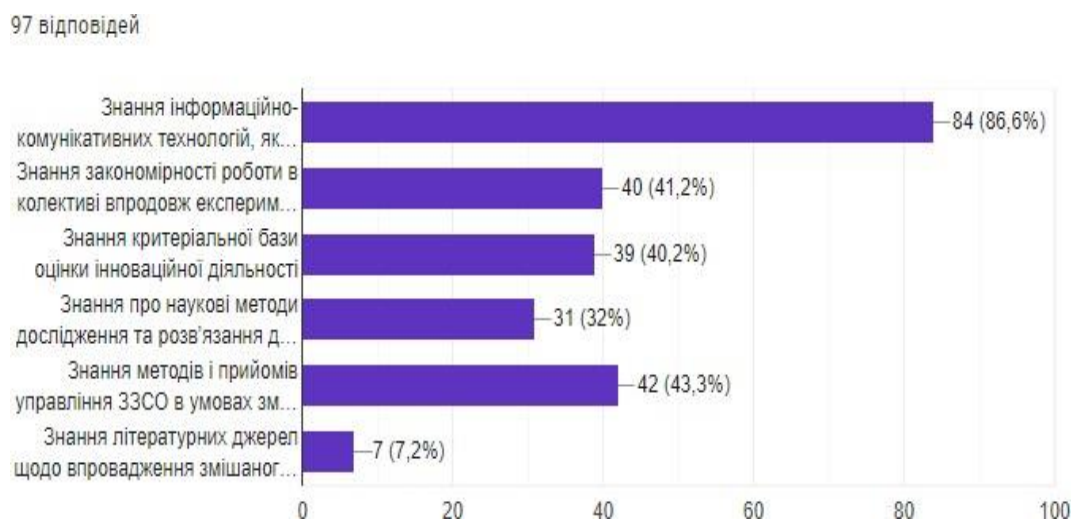


Рис. 1.6 Діаграма аналізу відповідей респондентів щодо переліку знань керівника ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання

Результати аналізу, на нашу думку, зумовлені, насамперед надмірною навантаженістю педагогічних працівників в цілому та управлінців зокрема, вказує на необхідність ознайомлення керівників закладів з новітніми науковими методами досліджень та розв'язання дослідницьких задач, вивчення наукової літератури з тематики впровадження змішаного навчання у ЗЗСО завдяки проведенню вебінарів, семінарів, освітніх курсів, хакатонів тощо.

Наступним критерієм, необхідним для вивчення стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання, є *практично-діяльнісний критерій*.

Практично-діяльнісний критерій рівня професійної компетентності керівників ЗЗСО та їх заступників в умовах змішаного навчання розкриває оволодіння уміннями та навичками, необхідними для професійної діяльності керівника закладу освіти.

З метою визначення рівня обізнаності з нормативно-правовою документацією діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання респондентам було рекомендовано проаналізувати наявність та сутність відповідних документів та положень: Положення закладу щодо впровадження змішаного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання; Наказ про здійснення закладом освіти дослідно-експериментальної роботи; стратегія розвитку ЗЗСО, матеріали само атестації та атестації, ліцензування ЗЗСО; статут і режим роботи ЗЗСО, санітарний паспорт, колективний договір та правила внутрішнього розпорядку, штатний розпис; концепції, угоди про співробітництво з різними соціальними інституціями; система планування у закладі загальної середньої освіти.

За результатами аналізу лише 14% респондентів мають навички роботи з нормативно-правовою документацією, 65% припускаються помилок та 21% на мають навичок щодо ведення документації ЗЗСО.

Вміння щодо організації творчих інноваційних задач у ЗЗСО вивчається наявністю наукових статей та друкованих матеріалів, звітної документації творчих лабораторій (методичних об'єднань), результативність освітнього

процесу, відображенням стану вирішення творчих інноваційних задач у ЗЗСО в управлінських рішеннях та аналітичних наказах, організація індивідуального навчання учнів, організація навчання учнів з особливими освітніми потребами, створення освітнього інноваційного простору у ЗЗСО. У підсумку здійснення перевірки маємо лише 21% респондентів, які відповідають запиту, лише 7% мають у своєму науковому доробку перелік статей та друкованих матеріалів, 72% системно здійснюють планування інноваційної діяльності та готують відповідну звітну документацію з окресленої проблеми.

Вміння організувати управлінську діяльність в умовах змішаного навчання вивчалось завдяки аналізу звітної документації, а саме: книги протоколів засідань педагогічної ради ЗЗСО, матеріалів організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність; протоколів нарад при директорові та заступниках директора, матеріалів засідань методичної ради та засідань батьківського комітету; матеріали бесід і співбесід з адміністрацією, вчителями, керівниками методичних об'єднань, учнями. Вивчення даних анкетування засвідчують, що 25% респондентів знають перелік обов'язкової документації суворої звітності, мають навички її ведення та здійснюють на практиці документообіг згідно з чинними вимогами, 47% респондентів припускаються помилок у створенні та веденні документації, 32% не мають відповідних навичок ведення документації.

Комунікаційні вміння у процесі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання діагностовано завдяки вивченню наявних угод про співробітництво з різними соціальними інституціями та закладами освіти різних освітніх рівнів. Результати комунікаційних умінь у процесі управління впровадженням змішаного навчання представлено таким чином: мають розвинені комунікаційні навички, системно співпрацюють з громадськими та освітніми організаціями – 7% респондентів, не мають угод про співробітництво – 50%, знаходяться на шляху підготовки до співпраці та

мають на меті створення відповідних угод – 43%.

Використання інформаційно-комунікативних технологій у процесі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання позиціоновано за результатами впровадження та наповнення освітньої дистанційної платформи та сайту ЗЗСО. За результатами анкетування успішно здійснюють освітньо-дистанційну діяльність лише 24% респондентів; 51% респондентів має проблеми з опануванням освітньо-дистанційної платформи, що засвідчує відсутність накопичуваної бази дистанційних уроків та лекцій; 25% респондентів не мають навичок роботи з дистанційними платформами.

Такі показники, на нашу думку, вказують на незначну зацікавленість респондентів у використанні інформаційно-комунікативних технологій у процесі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Для визначення *мотиваційних процесів в управлінні ЗЗСО зі змішаним навчанням* є мотиваційний критерій. На цьому етапі важливо усвідомити зміст поняття «мотивація». Під *мотивацією* О. Столяренко пропонує розуміти «сукупність мотивів, що викликають активність індивіда та визначають його активність. Тобто система факторів, які детермінують поведінку» [136]. Розділяємо думку О. Столяренко та використовуємо дане визначення у дослідженні як систему факторів, що детермінують поведінку керівників закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Одним із факторів зазначеного критерію є показник усвідомлення впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО. Практичний досвід вказує на те, що керівники ЗЗСО здебільшого не мають бажання змінювати форми та методи навчання на більш інноваційні у зв'язку з тим, що не розуміють, як впливатиме змішане навчання на якість освіти у ЗЗСО, для чого воно необхідне, чим відрізняється змішане навчання від традиційного.

Рівень сформованості інтересу до інноваційної діяльності визначено за допомогою співбесід з керівниками ЗЗСО та їх заступниками, при цьому 100% керівників виявили стійкий інтерес до впровадження змішаного

навчання у ЗЗСО, тоді як серед їх заступників виявлено лише 65% зацікавлених осіб.

Сформованість мотивації щодо впровадження змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти вивчалось за допомогою педагогічних спостережень та підкріплено відповідним анкетуванням. Результатом вивчення даного питання є такі показники:

– Не бажають змін у використанні нових форм навчання, а саме впровадження дистанційного, мережевого та заочного навчання – 21% опитаних.

– Вважають, що потрібно змінювати освітній процес ЗЗСО, але не усвідомлюють усіх інноваційних процесів – 73% респондентів.

– Достатньо підготовлені, вмотивовані та готові до впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО – 6%.

Показники ціннісного ставлення до надбань інших ЗЗСО з упровадження змішаного навчання позиціонують лише 28% респондентів, при цьому слід зауважити, що ЗЗСО неохоче діляться власним набутим досвідом з іншими закладами. Видається необхідним упровадження круглих столів, семінарів, методичних засідань з метою обміну досвідом у межах експериментальної діяльності з упровадження змішаного навчання.

Показниками *особистісного критерію* є особистісні, професійні якості та здібності, творчий потенціал, сформований рівень емоційного інтелекту; здатність до здійснення інноваційної діяльності у ЗЗСО; здатність до рефлексії; здатність до співпраці у процесі впровадження змішаного навчання у ЗЗСО з іншими інституціями. У 2020 році запроваджено Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», спираючись на який визначено та обґрунтовано (громадянська, соціальна, культура самовираження, підприємницька, цифрова) компетентності сучасного керівника ЗЗСО в умовах упровадження технологій змішаного навчання (Рис. 1.1).

Різновекторність складових професійної компетентності керівника

закладі загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання вивчено за допомогою анкетування у вигляді Google Форми. Необхідно дати відповідь на питання щодо здатності управлінської команди до співпраці у процесі впровадження змішаного навчання, рефлексії власної інноваційної діяльності у закладі загальної середньої освіти, за результатами яких було визначено показники особистісного критерію керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Узагальнений аналіз анкетування серед керівників закладів загальної середньої освіти представлений у вигляді діаграми (Рис. 1.7). Пріоритетною компетентністю керівника у процесі управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням 90% опитуваних визначили інноваційну компетентність, значно меншими за пріоритетністю визначено здатність навчатися впродовж життя – 31% та рефлексивну компетентність – 36%.

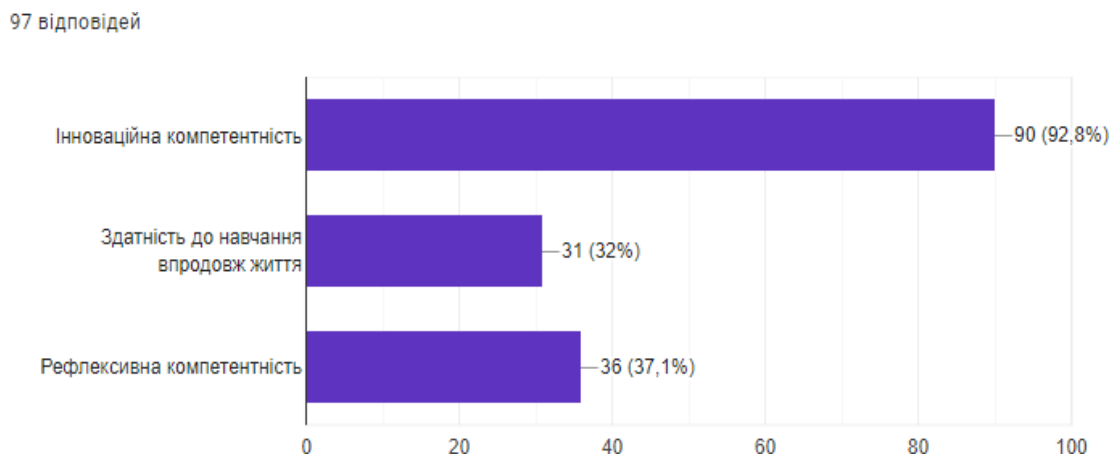


Рис. 1.7 Діаграма аналізу відповідей респондентів щодо компетентностей керівного складу ЗЗСО в умовах змішаного навчання

Натомість, як показано на Рис. 1.8 – 57 респондентів визначають архіважливою соціальною компетентністю керівника закладу загальної середньої освіти 42 особи опитаних визначають наступною за значущістю громадянську компетентність, відповіді 31 керівника засвідчують важливість підприємницької та цифрової компетентності.

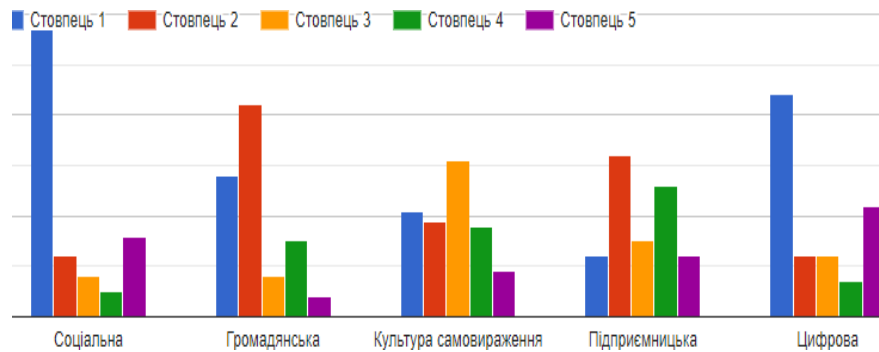


Рис. 1.8 Діаграма аналізу відповідей респондентів щодо пріоритетних компетентностей керівника ЗЗСО в умовах змішаного навчання

Окрім цього, як видно з Рис. 1.9, лише 6% опитаних мають досвід впровадження змішаного навчання в ЗЗСО, 33% опитаних мають незначний досвід і майже 61% не мають такого досвіду. Варто зауважити, що жоден з опитаних керівників не виявив бажання поділитися власним досвідом впровадження змішаного навчання в освітній процес закладу загальної середньої освіти, що наштовхує на висновок, що досвід впровадження не є достатньо вивченим.

97 відповідей

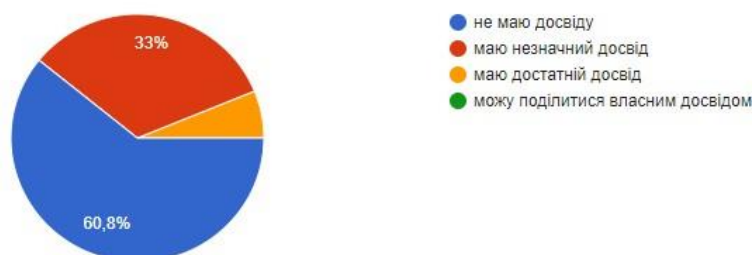


Рис. 1.9 Діаграма аналізу відповідей респондентів щодо досвіду впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів (теоретичних та емпіричних).

*Теоретичні:* аналіз, синтез, порівняння та систематизація науково-

педагогічної літератури – для узагальнення теоретичних засад дослідження, уточнення поняттєво-категоріального апарату; метод аналізу визначення понять – для з'ясування сутності *змішаного навчання*, визначення його особливостей та впровадження в освітній процес ЗЗСО; методи педагогічного аналізу – для визначення критеріїв, показників та обґрунтування педагогічних умов управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням; метод моделювання – для розроблення моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

*Емпіричні:* узагальнення педагогічного досвіду, спостереження за процесом управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, аналіз результатів впровадження змішаного навчання в ЗЗСО – для вивчення стану впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО; методи діагностики, бесіди, анкетування керівників та їх заступників, вивчення звітної документації, самооцінювання стану управлінської діяльності в ЗЗСО, з метою узагальнення імперичного матеріалу на етапі констатувального експерименту; педагогічний експеримент – для експериментальної перевірки ефективності розробленої моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

*Статистичні:* математична обробка результатів експериментального дослідження, методи графічного зображення результатів, метод реєстрування, метод ранжування, статистичний аналіз, метод вимірювання, порівняння взаємозалежних і незалежних вибірок, перевірка гіпотези щодо розподілу ознак у вибірці одержаних даних з метою узагальненого аналізу проміжних результатів дослідження.

Обґрунтування компонентів, визначення їх показників та критеріїв дало можливість скласти уявлення про рівень організації змішаного навчання в ЗЗСО на етапі констатувального експерименту.

На наше переконання впровадження змішаного навчання в освітній процес сприяє активному використанню та оновленню цифрових технологій



для підвищення якості освітніх послуг в ЗЗСО. У свою чергу констатувальний етап експерименту на засадах детального аналізу стану сучасного стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання дозволяє виокремити ряд необхідних завдань та заходів щодо покращення результативності досліджуваного процесу, серед яких:

- Планування, організація та проведення тематичних семінарів, впровадження навчальних курсів, проведення педагогічних дискурсів серед педагогічного складу ЗЗСО з метою успішного впровадження змішаного навчання в освітній процес та усвідомлення необхідності використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності педагогів.

- Виникає необхідність в рамках формувального етапу експерименту підготовки та проведення тематичних вебінарів та семінарів для керівників закладів та їх заступників з метою здійснення критеріально-рівневого обґрунтування оцінки інноваційної діяльності ЗЗСО, використання методів і прийомів управління в умовах змішаного навчання, вивчення показників успішності даного процесу в педагогічних колективах впродовж експериментальної діяльності.

- Проведення спільного освітнього хакатону для обміну досвідом з питань створення нормативно-правової бази ЗЗСО зі змішаним навчанням сприятиме процесу упровадження та використання інформаційно-комунікативних технологій для здійснення компетентної управлінської діяльності закладом освіти.

- З метою формування особистісної здатності до здійснення рефлексії щодо інноваційної професійної діяльності, до педагогічної взаємодії у процесі впровадження змішаного навчання доцільним видається введення спецкурсу «Принципи управління ЗЗСО зі змішаним навчанням» в програму підвищення кваліфікації керівників ЗО у системі післядипломної педагогічної освіти.

Отже, завдяки проведеному аналізу сучасного стану управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання зроблено

висновок щодо необхідності впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО, на засадах використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій управління процесом змішаного навчання, а також дієвого організаційно-методичного забезпечення досліджуваного процесу під час організації курсів підвищення кваліфікації керівників ЗО в системі післядипломної освіти.

Зважаючи на стан впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти, доречним є вивчення організаційно-методичних засад управління закладом загальної середньої освіти з метою подальшого створення моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі дослідження розглянуто сутність управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання як проблему педагогічної теорії та практики. Здійснено теоретичний аналіз результатів дослідження науково-педагогічних, організаційно-методичних та дослідницьких матеріалів щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання визначено зростаючий інтерес до оновлення процесом управління закладом загальної середньої освіти.

Основними рушійними силами, що зумовлюють розвиток та впровадження змішаного навчання в освітній процес та управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є воєнний, соціально-економічний стан у країні, всесвітня пандемія. Разом із тим відчутним є суспільні замовлення та зростаючий попит оновлених вимог до формування конкурентоспроможного випускника закладу освіти.

У процесі дослідження схарактеризовано теоретичні аспекти управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання на засадах здійсненого теоретичного аналізу науково-методичної літератури,

що дав змогу визначити сутність та структуру понять «управління», «управління закладом загальної середньої освіти», «навчання», «змішане навчання».

Натомість, запропоновано авторське визначення трактування «змішане навчання у закладі загальної середньої освіти» та «управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання», здійснено аналіз професійного стандарту керівника ЗЗСО в умовах упровадження в освітній процес змішаного навчання.

*Сформульовано змішане навчання у закладі загальної середньої освіти – це інтеграція очної, заочної, мережевої, дистанційної та екстернатної форм здобуття освіти, що дає можливість індивідуалізувати навчання дитини у відповідності з власною, оптимальною для неї освітньою траєкторією.*

Таке навчання дає можливість вільного вибору вчителів та оточення дитини і, що дуже актуально у наш час, – забезпечує право батьків на збереження сімейних переконань, поглядів та сімейного виховання, оскільки при змішаному навчанні забезпечується індивідуальний підхід до вибору здобувачів освіти.

*Обґрунтовано сутність управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання – це взаємопов'язані дії керуючої і керованої систем, узгоджені спільною метою діяльності учасників освітнього процесу шляхом інтеграції форм для індивідуалізації навчання, що націлені на перспективу створення індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти та спрямовані на формування навички здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження для отримання власних, унікальних знань.*

Вивчено український та зарубіжний досвід впровадження змішаного навчання, що дало змогу стверджувати необхідність використання технологій змішаного навчання в освітньому процесі закладів загальної середньої освіти. Здійснений аналіз стану управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання на основі визначення критеріїв (когнітивного,

практично-діяльнісного, мотиваційного та особистісного) та їхніх показників дозволив усвідомити ступінь організації змішаного навчання на етапі констатувального експерименту, що спонукало намітити шляхи впровадження інформаційно-комунікативних технологій для здійснення успішної управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання; професійний інтерес до педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти; формування рефлексії власної інноваційної діяльності управлінської команди, до співпраці у реалізації впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти.

Матеріали розділу було висвітлено у таких публікаціях автора [21, 22; 25, 187].

## **РОЗДІЛ 2**

### **МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**

У розділі розглянуто організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Здійснено наукове обґрунтування структури та змісту моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Визначено організаційно-педагогічні умови та технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

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

На основі аналізу стану діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання виявлено низку проблем. Питання підвищення якості освіти завжди залишалось актуальним, однак на сучасному етапі інновацій, інтеграцій та інформаційних технологій воно стає пріоритетним та домінантним. Забезпеченню високого інтелектуального рівня громадян може сприяти змішане навчання, яке відкриває перед людиною широкі можливості для отримання освітніх послуг у необмеженому географічному просторі, окрім того сприяє розвитку самостійного планування та побудови особистісно зорієнтованого освітнього графіка учня, можливий у закладі загальної середньої освіти зі змішаним навчанням.

Управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням представляє собою нову організацію освіти, що ґрунтується на використанні як кращих традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також на принципах роботи в групах та самоосвіти. Змішане навчання дає змогу впроваджувати інтерактивні технології викладання матеріалу, здобувати повноцінну середню загальну освіту або

підвищувати кваліфікацію і має такі переваги, як гнучкість, актуальність, зручність, модульність, економічна ефективність, інтерактивність, відсутність географічних кордонів для здобуття освіти [49]. Гнучкість змішаного навчання полягає у можливості викладання матеріалу з урахуванням підготовки та здібностей здобувачів освіти у закладі загальної освіти.

Умовою результативного управління закладом загальної освіти зі змішаним навчанням є його побудова за допомогою системи організаційних, технічних, програмних та методичних заходів. Змішане навчання є поєднанням декількох підходів до навчання, яке може бути реалізованим завдяки вдалій інтеграції віртуальних та фізичних освітніх ресурсів. При змішаному навчанні учитель поєднує у собі кілька методів навчання, найбільш сприятливі для задоволення освітніх потреб учня. Співвідношення частин визначається готовністю закладу освіти в цілому до подібної побудови освітнього процесу, а також бажанням і технічними можливостями здобувачів освіти. Такий підхід зветься «гнучке навчання» (*flexible learning*) [84].

Для досягнення високих результатів у процесі впровадження змішаного навчання, на нашу думку, необхідно дотримуватися цілої низки вимог, які визнають доцільність аналізу технологій очного навчання та синтезу найбільш оптимальних технологій з метою адаптації до сучасних умов. До цих вимог належать:

Системне розуміння сутності змішаного навчання та її дидактичних особливостей. Сутність змішаного навчання полягає у забезпеченні громадянам можливості реалізації конституційного права на здобуття освіти та професійної кваліфікації, підвищення кваліфікації незалежно від статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання відповідно до їх здібностей та надання освітніх послуг шляхом застосування у навчанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій за певними освітніми або освітньо-

кваліфікаційними рівнями відповідно до державних стандартів освіти, як зазначено у Положенні про інституційну та дуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти [119].

Застосування найефективніших зарубіжних педагогічних технологій, адаптованих до українських умов. Протягом кількох останніх десятиліть у більшості країнах світу змішане навчання постало одним із найважливіших елементів сучасної освіти, такий попит зумовлений постійним тривалим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та політикою урядів розвинених країн у галузі освіти, зазначають Н. Морзе, О. Струтинська та М. Умрик [104]. За допомогою змішаного навчання освіта стає максимально доступною для всіх верств населення, незалежно від географічного положення та фінансової спроможності.

Розробка й апробація модифікації форм змішаного навчання, власних технологій, групових та індивідуальних консультацій в процесі змішаного навчання, проектування навчального курсу, інформаційно-змістове наповнення навчальних курсів, системний контроль в освітньому процесі, побудова організації освітньої діяльності в системі закладів середньої загальної освіти. Для досягнення мети, поставлених завдань, отримання результатів кожен елемент має особливе змістовне значення щодо доцільного безперечно необхідного використання навчальних курсів, побудованих з урахуванням потреб учнів змішаного навчання.

Виконання цих вимог сприяє поширенню та впровадженню змішаного навчання в систему закладів середньої загальної освіти – важливий механізм інформатизації й інтелектуалізації сучасного суспільства, виховання високо інтелектуальної, морально розвинутої широкоглядної особистості, подолання нерівності у системі сучасної освіти. Надання якісних освітніх послуг, реалізоване у змішаному навчанні новітніми технологіями, забезпечує інноваційний розвиток освіти й суспільства в цілому [3].

При цьому організаційно-методичні засади управління закладом ЗЗСО в

умовах змішаного навчання розглядаємо у кількох аспектах: як систему, що її забезпечує (здобуття освітніх навичок у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання); освітнє середовище, що характеризують та відображають її складові та підсистеми (складові управління освітньої діяльності у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання); як форму здобуття освіти (схема отримання здобувачем освіти власних, унікальних знань); як процес засвоєння індивідом узагальненого суспільного досвіду, норм, цінностей, здобуття знань (методика само організованого освітнього простору ЗЗСО в умовах змішаного навчання) та як наслідок результативного управління ефективної роботи закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання – вихований, розумний, освічений та інтелігентний випускник.

Вивчаючи наукову літературу та досвід впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти в Україні та за її межами, нами визначено переваги змішаного навчання для учнів закладів загальної середньої освіти, що полягають насамперед в інтенсивному оновленні знань, що здобуваються зі світових інформаційних ресурсів; розширюють поле освітньої діяльності вчителя [16]; забезпечують спеціальні потреби як учнів з особливими освітніми потребами, так і будь – яких інших категорій учнів під час отримання ними базової середньої освіти; розвивають пізнавальні інтереси, сприяють формуванню їх професійного направлення, оволодінню новітніми методами сучасних наукових досліджень. Авторською ідеєю є впровадження змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти шляхом інтеграції індивідуальної, заочної, мережевої та дистанційної форм здобуття освіти в очне навчання на фоні формування морально-духовного світогляду здобувачів освіти [24].

Успішність управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання контролюється завдяки достовірності результатів моніторингів якості освіти; якісній обробці експериментальних даних;



систематичним порівняльним аналізом ефективності освітнього, виховного процесу, кадрового забезпечення, державно-громадського управління, фінансово-господарського управління.

Зasadничим аспектом на шляху до результативного управління є впровадження змішаного навчання в освітню систему закладів загальної середньої освіти – це правильний вибір змісту, форм та методів подання освітнього матеріалу в залежності від індивідуалізованих потреб та здібностей здобувача освіти [27].

Зважаючи на зазначене, бачимо необхідність упровадження технологій змішаного навчання, як генерації індивідуальної, дистанційної, мережевої, очної та очно-дистанційної форм здобуття освіти. Такий підхід до створення освітнього процесу закладів загальної середньої освіти сприятиме формуванню та розвитку різноманітних освітніх і творчих здібностей, морально-духовного світогляду здобувачів освіти завдяки створенню індивідуальної освітньої траєкторії.

Необхідно зазначити, що у розуміння питань упровадження змішаного навчання ми вкладаємо проєктування нового освітнього простору, який містить у собі не тільки конструювання розвивального середовища, а й бере активну участь у процесі раціональної розбудови зручного шляху здобуття освітніх навичок та формування високоморального світогляду учня.

Як показано на Рис. 2.1, ми визначаємо три категорії учнів: такі, які вивчають матеріал самостійно за допомогою освітньої дистанційної платформи та спілкуються з учителем лише для оцінки отриманих знань; здобувачі освіти, які потребують спрямування та допомоги вчителя та учні, які за своїм інтелектуальним рівнем потребують додаткових, поглиблених знань. Задовольнити освітні потреби усіх трьох категорій учнів можливо за допомогою змішаного навчання.



Рис. 2.1 Здобуття освітніх навичок у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (складено автором)

Для організації даної форми навчання необхідною є наявність ефективного зворотного зв'язку, який надає можливість учневі індивідуалізовано отримувати інформацію щодо правильності свого руху шляхом від незнання до знань. Здобувач освіти залежно від інтелектуальних здібностей, потреб або бажань має можливість обрати перелік предметів або тем, у засвоєнні яких можуть виникати певні труднощі, та відвідувати їх очно. Також учень матиме можливість відвідувати заняття згідно з розкладом свого класу. Сучасні засоби телекомунікацій у дистанційному навчанні забезпечують інтерактивність освітнього процесу. Дитині надається можливість оперативно спілкуватися з учителем, а вчителю – реагувати на запитання здобувачів освіти, контролювати та корегувати його роботу. Суттєвою перевагою змішаного навчання є індивідуалізований та самостійний процес засвоєння знань учнями.

Завдяки своїй індивідуалізації змішана форма навчання, як інтеграція

індивідуальної, очної, заочної, мережевої та дистанційної форм здобуття освіти, дає можливість організувати навчання дитини у відповідності з власною, оптимальною для неї освітньою траєкторією, дає можливість вільного вибору вчителів та оточення дитини і, що дуже актуально у наш час забезпечує право батьків на збереження сімейних переконань, поглядів та сімейного виховання, оскільки при дистанційному навчанні забезпечується індивідуальний підхід до вибору здобувачів освіти [26].

Скерована сучасною соціальною потребою необхідність побудови індивідуальної освітньої траєкторії учня вже не є об'єктом обговорення; актуальним є всебічне вивчення реального стану її впровадження і цільовий пошук нових ресурсів, які сприятимуть ефективному формуванню якісно нових компетентностей у здобувачів освіти. Створення такої нової освітньої системи, а фактично якісно нової школи, де дитина ефективно розвивається, навчається і виховується відповідно до індивідуальних особливостей і нахилів – одна з головних задач сучасного суспільства.

До складових, які сприяють забезпеченню якісної освітньої діяльності, ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання відносить:

- освітній процес ЗЗСО як організовану, цілеспрямовану, активну, якісну взаємодію вчителів, здобувачів освіти та їх батьків, направлену на оволодіння уміннями та навичками, глибокими науковими знаннями, розвиток морально-етичних переконань, світогляду, творчих здібностей;

- фінансово-економічну складову як інвестування у розвиток наявних фінансових ресурсів та загального фінансового стану закладу освіти, залучення додаткових зовнішніх інвесторів у продукт освітньої діяльності здобувачів освіти;

- систему маркетингових завдань для формування іміджу закладу освіти, забезпечення попиту, прогнозування ринку освітніх послуг тощо;

- інноваційні стратегії системи управління та передові освітні технології, які впроваджуються в освітній процес і систему освіти ЗЗСО в

умовах упровадження змішаного навчання, що підкріплюються застосуванням сучасних засобів комунікації та інформаційними технологіями;

- управління матеріально-технічним і технологічним забезпеченням ЗЗСО. Насамперед управління матеріально-технічною базою навчальних кабінетів, лабораторій, комп'ютерних кабінетів, бібліотеки, їдальні, спортивної та актової залів, сучасного мультимедійного обладнання, мережі Інтернет, підтримка шкільних приміщень у належному стані та у відповідності до санітарно-гігієнічних вимог;

- стратегічне управління скеровує вибір типу організаційної структури, методів та стилів зовнішнього та внутрішнього управління, розвиток стратегій змін;

- організаційно-корпоративну культуру, яка направлена на формування організаційних цінностей, комунікацій і лідерства, правил та норм поведінки, що сформовані в процесі спільної професійної діяльності й потребують обов'язкового виконання працівниками закладу освіти.

Структуру управління освітньою діяльністю здобувача закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання представлено (Рис. 2.2) як певну інтегровану якість, спрямовану на невинне забезпечення конкурентоспроможності педагогів, здобувачів освіти, персоналу та освітніх закладів.

До складу освітнього середовища належать складові та підсистеми, що характеризують та відображують складові управління освітнім середовищем. Насамперед це ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання як ЗЗСО, у якому створені необхідні умови для здобуття якісної освіти відповідного рівня.

Цільова складова, за якою визначається мета, завдання, функціонування та розвиток, яка зумовлює появу у складі моделі освітнього середовища управлінської складової.



Рис. 2.2 Складові управління освітньою діяльністю здобувача освіти у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (складено автором)

Управлінська складова утворює склад контингенту закладу загальної середньої освіти, яка, в свою чергу, утворена організаційною структурою управління закладами освіти. Вона визначає і задає специфіку організацію навчання і виховання ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання [28]. Нормативна складова включає в себе законодавче, правове, нормативно-інструктивне забезпечення або їх комплексів та регулює процеси освіти різного рівня і призначення, в тому числі вибір навчальних планів, програм, форм здобуття освіти. Ресурсна складова утворена кадрами (вчителі, керівники підрозділів, вихователі, допоміжний персонал закладу освіти), енергетичними і фінансовими ресурсами, засобами навчання та оснащення приміщення, технологіями забезпечення їх придатності, безпечного використання та розвитку. Психолого-педагогічна складова утворена методами і засобами освітньої діяльності, що здійснюється в закладі загальної середньої освіти. Учнівську складову утворює склад контингенту ЗЗСО.

Дана схема відображає такі необхідні складові освітнього середовища, які безпосередньо впливають на специфіку процесу здобуття освіти в часі і просторі, на характер та якість здійснення освітнього процесу ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання на можливості формування і використання ефективного з педагогічної та психологічної точки зору освітнього середовища, на якість освіти в цілому. Управлінські процеси в системі створення змішаного навчання – це соціальні освітні процеси, які коригують та вказують напрям на самостійне, а отже, високоякісне здобуття освітніх послуг суб'єктами управління – здобувачами освіти.

Пропонуємо дану структуру управління освітнім середовищем ЗЗСО в умовах змішаного навчання, представлену схематично, у вигляді структури елементів управління, на які спрямовуються вплив функцій суб'єктів управління (Рис. 2.3).



Рис. 2.3 Структура управління освітнім середовищем ЗЗСО в умовах змішаного навчання (складено автором)

Пріоритетними принципами організації змішаного навчання є самостійна робота здобувачів освіти, але ніяк не виключає сумісної діяльності вчителя та здобувача освіти на всіх етапах навчання, принципів рефлексивності та ефективності в освітньому процесі (Рис. 2.4).

На Рис. 2.4 схематично показано, як використовується методика само організованого освітнього простору, яка допомагає здобувачам освіти вдало організувати роботу за допомогою дистанційної платформи та отримати необхідну та корисну інформацію.



Рис. 2.4 Методика організації освітнього простору ЗЗСО в умовах змішаного навчання (складено автором)

Побудова освітнього процесу у ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання побудовано на засадах використання технологій очного, заочного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання завдяки використанні в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти платформи дистанційного навчання, роботи закладів освіти різних рівнів завдяки угодам про співробітництво та на підставі письмових заяв батьків учнів та осіб, які їх заміщують. ЗЗСО використовує програмне забезпечення, яке дозволяє не тільки розміщувати матеріали, спілкуватися та контролювати знання учнів, а й здійснювати управління процесами здобуття освіти. Спеціалізовані програмні середовища надають можливість інтегрувати та обробляти різні типи та формати медіа файлів, дозволяють використовувати

існуючі шаблони та отримувати якісний навчальний курс завдяки створеним учителями закладу загальної середньої освіти дистанційним курсам.

Основною та першочерговою умовою ЗЗСО для впровадження змішаного навчання має бути доступне та безпечне під'єднання до мережі Інтернет, у якому як для об'єктів, так і для суб'єктів освітнього процесу систематично проводяться тренінги, семінари, лекції з вирішення проблем медіа грамотності, розвитку вміння розпізнавати можливі ризики в інформаційному просторі.

На відповідь вимогам сучасної освіти учитель змінює свою роль в організації освітньої системи, який уже не є єдиним джерелом знань, а виконує роль фасилітатора, який лише спрямовує освітню діяльність учня. Завдяки власним досвіду, знанням та професійності вчитель інтерпретує навчальний матеріал, добирає потрібні засоби навчання, форми та методи, збирає освітній онлайн-контент, виходячи з потреб здобувачів освіти. Таким чином учень отримує можливість самостійно опрацьовувати інформацію, здійснювати власне дослідження відповідно до власних здібностей та потреб, таким чином здобуває власні, унікальні знання. Зважаючи на потреби учнів, заклад загальної освіти працює на поєднання трьох форм інституційного навчання: очної, дистанційної, мережевої та індивідуальної форми (екстернат) здобуття освіти. Батьки учнів закладу освіти мають змогу обирати форму навчання дитини, орієнтуючись на її потреби та хист. Також у складі групи на чолі з керівником закладу освіти, за допомогою учителів-предметників, класного керівника та психолога беруть участь у розробленні індивідуального навчального плану дитини, побудові її власної освітньої траєкторії [29].

Професійні знання учителя ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання розглядаються як основа управління закладом та становлення його професійного зростання, що складаються з глибокого знання предмету викладання, його методики, педагогіки, психології. Висококваліфікований учитель-предметник складає індивідуальний план навчання конкретного



учня, враховуючи його власні здібності та бажання, але в межах освітніх навчальних програм, затверджених Міністерством освіти і науки України. Згідно з індивідуальним планом учитель складає план навчальних занять, їх змістовність та наповнюваність.

Як зображено на Рис. 2.5 учитель інтерпретує програмовий навчальний матеріал завдяки власному професіоналізму та обізнаності та подає учневі, при цьому долучає додаткові джерела інформації у вигляді аудіо-, відеоматеріалів та тестів за змістом заняття. Таким чином учитель спрямовує та мотивує здобувача освіти завдяки підтримці, перетворюючи його на самостійного дослідника [26].

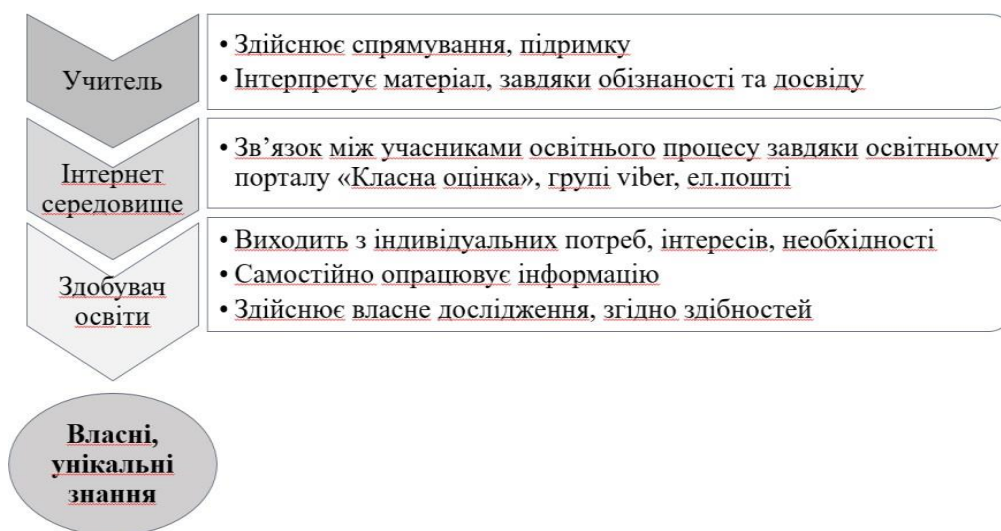


Рис. 2.5 Схема отримання здобувачем освіти власних, унікальних знань (складено автором)

Важливо зазначити, що необхідним є системний професійний розвиток сучасного педагога, безперервне підвищення його кваліфікації прямо пропорційно пов'язані із ринком праці, який досить динамічно змінюється. Технологічний та інформаційний розвиток суспільства призвели до того, що в кожній галузі Інтернет відіграє значну роль. Освіта та сучасні освітні потреби не є виключеннями. Використання у підготовці до навчальних занять та в

освітній практиці сучасного Інтернет-інструментарію допомагає вчителю ефективно займатися самоосвітою і розвитком професійного рівня, використовуючи переваги відкритої освіти. Рівень професійних знань оцінюється рівнем засвоєння знань учнями, умінням використовувати їх на практиці репродуктивно і вдало.

Показник здібностей до педагогічної діяльності – це індивідуально-психологічні властивості вчителя, які за сприятливих умов найбільшою мірою визначають успішність освоєння і продуктивність виконання педагогічної діяльності. Використана вчителем педагогічна техніка трактується як сукупність прийомів і засобів, спрямованих на чітку й ефективну організацію навчальних занять: виразність мовлення, уміння володіти голосом, жестом, мімікою, умінням застосовувати наочність, інтернет-ресурси, відео- та аудіо матеріали, технології дистанційного навчання.

Педагогічна складова – за допомогою яких форм і методів навчання вчитель передає зміст навчального матеріалу.

Управлінська складова – як учитель аналізує, планує, організовує, контролює і регулює процес взаємодії з учнями.

Психологічна складова – учитель як особистість впливає на учнів, ураховує індивідуальні особливості учнів, визначає і створює мотиви навчання.

Кожна складова компетентності вчителя ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання містить компетентності, розкрити які допоможе схематичне представлення даної моделі.

Завдяки мотиваційно-ціннісному ставленню до педагогічної діяльності, важливій умові професійного становлення вчителя, формується компонент професійної готовності – знань, умінь та навичок, що є похідною від рівня розвитку ціннісних орієнтацій особистості [31].

Духовно-ціннісна компетенція – базова для вчителя, оскільки ціннісні ставлення людини визначають її емоційно-психологічний стан, задоволеність і наповненість життя, регулює поведінку й діяльність.

Сформованість самовиховної компетентності свідчить про сталий емоційний стан, бажання вчитися і змінюватись на краще протягом життя.

Ключовою можна вважати інтелектуальну компетентність, яка визначає міру професіоналізму вчителя і характеризується особливим типом організації предметних знань і ефективними стратегіями прийняття рішень. Виражається в умінні застосовувати знання для організації доцільних дій в авторській моделі закладу освіти.

Освітня компетентність, як і методична, важлива для вироблення способів інноваційної діяльності, для передбачення результатів своєї роботи, будування роботи на уроці з урахуванням особистісно орієнтованого та диференційованого підходу, пошуку та знаходження нових можливостей використання засобів та елементів дистанційного навчання.

Дидактична компетентність допоможе вчителю вчасно і правильно, з урахуванням особливостей класного колективу вибудувати освітній процес, використовуючи різноманітні засоби подання програмового матеріалу та інтерактивних методів навчання.

Під психолого-педагогічною компетентністю розуміється сукупність певних властивостей особистості вчителя з високим рівнем професійної готовності до здійснення педагогічної діяльності та ефективної взаємодії з учнями в очному та дистанційному освітньому середовищі.

У 2020 році з метою визначення чітких орієнтирів визначення професійного розвитку МОН України було розроблено та затверджено професійний стандарт вчителя. Документ визначає загальні (громадянська, соціальна, культурна, лідерська та підприємницька) і професійні компетентності вчителя (мовно-комунікативна; предметно-методична; інформаційно-цифрова; психологічна; емоційно-етична; педагогічне партнерство; інклюзивна; здоров'язбережувальна; проєктувальна; прогностична; організаційна; оцінювально-аналітична; інноваційна; рефлексивна; здатність до навчання впродовж життя).

Мовно-комунікативна, психологічна, прогностична, проєктувальна, інформаційно-цифрова та організаційна компетентності вчителя – шлях до взаєморозуміння з учасниками освітнього процесу. Це передбачає застосування на уроках методів особистісно орієнтованого навчання з урахуванням індивідуальних особливостей здобувачів освіти.

Організаційні уміння вчителя передбачають управління освітньою діяльністю учнів, організацію роботи з розвитку знань з предмету, здатність до аналізу і синтезу отриманих знань, рефлексії особистісної освітньої діяльності [30].

ЗЗСО в умовах змішаного навчання має потребу в доступному та безпечному під'єднанні до мережі Інтернет, у якому як для об'єктів, так і для суб'єктів освітнього процесу систематично проводяться тренінги, семінари, лекції з вирішення проблем медіа грамотності, розвитку вміння розпізнавати можливі ризики в інформаційному просторі. Використання дистанційної платформи в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти допомагає учням сформувати навички інформаційної комунікації, критично мислити, змістовно обґрунтовувати свою позицію, вдало будувати власну стратегію, навчається відбирати в інформаційному потоці лише потрібну на даний час інформацію [32].

Як наслідок ефективної роботи закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання – вихований, розумний, освічений та інтелігентний випускник.

Особистісні компетенції випускника: результативність (випускник повинен бути орієнтований не на процес, а на реальний результат); дисциплінованість (задача повинна бути вирішена в обумовлений термін якнайкраще, надати його вчасно та в належні терміни забезпечити потрібну кількість); комунікабельність (уміння спілкуватися значно важливіше, завдяки спілкуванню вирішуються всі питання та завдання); колективізм (уміння працювати в команді, це набагато ефективніше, ніж робота самотужки).

Академічні компетенції випускника: гносеологічні – розуміння в конкретній галузі; когнітивні – базові основи сфери навчальної діяльності; моторні – уміння та швидкість рішення задач у своїй предметній галузі; діяльнісні – уміння застосовувати знання на практиці.

Професійні компетенції випускника: проєктна культура (уміння проєктувати, планувати, управляти реалізацією проєкту), технологічність (уміння технологізувати власну діяльність – розробляти та використовувати різні технології, навички оцінювати якість та наслідки своєї роботи); відповідальність (уміння приймати рішення у нестандартних ситуаціях); завершеність (здатність випускника вміти оцінювати свої можливості та презентувати результати своєї роботи). Сучасний світ складний. Здобувачеві освіти не достатньо дати тільки знання, ще важливо навчитися користуватися ними, цінувати життя, гідність, честь та совість не тільки свою, а й оточуючих. Тому дуже важливо виховати не тільки розумну, а й щасливу, добру і чуйну, успішну особистість, громадянина Держави України.

Для досягнення успіхів у процесі впровадження змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти, на нашу думку, необхідно дотримуватися цілої низки вимог, які визнають доцільність аналізу та синтезу найбільш оптимальних методів навчання з метою адаптації до сучасних умов. До цих вимог належать: системне розуміння сутності змішаного навчання та її дидактичних особливостей; застосування найбільш ефективних закордонних педагогічних технологій, адаптованих до українських умов; розробка й апробація модифікації форм змішаного навчання; зворотній зв'язок учителя з учнем.

У чинному Державному стандарті та Концепції Нової української школи метою загальної середньої освіти є всебічний розвиток дитини як особистості, її нахилів, здібностей, підготовка до життя в демократичному суспільстві, оволодіння соціальними й інформаційними уміннями та навичками. На фоні викликів сучасній освіті, продиктованих карантинними заходами в Україні, набуває актуальності впровадження змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти. Метою сучасного закладу загальної

середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання є вивчення організаційно-методичних засад управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (Рис. 2.6).

Згідно з метою ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання ставить перед собою наступні завдання:

1. Забезпечити якісний освітній процес в закладі загальної середньої освіти.
2. Розробити та впровадити в освітній процес індивідуальну освітню траєкторію з урахуванням нахилів, спроможностей та індивідуальних освітніх потреб учнів.
3. Виховувати конкурентоспроможну учнівську молодь.

На виконання цих завдань покликані суб'єкти освітньої діяльності, які створюють освітній простір закладу загальної середньої освіти: адміністрація, вчителі, учні, батьки учнів або особи, що їх заміщують. Силами суб'єктів освітнього простору створюється нове освітнє середовище, покликане впроваджувати та здійснювати процес змішаного навчання.

До складу освітнього середовища належать складові та підсистеми, що характеризують та відображають будову освітнього середовища.

Цільова складова, за якою визначається мета, завдання, функціонування та розвиток, яка зумовлює появу у складі моделі освітнього середовища управлінської складової.

Управлінська складова утворює склад контингенту закладу загальної середньої освіти, яка, в свою чергу, утворена організаційною структурою управління закладами освіти. Вона визначає і задає специфіку організації навчання і виховання у ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Нормативна складова включає в себе законодавче, правове, нормативно-інструктивне забезпечення або їх комплексів та регулює процеси освіти різного рівня і призначення, в тому числі вибір навчальних планів, програм, форм здобуття освіти.

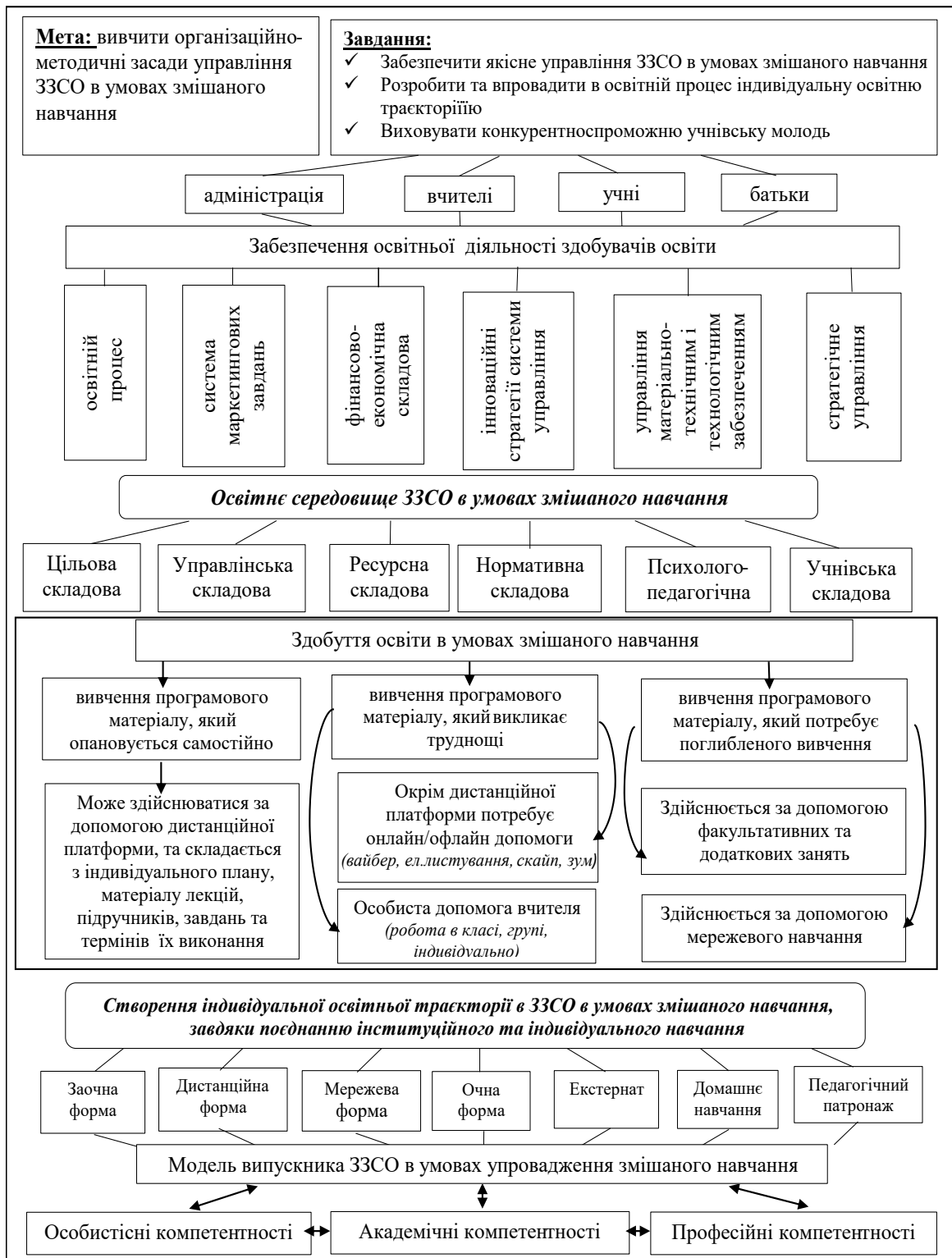


Рис. 2.6 Організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання(складено автором)

Ресурсна складова утворена кадрами (вчителі, керівники підрозділів, вихователі, допоміжний персонал закладу освіти), енергетичними і фінансовими ресурсами, засобами навчання та оснащення приміщення, технологіями забезпечення їх придатності, безпечного використання та розвитку.

Психолого-педагогічна складова утворена методами і засобами освітньої діяльності, що здійснюється в закладі загальної середньої освіти.

Учнівську складову утворює склад контингенту закладу загальної середньої освіти та їх батьки або особи, що їх заміщують.

Важливо зауважити, що організаційно-методичні засади управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання покликані створити індивідуальну освітню траєкторію для кожного окремого здобувача освіти та, в свою чергу, здійснюються завдяки співпраці адміністрації, вчителів, учнів та їх батьків. ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання має першочерговим та домінантним завданням щодо організації ефективної роботи команди професіоналів для створення якісного освітнього процесу, успішне впровадження якого є показником рейтингу закладу, а зрештою – результативності його управління.

Кінцевою метою є підготовка конкурентоспроможного випускника ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання, з яскраво окресленими особистісними, академічними та професійними компетентностями.

ЗЗСО в умовах змішаного навчання наразі знаходиться на шляху практичного впровадження та вдосконалення розробленої у теорії та перевіреної на практиці науково-методичної підтримки інтеграції очної, дистанційної, мережевої та індивідуальної форм навчання в освітній процес здобувачів загальної середньої освіти.

Поширення та впровадження змішаного навчання в систему роботи закладу загальної середньої освіти – важливий механізм інформатизації й інтелектуалізації сучасного суспільства, виховання високоінтелектуальної, морально розвинутої широкоглядної особистості, подолання нерівності в



системі сучасної освіти. Надання якісних освітніх послуг, реалізоване завдяки змішаному навчанню, наділяє освітній простір новітніми технологіями, забезпечує інноваційний розвиток освіти й суспільства в цілому. Враховуючи зазначене, слід наголосити на необхідності наукового обґрунтування, структури та змісту впроваджуваної моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

## **2.2. Наукове обґрунтування, структура та зміст моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

У параграфі 2.1 ми розглянули організаційно-методичні засади управління в умовах змішаного навчання. Наші дослідження засвідчують, що сучасна освітня практика та теоретичний аналіз сучасних управлінських наукових досліджень говорить про суттєве розширення сфери управління залежно від наукових галузей та зумовлює необхідність уточнення та конкретизації як об'єктів, так і суб'єктів управління, з обов'язковим безпосереднім урахуванням їхньої індивідуалізованої специфіки та інших багатьох чинників, які істотно впливають на розвиток явищ і процесів.

Для сфери освіти необхідно розробити та обґрунтувати нову класифікацію об'єктів управління на інтеграційних і концептуальних засадах із урахуванням сучасного етапу розвитку інформаційного суспільства. До об'єктів управління в сфері закладів загальної середньої освіти слід віднести знання, інформацію, контент, організації будь-якого типу. Культура закладу загальної середньої освіти як складне загальнонаукове соціокультурне явище та її різновиди прямо пропорційно залежить від рівня культури керівника закладу освіти, суб'єктів управління та освітнього процесу закладу загальної середньої освіти з їх персоніфікованою конкретизацією, організаційною культурою освітньої інституції. Організаційний, інноваційний та технологічний види розвитку, розвиток мета компетентностей суб'єктів управління, розвиток соціальної, громадянської та інших видів

компетентностей суб'єктів управління як показник цілеспрямованої роботи персоналу закладу загальної середньої освіти. Розвиток емоційного, розумового та соціального інтелекту, інформаційні, фінансові, людські, технічні ресурси та інфраструктура базована на даних і сховищах даних, проєктах, організаційних комунікацій, маркетингової діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, які дають змогу моделювати управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Сучасний процес моделювання – це відтворення управлінських характеристик одного об'єкта на іншому, спеціально створеному для їх вивчення. Модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання має декілька застосувань: по-перше, вона чітко визначає компоненти, які складають систему, по-друге, схематично подає зв'язки між компонентами, по-третє, модель генерує і породжує питання, стає інструментом для порівняльного вивчення різних галузей явища, процесу.

До моделювання як методу дослідження науковці висувають певні вимоги, зокрема:

- цілеспрямованість – поєднання компонентів моделі з поставленою метою та очікуваним результатом;
- відповідність (подібність) моделей до системи оригіналу;
- нейтральність, тобто окреслена модель має бути вільною від суб'єктивного впливу;
- цілісність моделі.

Виділяють такі етапи моделювання управління закладом загальної середньої освіти:

- попередній аналіз освітнього процесу;
- створення і подальше вивчення моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;
- перенесення отриманої інформації на досліджуваний освітній процес закладу освіти;

- аналіз достовірності, ефективності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;
- корекція моделі.

Важливим етапом процесу моделювання, зазначає Т. Рожнова [130], є збір, аналіз та систематизація наукової інформації з проблеми дослідження, що необхідна для теоретичного обґрунтування моделі. Зміст моделі допомагає виділити актуальні та перспективні завдання освітнього процесу, виявити, вивчити та науково обґрунтувати умови можливого зближення між вірогідними, очікуваними та бажаними змінами управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання [98], а також вивчити об'єкти управління.

До об'єктів управління у закладі загальної середньої освіти слід віднести й освітній процес, розвивальний процес суб'єктів освіти в умовах змішаного навчання, навчально-дослідницьку діяльність суб'єктів управління, організаційну діяльність суб'єктів управління. Важливими є і процес планування уроку, процес організації уроку, процес планування діяльності суб'єктів закладу загальної середньої освіти, процес педагогічної діяльності вчителя. Одним з найважливіших об'єктів управління є процес навчально-пізнавальної діяльності здобувача освіти, процес розвитку їхньої творчої діяльності, процес розвитку емоційного, соціального або розумового інтелекту, що визначають специфіку експериментального закладу освіти.

Специфікою інноваційного експериментального закладу є вдосконалення чи оновлення освітньої теорії та практики шляхом застосування інновацій. Специфікою суттєвої зміни очікуваних результатів освітньої діяльності є реалізація творчих здібностей педагогів, спрямованих на розробку власних педагогічних інновацій у вигляді нових навчальних планів і програм, педагогічних технологій, методичних посібників; впровадження їх до практики роботи закладу загальної середньої освіти, розвиток інноваційної культури [94] для впровадження змішаного навчання

як нової форми навчання.

Важливою ідеєю є впровадження нової форми навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти шляхом інтеграції дистанційної, очної, заочної, мережевої та індивідуальної форм навчання у формування морально-духовного світогляду здобувачів освіти. Для організації даної форми навчання необхідною є наявність ефективного зворотного зв'язку, який надає можливість учневі індивідуалізовано отримувати інформацію щодо правильності свого руху шляхом від незнання до знань. Створення нової освітньої системи, а фактично якісно нового закладу, де дитина ефективно розвивається, навчається і виховується відповідно до індивідуальних особливостей і нахилів – одна з головних задач сучасного суспільства [96]. Сьогодні впоратися з означеними завданнями спроможний такий заклад, в основі діяльності якої знаходиться концепція відкритої освіти, яка здатна до швидкого реагування на соціально-економічні ситуації в суспільстві, індивідуальні та групові освітні потреби й запити.

На вимогу швидко зростаючим освітнім потребам з'явилася нова технологія змін і трансформації, яка отримала назву змішане навчання. Подібні моделі змін надають новий імпульс якісного розвитку освіти, вони ефективніші, доступніші, мають індивідуальний підхід і кидають виклик перевіреним традиційним методам.

Ефективне функціонування в умовах освітньої трансформації до реалій часу і специфіки будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. Особливої актуальності набули останнім часом проблеми удосконалення управління освітніми організаціями у зв'язку із сталими змінами в технологічному та суспільно-економічному житті суспільства.

Управління закладом загальної середньої освіти, яке базується на традиційних засадах, вимагає негайної перебудови, оскільки не відповідає вимогам сьогодення. На базі вивчених досліджень та методик розроблено дану модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах

змішаного навчання. За виконання умов моделі 2.7 та ефективності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання результатом будуть високі показники рівня ефективності даної моделі.

Дану модель побудовано з метою результативного управління закладом загальної освіти в умовах змішаного навчання.

*Цільовий компонент моделі* управління закладом освіти в умовах змішаного навчання складається з двох аспектів – мети та завдань. Основна мета моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання – розвиток у здобувачів освіти уміння здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні унікальні знання. Завданнями є організація ефективної роботи команди професіоналів, підготовка успішного конкурентоспроможного випускника, сприяння підвищенню рейтингу та забезпеченню автономії ЗЗСО.

*Теоретико-методологічний компонент* складають нормативно-правове забезпечення, підходи та принципи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

До переліку документів з нормативно-правового забезпечення управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання відносимо наявність:

Нормативної бази: Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), упровадження Концепції Нової української школи (2018), «Положення про інституційну та дуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021), «Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021), Конституція України, Листи та Накази МОН з питань організації освітнього процесу ЗЗСО.

Внутрішніх нормативних документів, створених на базі зовнішніх нормативних документів з урахуванням особливостей ЗЗСО та затверджених рішеннями педагогічних рад, проведених ЗЗСО, згідно з річним планом даного ЗЗСО:

1. Концепція розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах

змішаного навчання.

2. Положення про систему дистанційного навчання.
3. Положення про систему мережевого навчання.
4. Положення про систему заочного навчання.
5. Положення про екстернат.
6. Положення про підрозділи, які відповідають за проведення дистанційного навчання.
7. Положення про підрозділи, які відповідають за проведення заочного навчання у ЗЗСО.
8. Положення про підрозділи, які відповідають за проведення мережевого навчання.
9. Положення про підрозділи, які відповідають за проведення індивідуального навчання.
10. План розвитку інформаційно-освітніх ресурсів.
11. План розвитку дистанційного навчання у ЗЗСО.
12. План розвитку мережевого навчання у ЗЗСО.
13. План розвитку заочного навчання у ЗЗСО.
14. План розвитку індивідуального навчання у ЗЗСО.

До наступної складової компоненту відносимо *підходи* до управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання, у якому наявні:

– Системний підхід, який передбачає цілісність і взаємозв'язок усього освітнього процесу – мети, завдань, змісту, форм, методів і результатів, оскільки в основі системного підходу лежить поняття «система», що є впорядкованою сукупністю ознак (елементів), зв'язаних між собою, які створюють цілісність освітнього процесу в ЗЗСО.

– Особистісно зорієнтований підхід як створення педагогічним працівником відповідного освітнього середовища, оскільки центральною фігурою освітнього процесу є не вчитель як основне джерело та передавач знань, а здобувач освіти, який перестає пасивно сприймати та

запам'ятовувати навчальну інформацію і є активним учасником освітнього процесу, виступаючи повноцінним суб'єктом відносин в навчанні, та бере на себе частину відповідальності за якість засвоєного матеріалу. Одним із принципів особистісно-зорієнтованого підходу є розвиток знань здобувачів освіти через спілкування, критичне мислення та вирішення поставлених проблем. Завдяки використанню цього підходу змінюється і роль учителя: він створює такі умови, щоб в учня була можливість працювати та засвоювати навчальний матеріал самостійно, розвивати комунікативні та організаторські здібності, планувати науково-дослідницьку діяльність, приймати рішення та нести за них відповідальність, адаптувати освітні цілі під власні якості, активізувати і стимулювати процес індивідуального прогресу здобуття освітніх знань.

– Компетентнісний підхід, основна особливість якого, порівняно з традиційним, полягає у зміщенні акценту з нагромадження нормативно визначених знань, умінь і навичок до формування й розвитку у здобувачів освіти здатності практично діяти, застосовувати індивідуальні техніки і досвід успішних дій у ситуаціях професійної діяльності та соціальної практики. Не предмет, який не може бути важливішим за особистість, її формує, а вчитель своєю діяльністю в освітньому процесі.

– Інноваційний підхід, який ми зазначаємо, відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», де інноваціями називають новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво покращують структуру та якість виробництва і соціальної сфери. Відповідно до цього інноваційний підхід до впровадження змішаного навчання базується на творчій і результативній освітній праці, яка є конкурентоспроможною. Відповідно освітній процес має бути трансформований у напрямі індивідуалізації освітньої взаємодії, навчання, формування творчого

мислення і збільшення самостійної роботи здобувача освіти, концептуальна мета управління інноваційним розвитком закладу освіти визначається як заздалегідь запрограмований результат інноваційної діяльності, спрямованої на переведення закладу на більш високий якісний рівень (І. Дичківська, О. Мармаза, О. Пометун, Т. Сущенко та інші).

– Організаційний підхід базується на способі проєктування складних систем, за якого досягається ефективна координація всіх компонентів освітнього процесу.

*Функції управлінської діяльності* моделі управління закладом освіти в умовах змішаного навчання здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Управління розглядається як процес, тому що робота для досягнення мети при допомозі іншої – це не одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій: планування (вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю), організація (створює певну структуру, оскільки існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягти таким чином, своєї мети), регулювання (полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу у відповідності з делегованими їм обов'язками, узгоджуючись з планом), контроль (процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю. Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування. Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто в певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для корегування серйозних відхилень від початкового плану) та аналіз (собливий вид діяльності, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці).



Аналіз є кінцевою функцією управління. У самому загальному виді аналіз означає процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими). Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації, їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процес, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління - це є загальна сума всіх функцій.

Наступною складовою теоретико-методологічного компоненту є *принципи*, для вивчення та усвідомлення яких побудовано модель факторно-критеріальної кваліметрії, яка покликана визначити та технологічно ліквідувати недоліки, що перешкоджають результативності управління, завдяки вимірюванню результатів працівників ЗЗСО. Прототипом даного механізму є кваліметрична модель, подана у навчальному посібнику «Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст» за редакцією Г. Дмитренка [66, с. 31–32], яку опрацьовано згідно до мети дослідження та впроваджено у модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, як провідний механізм вивчення принципів управління ЗЗСО у складі даного компоненту.

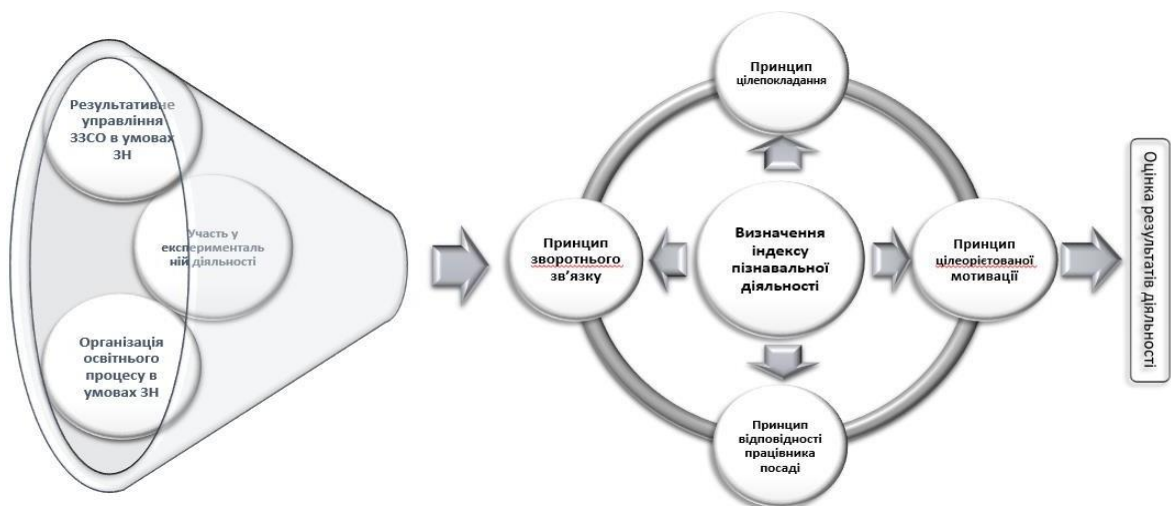


Рис. 2.7 Механізм цільового управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання (факторно-критеріальна кваліметрія)

укладено автором на основі посібника Г. Дмитренка

Поданий механізм цільового управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання покликаний експериментально перевірити різну інформацію і видати результат у вигляді однозначного показника. Збір інформації здійснюється у вигляді суджень і думок людей як наслідку їхнього внутрішнього сприйняття стану явищ, результатів різних спостережень, зокрема на основі інструментальних вимірювань та інше.

Індекс пізнавальної діяльності відображає оцінку результатів діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання [96]. Для її визначення необхідна співпраця із експериментальними закладами освіти для висвітлення та оцінки кожного складника-принципу даної моделі.

Для вивчення принципу *цілепокладання в управлінні ЗЗСО* зі змішаним навчанням (Додаток Б) використано результати самоаналізу ЗЗСО на підставі вивчення наявної бази документації, безпосереднє й опосередковане спостереження управлінської діяльності, професіографічний аналіз управлінської діяльності керівників, статистичну обробку, аналіз, інтерпретацію результатів. Джерела інформації: Положення закладу щодо впровадження змішаного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання, Наказ про здійснення закладом освіти дослідно-експериментальної роботи; стратегія розвитку ЗЗСО, матеріали само атестації та атестації, ліцензування ЗЗСО; статут і режим роботи ЗЗСО, санітарний паспорт, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, рішення органів вищих ієрархічних рівнів щодо статуту та його структурних підрозділів, концепції, угоди про співробітництва з різними соціальними інституціями, штатний розпис; система планів у ЗЗСО: річний план роботи ЗЗСО, навчальні плани, робочий навчальний план.

Висновки щодо *принципів цілеорієнтованої мотивації трудової діяльності* виконано на підставі отриманню емпіричних даних про забезпечення процесу управління закладом, з'ясуванню стану обізнаності керівників закладів із поняттєво-термінологічним апаратом управлінського

менеджменту та визначення рівнів сформованості інформаційної компетентності керівника ЗЗСО завдяки професійному спостереженню, бесідам та анкетуванню керівного складу закладів (додаток з анкетами).

Здійснено професіографічний аналіз *принципів зворотного зв'язку* (Додаток В), статистичну обробку, інтерпретацію результатів на підставі вивчення наявної бази документації, безпосереднє й опосередковане спостереження управлінської діяльності, професіографічний аналіз управлінської діяльності керівників, статистичну обробку, аналіз, інтерпретацію результатів. Джерела інформації: книга наказів; розклад уроків і роботи ГПД; книга протоколів засідань педагогічної ради ЗЗСО, класні журнали, матеріали організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність; протоколи: нарад при директорові та заступниках директора, матеріалів засідань методичної ради та засідань ради закладу, засідань батьківського комітету; матеріали бесід і співбесід з адміністрацією, вчителями, керівниками методичних об'єднань, учнями; шкільна документація; накази про рух учнів, кадри у ЗЗСО; річні та аналітичні звіти, довідки, матеріали щодо забезпечення умов для отримання учнями повної загальної середньої освіти, алфавітна книга запису учнів, медичні картки учнів, документація з організації індивідуального навчання учнів, результати виконання контрольних робіт.

Висновок *відповідності працівника посаді* зроблено на підставі базової кваліметричної моделі професійної діяльності педагогічних працівників (Додаток Д) відповідно до кваліфікаційних вимог, запропонованої Г. Єльніковою [189, с. 23]. Дані для кваліметричної моделі зібрано за допомогою спостереження прояву у професійної діяльності, визначення якості виконання функціональних обов'язків: експертної оцінки, аналізу документів, опитувань, анкетування; опитувань суб'єктів освітнього процесу; аналізу документації, вивчення та аналіз сертифікатів, нагород, відзнак, подяк суб'єктів діяльності; портфоліо, публікацій, методичних розробок,

узагальнення досвіду роботи; матеріалів, що підтверджують участь та результати діяльності та передбачає оцінку процесу управління діяльністю керівників ЗЗСО та ресурсних можливостей вирішення проблеми упровадження змішаного навчання в ЗЗСО, визначення причин, які перешкоджають якісному та ефективному виконанню управлінських функцій, прогнозування результатів використання технологій змішаного навчання, вибір стратегії управління [101].

Припущення щодо результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання окреслюємо на прогностичному етапі, який передбачає обґрунтування гіпотез щодо можливих розв'язань проблеми, аналіз ситуації, врахування змін, які відбуваються в управлінському процесі ЗЗСО в умовах змішаного навчання [9].

Організаційний етап моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання полягає в розробці, визначенні та реалізації ефективних механізмів такого управління, які забезпечують вирішення завдань – упровадження технологій змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО

Консультаційний етап моделі управління діяльністю керівників ЗЗСО в умовах змішаного навчання передбачає удосконалення управлінської діяльності шляхом отримання необхідної допомоги.

На думку Л. Даниленко [42], консультування розділяється на дві групи: організаційне та консультування з проблеми управління персоналом (психолого-управлінське консультування), мета якого полягає у сприянні психолога-консультанта в розв'язанні проблем психологічного характеру як власних, так і підлеглих працівників. У контексті нашої проблеми розглядаємо напрям консультування як спеціально організованого спілкування, у процесі якого керівники ЗЗСО отримують необхідну допомогу для здійснення професійної діяльності.

Мотиваційний етап моделі управління діяльністю керівників ЗЗСО в умовах змішаного навчання спрямований на активізацію та стимулювання

керівників ЗЗСО до саморозвитку, самоорганізації, особистісного внеску.

Під поняттям мотивація розуміють систему заходів, метою яких є створення у працівників стимулів до праці і спонукання їх працювати з повною віддачею. Іншими словами, мотивація – це сукупність стимулюючих факторів, що сприяють підвищенню активності персоналу у процесі трудової діяльності [181]. Мотивація в процесі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання є важливим етапом, який вимагає цілеспрямованого, комплексного застосування. Лише за таких умов він буде виступати ефективним інструментом процесу управління.

Контрольно-коригувальний етап моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання спрямований на визначення недоліків та механізмів усунення проблем, які виникли під час упровадження технологій змішаного навчання в освітній процес, підсилює розвиток позитивної динаміки результативності управління та нейтралізує її негативні прояви.

Наступною складовою теоретико-методологічного компонента є *організаційно-методичні засади управління закладом ЗЗСО в умовах змішаного навчання*, які докладно розглянуті у параграфі 2.1.

Крайньою складовою теоретико-методологічного компонента ми розглядаємо вивчення *особливостей управління закладом ЗЗСО в умовах змішаного навчання* (педагогічні, комунікаційні, інформаційні та оперативні), які подано в рис. 1.1.

Складниками *змістовного компонента є суб'єкти управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання* – керівник та заступники керівника, педагогічна рада та рада ЗЗСО, оскільки суб'єкта управління ЗЗСО можна визначити як структурно-організаційну соціальну єдність, яка впливає на керований об'єкт управління з метою переведення його у задалегідь визначений стан та виконує функції керівництва. Зміст інформатизації управління ЗЗСО – робочий навчальний план (створений ЗЗСО на базі типового навчального плану та типових освітніх програм, затверджених МОН України, за вибором

закладу загальної середньої освіти та затвердженим рішенням педагогічної ради) навчальні плани, освітні програми, дистанційні освітні курси тощо. *Об'єкти управління* – внутрішнє та зовнішнє освітнє середовище, аналіз та планування управлінської діяльності.

Внутрішнє освітнє середовище у системі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання – стратегічне рішення закладу, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо її ефективного та сталого розвитку та мети:

- Дитиноцентризм (головним суб'єктом, на якого спрямована освітня діяльність закладу освіти, є дитина).

- Автономію закладу освіти, яка передбачає самостійність у виборі форм і методів навчання, визначення стратегії і напрямів розвитку закладу освіти, які відповідають нормативно-правовим документам, Державним стандартам загальної середньої освіти.

- Цілісність системи управління якістю (усі компоненти діяльності закладу освіти взаємопов'язані, створюючи взаємозалежність між ними: якість освіти залежить від оптимального добору педагогічних кадрів, мотивуючого освітнього середовища, використання освітніх технологій, спрямованих на оволодіння ключовими компетентностями, сприятливої для творчої роботи психологічної атмосфери. Таким чином зниження якості хоча б одного названого компоненту знизить у цілому якість освіти).

- Постійне вдосконалення (постійний процес створює розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти та спричиняє вдосконалення освітньої діяльності, підтримується дієвість закладу, забезпечується відповідність змінам в освітній сфері, створюються нові можливості тощо).

- Вплив зовнішніх чинників (засновник, місцева громада, освітня політика держави безпосередньо впливають на освітню діяльність закладу освіти, оскільки вона не є замкнутою).

– Гнучкість і адаптивність (система освітньої діяльності змінюється під впливом сучасних тенденцій розвитку суспільства).

Розглядаючи *зміст управління*, як складову *змістового компонента* визначаємо наступні: моніторинг якості освітнього процесу, система маркетингових завдань, фінансово-економічна складова, інноваційні стратегії системи управління, управління матеріально-технічним та технологічним забезпеченням, які широко описані у параграфі 2.1. та представлено у рис. 2.2.

До *організаційно-діяльнісного компонента* належать:

– Структура управління освітнім середовищем ЗЗСО в умовах змішаного навчання, яку описано у параграфі 2.1, та подано схематично у рисунку 2.3.

– Методика організації освітнього простору ЗЗСО та самоорганізації в умовах змішаного навчання, подано схематично у рисунку 2.4 та описано у параграфі 2.1.

– Компетентності керівника ЗЗСО та персоналу, які широко описані у параграфі 1.1, що є узагальненням Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» (2020 р.) та подано у рисунку 1.1.

– Технологія управління системним професійним розвитком педагогів ЗЗСО в умовах змішаного навчання, що описана у параграфі 2.1.

*Оцінювально-результативний компонент* складають вивчення результатів, визначених у розділі 1.3 критеріїв (когнітивний, практично-діяльнісний, мотиваційний та особистісний) та їх показників за сумарним значенням. (Табл. 1.1 критерії та показники результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання). Визначений показник у повному обсязі відповідає наявності у ЗЗСО – свідчить про високий рівень результативності, часткова відсутність або недостатня наявність зазначеного показника – відповідає достатньому рівню відповідності критерію. Більш ніж 50% недоліків серед показників свідчить про низький рівень результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

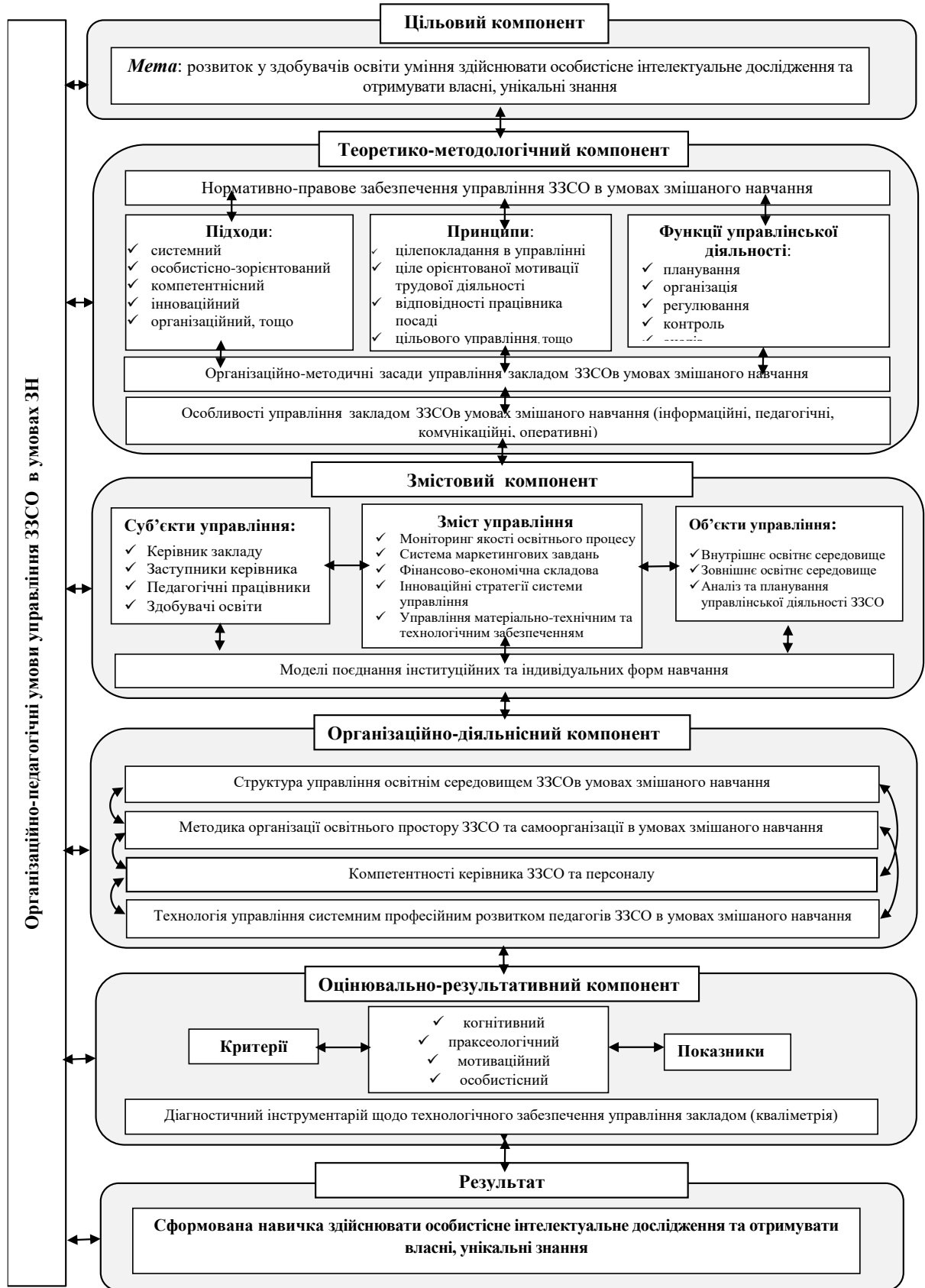


Рис. 2.8 Модель управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання (авторська розробка)



Діагностичний інструментарій щодо технологічного забезпечення управління закладом – базова кваліметрична модель професійної діяльності педагогічних працівників відповідно до кваліфікаційних вимог призначений для вивчення показників та критеріїв механізму цільового управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання, представлена у додатку Д.

Спільна робота цих компонентів за організаційно-педагогічних умов, що складаються з нормативно – правових, науково-методичних та матеріально – технічних, призводять до результату – сформованої у здобувача освіти навички здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні, унікальні знання.

Таким чином, для результативного управління закладом загальної освіти в умовах змішаного навчання в межах нашого дослідження необхідно окремо розглянути та здійснити оцінювання організаційно-педагогічних умов та технологій управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

### **2.3. Організаційно-педагогічні умови та технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Розробка й апробація модифікації форм змішаного навчання, технологій управління ЗЗСО та синхронних індивідуальних консультацій, проєктування дистанційних, мережевих, заочних курсів, інформаційно-змістове наповнення електронних курсів, системний контроль у змішаному навчанні, побудова організації навчальної діяльності в системі закладів середньої загальної освіти з учнями, зворотній зв'язок учителя з учнем. Для досягнення мети, поставлених завдань, отримання результатів кожен елемент має особливе змістовне значення щодо доцільного безперечно необхідного використання електронних, мережевих, індивідуальних та заочних навчальних курсів, побудованих з урахуванням потреб учнів змішаної форми навчання.

Для організації результативного управління закладом загальної середньої

освіти в умовах змішаного навчання необхідне обґрунтування та визначення переліку організаційно-педагогічних умов, які забезпечать взаємодію усіх компонентів моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та дозволять реалізувати основні завдання педагогічного дослідження, визначити шляхи вирішення існуючих протиріч. Проаналізуємо сутність понять «умова», «педагогічна умова» та «організаційно-педагогічна умова».

Відомі вчені (Н. Безлюдна, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін та ін.) з різних аспектів розглядають зміст поняття «педагогічні умови». У процесі теоретичного аналізу встановлено, що не існує єдиного тлумачення сутності поняття «умова», що розглядається як філософська категорія та виражає відношення певного предмета чи об'єкта до навколишніх обставин та явищ, без яких він не може існувати та розвиватися [146]. Зустрічаються й інші трактування поняття, у яких «умови» трактуються як «необхідні обставини, можливості реальної дійсності, які уможливають здійснення, створення чогось або сприяють чомусь» [134] або як «чинник, що забезпечує досягнення поставленої мети» [148]. Визначення поняття «умови» в педагогіці пов'язане передусім з педагогічним осмисленням цієї категорії. Досить широко поняття «умова» використовується в дидактиці у процесі характеристики цілісного педагогічного процесу, окремих його сторін і складових частин.

У дослідженнях педагогічного спрямування та науковій літературі знаходимо різні трактування поняття «педагогічні умови». Немає єдиної думки щодо змісту та складників поняття «педагогічні умови». Більшість науковців виокремлюють зміст даного поняття, орієнтуючись на предмет своїх досліджень. Розглянемо основні ідеї науковців щодо трактування сутності та змісту поняття «педагогічні умови».

Термін «педагогічні», за твердженням Ю. Духнич [50], вказує на те, що означені обставини пов'язані з організацією освітнього процесу, з тим зовнішнім середовищем, у якому відбувається пізнавальна і навчальна діяльність здобувачів вищої освіти, спрямована на формування певних

компетентностей. Н. Коломінський [77] визначає поняття «педагогічна умова» як певну обставину чи обстановку, що прискорює чи гальмує формування та розвиток педагогічних явищ, процесів, систем, якостей особистості. Т. Хлебнікова [150] під педагогічними умовами розуміє сукупність об'єктивних можливостей змісту навчання, методів, організаційних форм та матеріальних можливостей її здійснення, що забезпечують успішне вирішення поставленого завдання. О. Мармаза [97, с. 53–61] педагогічні умови визначає як взаємопов'язану сукупність внутрішніх параметрів та зовнішніх характеристик функціонування, яка забезпечує високу результативність навчального процесу і відповідає психолого-педагогічним критеріям оптимальності. Педагогічні умови — це обставини, при яких компоненти освітнього процесу (зміст, викладання й учіння) подані в найкращому взаємозв'язку та створюють атмосферу плідної співпраці між педагогічним працівником та учнем, що забезпечує плідне викладання, керівництво освітнім процесом, а здобувачам освіти — успішне навчання [125]. І. Маслов [98] розглядає організаційно-педагогічні умови як їх різновид, що залежать від особливостей організації освітнього процесу та відображають функціональну залежність суттєвих компонентів педагогічного явища від комплексу об'єктів у різних проявах.

Узагальнюючи наведені підходи до зазначеної дефініції, ми розумітимемо *організаційно-педагогічні умови* як різновид «педагогічних умов», що залежать від особливостей організації освітнього процесу та визначаються комплексом взаємопов'язаних і взаємозумовлених зовнішніх і внутрішніх чинників, які забезпечують високу результативність формування інформаційно-аналітичної компетентності керівників ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Зазначимо, що освітній процес у закладі загальної середньої освіти – це система організації навчальної та виховної діяльності, в основу якої покладено органічну єдність і взаємозв'язок викладання (діяльності

педагогічного працівника) й навчання (діяльності здобувача освіти), спрямованих на досягнення освітніх цілей, розвитку особистості учня, використання набутих навичок у повсякденному житті. Процес навчання визначається зовнішніми (об'єктивними) і внутрішніми (суб'єктивними) чинниками. До зовнішніх чинників слід віднести зміст, форми і методи навчання, рівень професійної підготовки викладача, умови навчання у закладі вищої освіти, соціальне оточення здобувача освіти. До внутрішніх чинників відносять особистісні риси здобувача освіти: особливості його темпераменту, характеру, мислення, пам'яті, пізнавальних можливостей, здібностей, мотивацію до навчання, попередній досвід, рівень знань, хист, індивідуальні освітні потреби.

На нашу думку, педагогічні умови мають локальний характер та спрямовані на вирішення певних педагогічних задач.

Забезпечення *організаційно-педагогічних умов* охоплює усі сфери взаємодії між суб'єктами освітнього процесу. Сукупність нормативно-правової, науково-методичної, психолого-педагогічної, матеріально-технічної умов представляють собою організаційно-педагогічні умови, що регламентують процес організації управління ЗЗСО та освітнім процесом відповідно до структури та змісту освітньої програми ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Розробка та модернізація змісту освітньої програми та його впровадження на високому рівні. Організація допрофесійної освіти в ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Проведення організаційно-мотиваційних, організаційно-структурних, організаційно-адміністративних механізмів, комплексного організаційного механізму управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та матеріально-технічної умов розглядаємо під загальним поняттям організаційно-педагогічні умови. Вони можуть вивести управління освітнім процесом на новий рівень, а також забезпечують наступність та послідовність засвоєння освітнього матеріалу, взаємодію об'єктів і явищ педагогічного процесу для досягнення поставленої мети,

вдосконалюють міжособистісні стосунки учасників освітнього процесу для вирішення конкретних дидактичних завдань, сприяють активізації освітньої діяльності учнів, їхній самостійності, ініціативності, створення індивідуальної траєкторії.

*Нормативно-правова умова* визначає наявність законодавчо-правової бази у ЗЗСО змішаним навчанням відповідно до чинного законодавства, чітке знання та розуміння суб'єктів управління вимог законодавства у сфері освіти, які регламентовані нормативно-правовими актами. Дотримання і практична реалізація в професійній діяльності наявних та розроблених нормативно-правових документів адміністрацією ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Розуміння та використання у практичному управлінні ЗЗСО специфіки замовників освітніх послуг, задовільнення їх освітніх, культурних, духовних потреб і запитів. Впровадження на практиці та забезпечення безперешкодної роботи організаційно-правових і організаційно-інструктивних механізмів управління в ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Дотримання у ЗЗСО в умовах змішаного навчання правової культури суб'єктів управління та освітнього процесу.

*Науково-методична умова* визначає забезпечення науково-методичного супроводу управлінської, освітньої, інформаційно-аналітичної, організаційної, освітньої, просвітницької та інших видів діяльності в ЗЗСО в умовах змішаного навчання за розробленим або відібраним інструментарієм; управління системою науково-методичної роботи в ЗЗСО в умовах змішаного навчання; створення у закладі освіти творчої атмосфери для професійно-особистісної самореалізації керівних і педагогічних кадрів та їх творчої активності, заохочення до новаторства; організації та здійснення дослідно-експериментальної роботи Всеукраїнського рівня; встановлення співпраці з науковими установами відповідно до укладених угод, визначених завдань та координація їх діяльності; налагодження роботи організаційно-методичних механізмів із закладами вищої та професійної освіти для здійснення

мережевого навчання, відкритості системи контролю за діяльністю ЗЗСО в умовах змішаного навчання та залучення представників органів громадського врядування та учнівського самоврядування до здійснення громадського контролю прозорості прийняття колегіальних рішень щодо забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

*Психолого-педагогічна умова* визначає створення організації управління ЗЗСО та освітнім процесом відповідно до структури та змісту освітньої програми ЗЗСО в умовах змішаного навчання, розробку та модернізацію змісту освітньої програми та його впровадження, організацію допрофесійної освіти в ЗЗСО в умовах змішаного навчання, впровадження організаційно-мотиваційних, організаційно-структурних, організаційно-адміністративних механізмів, комплексного організаційного механізму управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання, організації психологічного супроводу освітнього процесу та дослідницько-експериментальної роботи в ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

*Матеріально-технічна умова* спрямована на визначення модернізації навчальних кабінетів, їх матеріально-технічного забезпечення, інформатизацію та комп'ютеризацію згідно з вимогами освітньої діяльності в умовах змішаного навчання, впровадження організаційно-технічних механізмів і технічних засобів, впровадження стратегії з матеріально-технічного розвитку ЗЗСО в умовах змішаного навчання, проведення обліку витрат на матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО в умовах змішаного навчання та раціональне наповнення, їх оприлюднення на сайті ЗЗСО.

Поширення та впровадження змішаного навчання в систему закладів середньої загальної освіти – важливий механізм інформатизації й інтелектуалізації сучасного суспільства, виховання високоінтелектуальної, морально розвинутої широкоглядної особистості, подолання нерівності в системі сучасної освіти. Надання якісних освітніх послуг, реалізоване у закладах загальної середньої освіти новітніми технологіями, забезпечує

інноваційний розвиток освіти й суспільства в цілому.

Водночас впровадження сучасних інформаційних технологій в освітній процес породжує низку проблем, які стосуються змісту, методів, організаційних форм і засобів навчання, гуманітаризації та гуманізації освіти. Мета дослідно-експериментальної роботи полягає в тому, щоб експериментальним шляхом довести, що управління закладом загальної середньої освіти може бути результативним за певних умов з використанням сучасних інформаційних технологій управління.

Поняття «технологія» (від гр. – майстерність, техніка) трактується як сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь, у вузькому розумінні вона є знанням про те, як найкраще організувати дії, щоб досягти поставленої мети. У контексті нашого дослідження управлінські технології є сукупністю дій щодо вибору доцільних методик, що співвідносяться з характерними для управління технологічними ситуаціями.

У сучасному розумінні технологія – це сфера цілеспрямованих зусиль людини і суспільства, спрямованих на створення нововведень (артефактів). Можливість технологізувати різні види діяльності розвинулася під дією теорії постмодерна, яка визнає технологічний характер сучасності та прагне осмислити і втілити його у своїх категоріях: дрібносерійності, різноманітності, плюралізму, децентралізації, невизначеності, фрагментарності, мінливості, контекстуальності.

Впровадження та виконання на практиці цих методик, здійснення їх впливів забезпечує перетворення соціально-педагогічної системи в бажаний стан. Методами вирішення проблемної ситуації, засобами управлінських технологій є реагування на ситуацію; пошук аналогічних станів; дослідження стану; вибір процедур перетворення в даній ситуації. Основна функція управлінських технологій полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесу управління з конкретними

функціями, а саме: планування, організації, мотивації і контролю тощо.

Проведений аналіз робіт з даної тематики засвідчує деяку обмеженість у підходах. Головна увага в наукових дослідженнях приділяється розкриттю управлінсько-технологічних аспектів освітнього процесу в системі загальної середньої освіти. Науковці О. Мармаза і Л. Даниленко стверджують, що до сучасних управлінських технологій слід віднести засоби інноваційного менеджменту: маркетинг, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, бренд-стратегію інновацій та фрондування інноваційного ринку.

Застосування технології *маркетинг інновацій* передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їхніх запитів, інтересів та розробку системи дій з реалізації інновацій, забезпечення її різноманітною рекламою, організацією «паблік рилейшнз» [133].

На відміну від попереднього, *бенчмаркінг інновацій* є засобом вивчення діяльності конкурентів з метою використання їхнього позитивного досвіду.

*Інжиніринг інновацій* працює над здійсненням проєктно-консультаційної послуги з розробки проєктів, програм, впровадження інновацій та інтеракцій.

*Технологія реінжиніринг інновацій* покликана здійснювати широкий спектр інженерно-консультаційних послуг з проєктування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін.

*Бренд-стратегія інновацій* здійснює управління реалізацією інновацій, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового сучасного продукту.

*Фрондування інноваційного ринку* – функція з розроблення стратегії захоплення або відвойовування ринку діяльності інших організацій.

Плеяда науковців, як зазначає Т. Рожнова [130] – в рамках технологічного підходу обґрунтували ряд управлінських інноваційних технологій у системі освіти, які виконують управлінські функції щодо налагодження інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти,



конкретизують загальні освітні цілі, зумовлюють стратегію інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти, реалізують об'єктивні зв'язки, що існують між основними структурними компонентами і управлінням.

Призначення та сенс будь-якої технології – оптимізувати управлінський процес, вилучити з нього всі види діяльності та операцій, що не впливають на отримання запланованого результату. Головні завдання зміни технології – це ущільнення тривалості циклу підготовки та реалізації управлінських рішень і підвищення їхньої результативності. Управлінські нововведення, які здійснюються на цих етапах, передбачають зміну кількості та змісту етапів розробки рішень і видів операцій. Прогностична функція для досягнення цієї мети є головною, а один з основних видів її виконання – проєктувальний, який покликаний планувати цілі та результати, передбачати хід основних етапів, способів і організаційних форм управління, спрямованих на досягнення завдань діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання.

Технологічний підхід в управлінні закладами загальної середньої освіти вже має багаторічну історію, але при цьому, безумовно, не змінює свого інноваційного характеру. Це пов'язано з різноманіттям управлінських технологій та їх цілей, з виникненням нових технологій, що відповідають завданням сучасного етапу управління навчальними закладами, з цікавістю стосовно попиту на технології управління у практиці діяльності керівників навчальних закладів тощо. Таким чином, технології як інноваційний феномен об'єднують теоретичний і практичний підходи до становлення інноваційного управління. Стаючи вирішальними чинниками ефективності управління закладом загальної середньої освіти, інноваційні технології посідають особливе місце в теоретичній, методологічній та практичній діяльності з вивчення об'єктивних явищ і закономірностей, а також з розробки та реалізації форм і методів оновлення процесу управління закладами освіти та освітньої сфери в цілому.

Освітня сфера – одна з найбільш інноваційних галузей, яка багато в чому визначає створення інноваційного клімату і конкурентоспроможність економіки сучасної країни. По суті, інновації повинні бути притаманні всім освітнім установам.

Ефективними в освітній галузі є інноваційні управлінські технології.

За визначенням Т. Рожної, *інноваційні технології* – абсолютно нові або вдосконалені технології, які значною мірою поліпшують умови, зміст і результати діяльності закладу загальної середньої освіти. Управлінські інноваційні технології – сукупність методів, операцій і прийомів, послідовне виконання яких забезпечує вирішення інноваційного управлінського завдання і сприяє якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи закладу загальної середньої освіти [134].

До управлінських інноваційних технологій віднесені такі: технологія вирішення актуальних проблем; технологія управління інноваційним проєктом; технологія аналізу досвіду, проблем і ресурсів закладу загальної середньої освіти; технологія колективного планування; технологія довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї; технологія підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості; технологія управлінського моделювання; технологія самокорекції, педагогічної діяльності; технологія навчально-методичної гри; технологія розробки виховної роботи; технологія організованої інноваційної зміни станів управління.

Інноваційні технології в управлінні закладами загальної середньої освіти характеризуються самостійним виявленням і осмисленням нових проблем, відмовою від відомих штампів у роботі, подоланням догматичних методів і методик, вибором нестандартних шляхів, збільшенням частки знань як основного ресурсу. Інноваційні управлінські технології в освіті являють собою доцільний варіант переходу з одного якісного стану в інший, максимально активізують резервні можливості педагогів, учнів, батьків, громадськості. Вони дозволяють у процесі планування, організації, мотивації

і контролю максимально швидко, за мінімальної кількості витрат, досягати максимального економічного, управлінського і соціального ефекту, забезпечуючи постійний поступальний розвиток.

Інноваційні управлінські технології, націлені на перспективу, завжди тісно пов'язані зі стратегією і визначають стратегічний план закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. У науковців і практиків немає однастайності щодо міри інноваційності стратегічного планування. Як інструменти інноваційного розвитку освітньої установи, залежно від конкретних умов діяльності закладу загальної середньої освіти, розглядаються інноваційна стратегія, інноваційна складова стратегічного планування, програма інноваційного розвитку.

Побудовою інноваційної (експериментальної) стратегії, наголошує Г. Ткачук [142], є планування цілеспрямованої діяльності з визначення найважливіших напрямів, з вибору пріоритетів, перспектив розвитку організації та з напрацювання необхідного для їх досягнення комплексу заходів. У стратегії перетворень освітнього простору викладаються загальні установки, у яких знаходять відображення концептуальні підходи до управління розвитком та перебудовою освітньої системи ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Наряду з використанням у дослідно-експериментальному дослідженні управлінських інноваційних технологій ми широко використовували та впроваджували технології змішаного навчання, зокрема: дистанційні, мережеві та індивідуалізовані технології.

Застосування комп'ютерних мереж як складової змішаного навчання пов'язано з розробкою новітніх освітніх і навчальних програм, застосуванням Інтернет-технологій в освітньому процесі, створенням електронних бібліотек, довідково-інформаційних систем, систем менеджменту в освіті, автоматизацією та інформаційним супроводженням документів про освіту, використанням спеціалізованих банків даних і знань, дистанційним

навчанням [145]. Однією з найбільш характерних освітніх технологій змішаного навчання, з точки зору необхідності застосування інформаційних мереж, є дистанційне навчання. За визначенням, поданим у «Положенні про інституційну та дуальну форми здобуття повної загальної середньої освіти» [119], *технології дистанційного навчання* – технології створення, накопичення, зберігання та доступу до електронних освітніх ресурсів з навчальних предметів (інтегрованих курсів), а також забезпечення організації та супроводу освітнього процесу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, у тому числі мережі Інтернет.

Дистанційне навчання має низку переваг перед іншими формами навчання. Так, практично не виходячи з дому чи не покидаючи свого робочого місця, можна підтримувати регулярний контакт з викладачем за допомогою телекомунікаційних технологій, у тому числі відеозв'язку, та одержувати структурований навчальний матеріал, представлений в електронному вигляді.

Під час впровадження в освітній процес ЗЗСО технології дистанційного навчання мають низку суттєвих переваг для створення якісного освітнього середовища, серед основних рис якого варто виділити:

- Гнучкість (здобувачі освіти, які одержують дистанційну освіту, в основному не відвідують регулярних занять, а навчаються у зручний для себе час та у зручному місці).

- Модульність (в основу програми дистанційної освіти покладається модульний принцип; кожний окремий курс створює цілісне уявлення про окрему предметну область, що дозволяє з набору незалежних курсів-модулів сформувати навчальну програму, що відповідає індивідуальним чи груповим освітнім потребам).

- Велика аудиторія (одночасне звернення до багатьох джерел навчальної інформації великої кількості учнів, спілкування за допомогою

телекомунікаційного зв'язку здобувачів освіти між собою та з учителями).

– Рівність у доступі до освітнього процесу (рівні можливості одержання якісної освіти незалежно від місця проживання, стану здоров'я, освітніх потреб і соціального статусу);

– Інтернаціональність (можливість одержати освіту у закладах освіти іноземних держав, не виїжджаючи зі своєї країни та надавати освітні послуги іноземним громадянам і співвітчизникам, що проживають за межами країни).

– Технологічність (використання в навчальному процесі нових досягнень інформаційних технологій, які сприяють входженню людини у світовий інформаційний простір).

– Фасилітатор (розширює і оновлює роль учителя, робить його наставником-консультантом, який повинен координувати пізнавальний процес, постійно удосконалювати ті курси, які він викладає, підвищувати творчу активність і кваліфікацію).

З точки зору розвитку економіки і світового розподілу праці ця технологія навчання приваблива тим, що вона є високодинамічною, значно перевершує традиційну щодо можливостей отримання необмежених обсягів знань зі світових баз даних і баз знань; має велику швидкість оновлення знань та дозволяє з максимальною ефективністю використовувати унікальний досвід провідних фахівців з будь-якої сфери.

Дистанційне спілкування суб'єктів освітньої діяльності, зазначає Ю. Лисецький [86], відбувається у 2 режимах: синхронному (онлайн: у формі дискусії, семінару, конференції) та асинхронному (офлайн: у формі роботи на дистанційній освітній платформі, електронного листування або шляхом проведення форумів). Здобувач освіти може знаходитися вдома або в комп'ютерному класі, одержуючи лекційний матеріал, проходячи тестування, спілкуючись з викладачами через телекомунікаційну мережу.

Специфіка дистанційного навчання, що базується на телекомунікаційних технологіях, Інтернет-ресурсах і послугах, впливає на

способи відбору і структуризації змісту, способи реалізації тих чи інших методів і організаційних форм навчання, що суттєво впливає на функціонування всієї системи.

Розглядаючи зазначену технологічну особливість через призму освіти, зазначає В. Кухаренко [2], неважко помітити, що сучасні ІКТ надають нечувану досі можливість індивідуалізації та персоніфікації системи освіти, за таких умов громадяни з обмеженими можливостями набувають фактично рівні можливості отримати повноцінну освіту практично не виходячи з квартири, мешканці віддалених регіонів – не виїжджаючи з власних помешкань. Подальшого розвитку дистанційне навчання набуває з поширенням хмарних технологій, які ще більше підвищують гнучкість можливостей як суб'єкта, так і об'єкта навчання. Проте вони ведуть до необхідної зміни функцій мережі з інструментальної на партнерську, з мережецентричного проєктування/користування на людиноцентричне.

Мережеві технології у змішаному навчанні сьогодні є актуальним питанням оновлення освітнього процесу в ЗЗСО. Як зазначено у «Положенні про інституційну та дуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти» [119], мережева взаємодія є способом координації спільної освітньої діяльності, що здійснюється на договірних засадах різними суб'єктами освітньої діяльності для організації здобуття освіти за мережевою формою. Дана технологія впроваджується з метою використання додаткової матеріально-технічної бази.

Метою впровадження мережевих технологій в освітній процес ЗЗСО в умовах змішаного навчання є організація мережевої взаємодії між суб'єктами освітньої діяльності, залучення та використання додаткових ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, навчально-методичних, інформаційних та інших), необхідних для забезпечення якості освіти, зокрема:

- забезпечення всебічного розвитку здобувачів освіти, задоволення їх освітніх потреб;

- створення умов для опанування здобувачами освіти освітньої програми, у тому числі реалізації профільного навчання;
- розширення доступу здобувачів освіти і педагогічних працівників до сучасних технологій і засобів навчання;
- раціональне та ефективне використання ресурсів учасників мережевої взаємодії.

Перспективність ідей та принципів мережевої взаємодії в організації профільного навчання полягає в тому, щоб завдяки партнерству якомога повніше використати існуючу інфраструктуру освітнього округу для організації освітнього процесу. Про це наголошується у Концепції «Нова українська школа», де вказується, що учні закладу загальної середньої освіти матимуть свободу вибору предметів та рівня їхньої складності. З'явиться можливість навчання в різновікових предметних або міжпредметних групах за освітньою потребою».

Використання технології мережевої взаємодії як нового напрямку в організації профільного навчання надасть можливість:

Здійснювати диференціацію та індивідуалізацію навчання учнів та поліпшити умови для задоволення їхніх освітніх потреб.

Задовольнити професійний попит для навчання здобувачів освіти відповідно до їхніх інтересів, спрямувань та професійного самовизначення, орієнтованого на подальше навчання, місцевий ринок праці та соціалізацію в сучасному суспільстві.

Здійснювати шлях формування цілісного освітнього середовища як педагогічної системи відповідно до умов конкретного освітнього закладу.

Мережева взаємодія суб'єктів освітнього процесу позитивно впливає на варіативність форм, змісту та методів навчання для здійснення вибору здобувачами освіти.

Взаємодія суб'єктів освітнього процесу, що будується на партнерських та добровільних засадах, учасниками якої виступають як освітні заклади, так і

заклади та установи іншого підпорядкування, як колективні, так і індивідуальні партнери забезпечують розвиток цілісного освітнього простору та кожного суб'єкта.

Ознакою результативності упровадження технологій мережевого навчання в освітній процес ЗЗСО в умовах змішаного навчання, зазначає Н. Морзе [104], стане позитивна динаміка результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Згідно з «Положенням про індивідуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти [118], заклади освіти відповідно до законодавства та своїх установчих документів можуть організовувати здобуття освіти за індивідуальною формою (екстернатною (екстернатом), сімейною (домашньою), педагогічним патронажем), для забезпечення якої можуть використовуватися технології дистанційного навчання.

Наведемо кілька прикладів тлумачення цього поняття у науковій літературі. К. Бугайчук [16] розглядає індивідуальне навчання як навчання яке здійснюється в тандемі – вчитель – учень.

В. Володько визначає індивідуальне навчання як форму, модель організації навчального процесу, за якої:

- педагог взаємодіє лише з одним учнем чи студентом;
- один учень (здобувач освіти) взаємодіє із засобами навчання (книжки, комп'ютер тощо) [25].

Головною перевагою технологій індивідуального навчання, зазначає І Дичківська [47], є її індивідуалізація, можливість повністю адаптувати вміст, методи і темпи освітньої діяльності учня до його особливостей, стежити за кожною його дією і операцією при вирішенні конкретних завдань; стежити за його просуванням від незнання до знання, вносити вчасно необхідні корекції до діяльності здобувачів освіти, так і вчителів, пристосовувати їх до постійно змінної, але контрольованої ситуації з боку вчителя і з боку учня. Все це дозволяє учневі працювати економно, постійно



контролювати витрати своїх сил, працювати в оптимальний для себе час, що, природно, дозволяє досягати високих результатів навчання.

Серед вітчизняних дослідників існує достатня кількість наукових праць та досліджень для систематизації тенденцій сучасного світового розвитку інформатизації освіти. Якщо узагальнити погляди таких науковців, як І. Аніщенко [4], В. Бикова [11], К. Бугайчука [16], І. Воротнікової [35], Л. Калініної [61], М. Кириченка [67], В. Коваленка [71], В. Кухаренка [85], Ю. Лисецького [86], М. Мар'єнко [96], Л. Морської [102], Н. Морзе [104], М. Моцар [105], Н. Приходькіної [114], Н. Рашевської [127], В. Олійника [138], Г. Ткачук [142], Г. Чередніченко [151], та ін., то серед таких тенденцій заслуговують на увагу наступні:

- *впровадження нових технологій* здатне значною мірою урізноманітнити методики навчання та підвищити рівень якості освіти;
- *інтеграція дистанційних, мережевих та індивідуальних форм навчання* як одне з пріоритетних завдань, оскільки процес забезпечення цілісності освіти ускладнюється дуже швидкими темпами розвитку науки і, відповідно, великими обсягами знань, які потрібно отримати сучасним здобувачам освіти;
- *поєднання класичних принципів навчання* з ефективними сучасними інноваційними освітянськими моделями;
- *запровадження нових засобів та методів навчання*, що зорієнтовані на використання інноваційних технологій в освіті;
- *створення новітньої системи випереджаючої освіти*;
- *модифікація змісту діяльності працівника освіти*, що передбачає високий рівень відповідної підготовки та створення у ЗЗСО потужної інформаційної інфраструктури з розвиненим інформаційно-комп'ютерним освітнім середовищем;
- *розширення переліку освітніх технологій*: швидкість росту кількості освітніх технологій вражає; оскільки вони вже зараз можуть задовольнити

освітні потреби різних категорій учнів, черга за ефективним їх упровадженням;

- *потреба у креативному творчому підході* до нових форм та методів передачі знань, оскільки нові знання мають створюватися разом;

- *глобальний підхід до навчання* – знаходити спільні інтереси і прагнути вчитися разом, сприяють розширенню власної межі здобувачів освіти;

- *освіта без кордонів* – створення єдиного освітнього простору завдяки використанню та впровадженню мережевих та дистанційних технологій, відчуття глобальності світу, що прибирають географічні кордони;

- *опанування навичок роботи з будь-якою інформацією* – з суперечливими та неоднозначними даними, сприяє формуванню навичок критичного мислення;

Розробка теоретичних положень щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання може залишитися на рівні теорії, якщо педагогічні колективи не стануть на рейки інноваційної діяльності та педагогічної самоосвіти. Створення умов управління закладом загальної освіти в умовах змішаного навчання є провідною метою для створення сучасного освітнього середовища. Вивчення та оцінювання результативності функціонування п'яти зазначених підсистем управління освітнім процесом надасть змогу визначити рівень ефективності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Узагальнюючи вищезазначене, ми в своєму дослідженні будемо використовувати розуміння управлінських технологій в освіті, як доцільний варіант переходу з одного якісного стану в інший, що максимально активізують резервні можливості педагогів, учнів, батьків, громадськості. Під *технологією управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання* ми розуміємо певну послідовність дій суб'єкта та об'єкта управління щодо індивідуалізації та персоніфікації високодинамічної системи освіти, розвитку у здобувачів уміння здійснювати власне інтелектуальне дослідження шляхом

*відбору оптимальних форм та методів навчання і структуризації змісту, для отримання ними власних, унікальних знань.*

Спираючись на аналіз впровадження змішаного навчання в ЗЗСО України та в процесі дослідження, побудовано модель управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання, яка надає уявлення про реальний об'єкт вивчення та надає змогу вивчити процес управління ЗЗСО за його суб'єктами та об'єктами в умовах впровадження змішаного навчання. Дана модель стала основою здійснення організації та проведення педагогічного дослідження.

### **Висновки до другого розділу**

У розділі розглянуто організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Розроблено, науково обґрунтовано модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Виокремлено організаційно-педагогічні умови та визначено технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Визначено, що ЗЗСО в умовах змішаного навчання наразі знаходиться на шляху практичного впровадження та вдосконалення розробленої у теорії та перевіреної на практиці науково-методичної підтримки інтеграції очної, дистанційної, мережевої та індивідуальної форм навчання в освітній процес здобувачів загальної середньої освіти. Створення ефективно функціонуючої системи, що складена з її підсистем, і є головною метою керівництва. Успішний керівник має володіти технологією управління, методикою педагогічного аналізу, методами обробки інформації, методикою колективного творчого виховання, навичками організації встановлення економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів тощо. Слід зазначити, що суб'єкти управління здійснюють проектування професійного розвитку вчителя й реалізують його відповідно до схеми управлінського розвитку, представленого у моделі управління закладом

загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

У розділі розглянуто поняття організаційно-педагогічні умови, що є сукупністю нормативно-правової, науково-методичної, психолого-педагогічної, матеріально-технічної умов. Визначено їх сутність, спрямування та визначення. Розкрито поняття технології, наведено їх різновиди, визначено їх сутність, подано авторське визначення поняття технологія управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Під *технологією управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання ми розуміємо певну послідовність дій суб'єкта та об'єкта управління щодо індивідуалізації та персоніфікації високодинамічної системи освіти, розвитку у здобувачів уміння здійснювати власне інтелектуальне дослідження шляхом відбору оптимальних форм та методів навчання і структуризації змісту, для отримання ними власних, унікальних знань.*

Призначення та сенс будь-якої з поданих технологій – оптимізація управлінського процесу, вилучення з нього всіх видів діяльності та операцій, що не впливають на отримання запланованого результату.

Матеріали розділу було висвітлено в таких публікаціях автора [21, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32].

### **РОЗДІЛ 3**

## **ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**

У розділі описано організацію та етапи проведення педагогічного дослідження щодо перевірки результативності розробленої нами моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Складено методичні рекомендації щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

### **3.1. Організація та проведення педагогічного дослідження**

Проведений аналіз наукових праць і розробок, дисертаційних досліджень, інформаційно-аналітичних матеріалів свідчить про те, що теорія та технології управління закладом освіти в умовах змішаного навчання не виступали предметом окремого дослідження й потребують розгляду відповідно до сучасних наукових підходів, теорій, концепцій та рішень у галузі інформаційного менеджменту та менеджменту освітніх систем.

Використання технологій дистанційного навчання в умовах віддаленості здобувача освіти, тривалої хвороби, зокрема карантинних потреб та пандемії, зумовило пошук нових форм та методів індивідуалізації освітнього процесу, спонукаючи учнів до самостійної роботи, сприяє формуванню в них інформаційної культури, налаштовує на оволодіння інноваційними засобами здобуття та застосування інформації. Задовольнити освітні потреби обдарованих учнів допоможе використання технологій мережевого навчання як засобу надання освітніх послуг академічного рівня.

Експериментальна перевірка результативності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання здійснювалася у ході педагогічного експерименту. Основна мета

педагогічного експерименту - перевірити теоретичні положення, підтвердити або відхилити результативність моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. У ході нашого дослідження на формувальному і констатувальному етапах було залучено 153 особи керівників ЗЗСО із семи областей України.

Педагогічний експеримент проводився у два етапи: констатувальний та формувальний. На констатувальному етапі нашого дослідження було розроблено критерії, показники та рівні оцінювання результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Вивчення показників *Когнітивного критерію* передбачає визначення рівня здатності управлінського складу ЗЗСО до організації змішаного навчання та спрогнозує вектори розвитку їх професійного зростання та вдосконалення.

Вивчення показників *практично-діяльнісного критерію* констатуватиме рівень організації змішаного навчання на засадах використання відповідної нормативно-правової бази, мотивування педагогічного колективу до принципово нового підходу реалізації освітньої діяльності у ЗЗСО.

Показники *мотиваційного критерію* окреслять стан сформованості професійного інтересу до процесу впровадження змішаного навчання у ЗЗСО з метою покращення рівня надання якості освітніх послуг.

Визначення рівня показників *особистісного критерію* змалюють стан рефлексивної діяльності управлінської команди ЗЗСО у процесі реалізації змішаного навчання та здатності до співпраці з українськими та зарубіжними інституціями.

Для проведення педагогічного експерименту було сформовано контрольну (КГ) та експериментальну (ЕГ) групи. Експериментальна та контрольна групи керівників закладів загальної освіти було сформовано таким чином, щоб контрольні показники управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання не суттєво відрізнялись один від одного (Заклади загальної середньої освіти контрольної та

експериментальної груп одного типу – гімназії, розташовані у міській місцевості та державного підпорядкування, при цьому кожному експериментальному закладу підібрано контрольний заклад, що підпорядковується тому ж засновнику).

Метою констатувального етапу, який проводився протягом 2017–2019 років було вивчення стану впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти.

Змістом роботи на констатувальному етапі стали:

- Розроблення критеріальної основи – критеріїв, показників та рівнів оцінювання результативності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

- Вибір діагностичного інструментарію для визначення стану сформованості конкурентоспроможності керівників закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

- Проведення діагностики стану готовності керівників ЗЗСО до впровадження змішаного навчання в освітній процес.

- Оброблення, аналіз та інтерпретація одержаних результатів. У констатувальному етапі брали участь 97 осіб керівного складу з 8 міст та областей України: міста Києва, міста Дніпра та Дніпропетровської області, міста Полтави та Полтавської області, міста Рівного та Рівненської області, міста Суми та Сумської області, міста Суми та Сумської області, міста Тернополя, міст Черкаси та Сміла Черкаської області, Хмельницької області.

Критерії та показники сформованості керівників закладу загальної середньої освіти щодо управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання визначені та детально описані у п. 1.3.

Проведений аналіз стану результативності управління закладом загальної середньої освіти спонукав нас до більш детального дослідження стану сформованості керівників ЗЗСО до впровадження в освітній процес технологій змішаного навчання.

Показниками високого рівня *когнітивного критерію* щодо стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання стали: ґрунтовні знання наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО; знання та використання на практиці наукових методів дослідження та практика розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО; впровадження на практиці інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій; усвідомлення та використання в діяльності управлінської команди технологій організації змішаного навчання; чітке розуміння критеріальної бази оцінювання інноваційної діяльності та знання та впровадження наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

На високий рівень *практично-діяльничного критерію* вказують: створення повної бази нормативно-правової бази для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання; організація та реалізація в освітньому процесі ЗЗСО низки творчих інноваційних задач; організація та впровадження в освітній процес управлінської діяльності в умовах змішаного навчання; організація та впровадження в освітній процес управлінської діяльності в умовах змішаного навчання; високий рівень комунікаційних умінь, які сформовано та використовуються у процесі змішаного навчання роботи у ЗЗСО; впровадження та широке використання інформаційно-комунікативних технологій для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

На високий рівень мотиваційного критерію стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання вказують: Сформованість стійкого інтересу до інноваційної діяльності; впровадження технологій змішаного навчання; вивчення та оновлення бази педагогічних надбань з впровадження змішаного навчання в інших закладах освіти.

Про високий рівень *особистісного критерію* свідчить здійснення у ЗЗСО інноваційної діяльності; високі результати самооцінювання



педагогічних працівників, які обговорюються на педагогічних радах ЗЗСО; створення та активна співпраця творчих лабораторій з метою реалізації впровадження змішаного навчання.

Незначне погіршення показників даних критеріїв вказують на достатній рівень стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Показники критеріїв наступні:

Показники *когнітивного критерію* є відображенням знань наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО; на практиці використовуються деякі наукові методи дослідження для розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО; впроваджуються інформаційно-комунікативні технології; використання в роботі закономірності діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у заплановано до впровадження у найближчий час; сформовано розуміння критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності; наявні знання наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Показниками достатнього рівня управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання *практично-діяльнісного критерію* є: використання інформаційно-комунікативних технологій; створена база нормативно-правової документації потребує незначного доопрацювання; організовано та реалізовується в освітньому процесі ЗЗСО творчі інноваційні задачі щодо управлінської діяльності в умовах змішаного навчання; сформовано та використовується у процесі змішаного навчання комунікаційні вміння.

На достатній рівень *мотиваційного критерію* вказують: сформованість стійкого інтересу до інноваційної діяльності; впровадження технології змішаного навчання, вивчення бази педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти.

Висновки про достатній рівень *особистісного критерію* можна зробити з огляду на наступні показники: у ЗЗСО здійснюється інноваційна діяльність; результати самооцінювання педагогічних працівників обговорюються на

педагогічних радах ЗЗСО; створення творчих лабораторій з метою реалізації впровадження змішаного навчання.

Показники середнього рівня *когнітивного критерію* управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання виглядають наступним чином: про наявність наукових джерел та наукових методів дослідження та розв'язання дослідницьких задач щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО знають; впроваджують на практиці зміст інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій та заплановано використання в роботі закономірностей діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання; у ЗЗСО є знання критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності та наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Дані показники *практично-діяльнісного критерію* вказують на середній рівень управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання: нормативно-правова база для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання потребує значного доопрацювання; реалізація в освітньому процесі організації творчих інноваційних задач та управлінської діяльності в умовах змішаного навчання знаходиться в процесі планування; комунікаційні вміння лише сформовані, але не використовуються у процесі змішаного навчання роботи у ЗЗСО; інформаційно-комунікативні технології для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання використовуються не системно.

Показниками середнього рівня *мотиваційного критерію* є наступні: інтерес до інноваційної діяльності лише формується; технології змішаного навчання у ЗЗСО впроваджуються частково; база педагогічних надбань з впровадження змішаного навчання в інших закладах освіти лише вивчається. На середній рівень особистісного критерію вказують: лише планування здійснення інноваційної діяльності; обговорення на педагогічних радах ЗЗСО результатів самооцінювання педагогічних працівників; створення творчих лабораторій з метою реалізації впровадження змішаного навчання лише заплановано.

Даний перелік показників *когнітивного критерію* вказує на низький рівень управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання: підготовча робота та вивчення наукових джерел та методів дослідження щодо розв'язання дослідницьких задач щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО; інформаційно-комунікативні технології не впроваджуються; лише заплановано вивчення закономірностей діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у ЗЗСО; часткове знання критеріальної бази оцінювання інноваційної діяльності та наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Показниками низького рівня *практично-діяльнісного критерію* стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання є наступні: нормативно-правову базу документації для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання не сформовано; реалізацію в освітньому процесі ЗЗСО творчих інноваційних задач і організацію управлінської діяльності в умовах змішаного навчання найближчим часом не заплановано; комунікаційні вміння у процесі змішаного навчання роботи у ЗЗСО не сформовано; впровадження інформаційно-комунікативних технологій для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання не здійснюється.

На *низький рівень мотиваційного критерію* вказують: не сформованість інтересу до інноваційної діяльності; впровадження технологій змішаного навчання не відбувається; база педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти не вивчається.

Відсутність планування у ЗЗСО здійснення інноваційної діяльності; результати самооцінювання педагогічних працівників не обговорюються на педагогічних радах ЗЗСО та не заплановано створення творчих лабораторій з метою реалізації впровадження змішаного навчання вказує на *низький рівень особистісного критерію* стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Для досягнення успіхів у процесі впровадження змішаного навчання, на нашу думку, необхідно дотримуватися цілої низки вимог, які визнають

доцільність аналізу технологій дистанційного, мережевого, індивідуального навчання та синтезу найбільш оптимальних технологій з метою адаптації до сучасних умов. До цих вимог належать: системне розуміння сутності змішаного навчання та його дидактичних особливостей. Сутність такого навчання полягає у забезпеченні громадянам можливості реалізації конституційного права на здобуття освіти та професійної кваліфікації, підвищення кваліфікації незалежно від статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання відповідно до їх здібностей та надання освітніх послуг шляхом застосування у навчанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій за певними освітніми або освітньо-кваліфікаційними рівнями відповідно до державних стандартів освіти [171].

Метою формувального етапу, який проводився протягом 2019–2021 років було впровадження моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, оцінка управлінської діяльності експериментальних ЗЗСО.

Для впровадження моделі, перевірки та інтерпретації результатів експериментального дослідження нами було вивчено процес та стратегію управління 7 закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (Додаток Е): Комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 58» Дніпровської міської ради (Довідка № 122 від 20.09.2022), Кременчуцької гімназії № 1 Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області (Довідка № 01-23/339 від 20.09.2022), Комунального закладу Сумської обласної ради «Сумська обласна гімназія – інтернат для талановитих та творчо обдарованих дітей» (Довідка № 247 від 20.09.2022), Смілянського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа І ступеня – гімназія імені Т.В. Сенатора» Смілянської міської ради Черкаської області (Довідка № 204 від 20.09.2022), Гімназії № 6 Шепетівської міської ради Хмельницької області

(Довідка № 01-41/230 від 21.09.2022), Гімназії № 172 «Нивки» Шевченківського району м. Києва (Довідка № 247 від 20.09.2022), Тернопільської української гімназії імені Івана Франка (Довідка № 02-12/175 від 22.09.2022), опрацьовано та досліджено звітну документацію та когнітивну (знаннєву), функціональну та діяльнісну компетентність на прикладі 7 керівників закладів та 28 їх заступників.

Змістом роботи на формульовальному етапі стали:

- впровадження моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;
- експериментальна перевірка моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;
- підведення загальних та проміжних підсумків формульовального етапу педагогічного експерименту.

З метою впровадження в межах експериментальної діяльності технологій змішаного навчання в ЗЗСО було заплановано, підготовлено та проведено:

1. У канікулярний час семінари та освітні курси для формування знання літературних джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО та ознайомлення з науковими методами дослідження та розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО, з метою формування сталого інтересу до розвитку сучасного світогляду використання інформаційно-комунікативних технологій на базі закладів освіти.

2. У рамках експерименту вебінари та семінари для керівників закладів та їх заступників з метою вивчення критеріальної бази оцінювання інноваційної діяльності, використання методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання, вивчення показників закономірності роботи в колективі впродовж експериментальної діяльності на базі закладів освіти.

3. Спільний освітній хакатон для обміну досвідом з питань створення нормативно-правової документації для ЗЗСО в умовах змішаного навчання, організації інноваційної діяльності у ЗЗСО, впровадження та використання

інформаційно-комунікативних технологій для здійснення діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

4. Щомісячне навчання у формі вебінарів для формування інтересу до: інноваційної діяльності, націлення на упровадження змішаного навчання у ЗЗСО, ціннісного ставлення до педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання.

5. Щоквартальні онлайн зустрічі з керівниками експериментальних ЗЗСО для формування особистісної здатності до здійснення інноваційної діяльності, до оцінювання власної діяльності, до співпраці у реалізації впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти, вирішення питань із забезпеченням експериментальних закладів освіти необхідною методичною та науковою літературою для самоосвіти.

Зазначені види робіт та заходи з упровадження експериментального дослідження було заплановано з метою отримання очікуваних результатів, які представлено у Табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Очікувані результати формувального етапу дослідження  
(червень 2019 – травень 2022 рр.)**

№ з/п	Зміст роботи	Термін виконання	Очікувані результати
1	2	3	4
1	Проведення семінарів, круглих столів з метою обміну досвідом між керівниками експериментальних закладів щодо впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО	Продовж всього експерименту	Отримання аналітичних даних для внесення можливих змін у хід експерименту
2	Підготовка авторських дистанційних навчальних курсів для учнів початкової та базової ланок з урахуванням особливостей переходу до профільного навчання	Продовж всього експерименту	Удосконалення освітньої платформи з метою забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
3	Координація зусиль науковців і педагогів різних ланок освіти (загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів, системи підвищення кваліфікації, педагогічних університетів) з метою поширення практик дистанційного, мережевого та індивідуального навчання	Продовж всього експерименту	Створення бази даних експерименту
4	Розширення електронних ресурсів для інформаційно-комунікаційної підтримки експерименту з упровадження і поширення кращого педагогічного досвіду	Продовж всього експерименту	Створення бази даних експерименту.
5	Підготовка методичних рекомендацій для учнів і батьків щодо організації роботи щодо реалізації індивідуальної освітньої траєкторії	Продовж всього експерименту	Банк даних методичних рекомендацій
6	Підготовка авторських навчальних програм, факультативів та відповідних методичних рекомендацій для вчителів, методичних посібників з окремих проблем щодо реалізації індивідуальної освітньої траєкторії, розвитку навичок мислення	Продовж всього експерименту	Банк даних методичних рекомендацій
7	Підведення підсумків третього етапу дослідно-експериментальної роботи	Продовж всього етапу	Методичне та документальне оформлення результатів III етапу експериментальної роботи

Для підведення підсумків формувального етапу педагогічного експерименту здійснено аналіз та інтерпретація отриманих результатів. Змістом роботи на даному етапі впровадження експериментальної моделі стали:

- порівняння результатів констатувального й формувального етапів

педагогічного експерименту;

- порівняння результатів експериментальних та контрольних ЗЗСО;
- визначення результативності моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Для визначення результативності моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання використовувалися єдині вагомості критеріїв, що зазначені у розділі 3.1.

Визначальний коефіцієнт прояву критерію було обчислено за шкалою 1–4 (1 – низький, 2 – середній, 3 – достатній, 4 – високий). Організація збору інформації для даних та показників експериментального дослідження потребувала спрямованих (прямих і зворотних) потоків інформації. На рівні кожного закладу загальної середньої освіти було створено інформаційний банк даних й визначено необхідну накопичувальну базу.

Потім встановлено та упорядковано шляхи передачі інформації, її перетворення, опрацювання та кодування. Знайдено, адаптовано та використовувалося способи передачі зворотної інформації, обмін нею для забезпечення успішного управління загальною середньою освітою в умовах змішаного навчання.

За результатами та показниками дослідження здійснено перевірку педагогічного експерименту з метою отримання результатів моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Для створення контрольної групи закладів нами було обрано ЗЗСО того ж типу, що й експериментальні. До контрольної групи увійшли 7 закладів загальної середньої освіти: Комунальний заклад освіти «Гімназія № 1» Дніпровської міської ради, Полтавська загальноосвітня школа I–III ступенів № 9 Полтавської міської ради Полтавської області, Комунальна установа Сумська гімназія № 1 м. Суми Сумської області, Черкаська гімназія № 31 Черкаської міської ради Черкаської області, Гімназія № 2 м. Хмельницького, Тернопільська загальноосвітня школа № 18, гімназія № 143 м. Київ.



Для валідності даних експериментального дослідження для формування контрольної групи було взято 7 закладів освіти I–II ступенів, що здійснюють освітню діяльність у 1–9 класах, та територіально належать до тих областей України, що експериментальна група закладів. Під час даних контрольних замірів користувалися єдиними вагомостями критеріїв, що зазначені у таблицях 3.1–3.4.

Змістом підсумкового етапу стали:

- систематизація та узагальнення підсумкових результатів педагогічного експерименту;
- розробка шляхів удосконалення управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

З метою перевірки ефективності створеної моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання нами було здійснено перевірку ефективності експериментальних та контрольних ЗЗСО в умовах змішаного навчання, завдяки визначенню результатів критеріїв експериментальних закладів та порівнянню результатів експериментальних та контрольних ЗЗСО.

*Таблиця 3.2*

**Очікувані результати підсумкового етапу дослідження  
(червень – вересень 2022 рр.)**

№ з/п	Зміст роботи	Термін виконання	Очікувані результати
1	2	3	4
1	Здійснення контрольного діагностування керівників	Продовж всього етапу	Підтвердження ефективності розробленої системи формування у педагогічних працівників готовності до активного і різнобічного самовдосконалення, як головної мети ЗЗСО зі змішаним навчанням
2	Системне оцінювання ефективності підходів до самоосвітньої діяльності учителів	Продовж всього експерименту	Аналітичні висновки про ефективність формування у педагогічних працівників мотивів, знань та вмій щодо самоосвіти, саморозвитку, самовдосконалення

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
3	Порівняння результатів критеріїв та показників. Аналіз динаміки отриманих результатів	Продовж всього етапу	Докладний опис результатів експерименту та його аналізу у спеціальній науково-методичній роботі. З'ясування конкретних переваг, як окремих інноваційних елементів, так і системи в цілому
4	Упорядкування досвіду педагогічного колективу з питань упровадження змішаного навчання у ЗЗСО	До серпня 2022 р.	Створення цілісного комплексу матеріалів, які висвітлюють нову систему формування у педагогічних працівників готовності до постійного і різнобічного самовдосконалення
5	Розробка рекомендацій для педагогів щодо формування мотивації та готовності до навчання із використання технологій відкритої освіти	До вересня 2022 р.	Оформлення посібника з методичними поясненнями та дидактичними розробками для впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
6	Проведення циклу науково-практичних семінарів за результатами експерименту	Червень – серпень 2022 р.	Доопрацювання у ході експерименту програм, посібників, дидактичних розробок, аналітичних матеріалів, експертних оцінок
7	Популяризація результатів експерименту, поширення досвіду дослідно-експериментальної роботи з означеної проблеми через публікації у пресі	Продовж всього етапу	Розробка та видання відповідних посібників, методичних рекомендацій, статей за темою дослідження
8	Підготовка наукового звіту про підсумки четвертого етапу дослідно-експериментальної роботи	Вересень 2022 р.	Науковий звіт та різноманітні (методичні, дидактичні, аналітичні) додатки до нього

Зважаючи на необхідність утвердження в закладах загальної середньої освіти принципів демократизації та гуманізації, творчого пошуку, переходу на нові навчальні програми, пов'язані з упровадженням змішаного навчання, педагогічні експериментальні дослідження, безумовно, необхідні. Їх потрібно лише спрямувати в русло належних умов, ретельної наукової та практичної підготовки, опрацювання та узагальнення результатів.

Для підтвердження результатів експериментальної діяльності необхідно здійснити аналіз стану управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Виходячи із зазначено та з метою виконання мети дослідження необхідно здійснити узагальнення результатів експериментальної перевірки моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

### **3.2. Узагальнення результатів експериментальної перевірки моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Аналіз наукової літератури щодо управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та вивчення стану організації змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти дав змогу визначити засади управління ЗЗСО як стратегічно орієнтованої організації, педагогічних засад управління освітнім процесом, систематизування нормативно-правового забезпечення зумовило проведення узагальнювального етапу дослідно-експериментальної роботи. Виходячи з мети дослідження та логіки побудови програми дослідження, визначено завдання:

- моделювати систему управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання;
- з'ясувати комплекс умов, які забезпечать успішне функціонування та якісне освітнє середовище ЗЗСО в умовах змішаного навчання;
- перевірити ефективність створеної системи управління ЗЗСО в

умовах змішаного навчання;

- розробити методичні рекомендації щодо управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Для визначення кількісних показників за відповідними критеріями, доцільно використовувати механізм цільового управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання (факторно-критеріальне моделювання), який подано у розділі 2.2 (Рис. 2.7). Розкриємо деякі аспекти факторно-критеріального моделювання. А саме: провідним принципом визначення кількісних показників є визначення взаємозв'язку між структурними елементами закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та ієрархічної конструкції властивостей технологій змішаного навчання у конкретному закладі загальної середньої освіти. Розглянемо декомпозицію за З. Рябовою [131], що відбувається шляхом деталізації складних властивостей на сукупність простих:

- визначено властивості першого порядку (параметри розвитку експериментального закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання) й обґрунтовано їх достатності;

- декомпозицію кожного параметру розглядаємо як сукупність факторів, які складають властивості другого порядку;

- визначено сукупності критеріїв прояву факторів, як підстави для оцінювання, що є деталізацією факторів на прості властивості третього порядку.

Оскільки об'єктом дослідження є управлінська діяльність закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, використовуючи факторно-критеріальне моделювання ми виділяємо такі:

властивості першого порядку: цілеорієнтована мотивація трудової діяльності; цілепокладання; зворотній зв'язок (вивчення звітної документації); відповідність працівника посаді; оцінювання (індекс пізнавальної діяльності).

Далі відбувається декомпозиція кожного параметру на фактори.

*Цілеорієнтована мотивація трудової діяльності* було декомпововано нами на два фактори, що є складними властивостями другого порядку. Це отримання емпіричних даних про забезпечення процесу управління закладом, вивчено стан обізнаності керівників закладів із поняттєво-термінологічним апаратом управлінського менеджменту та визначення рівнів сформованості інформаційної компетентності керівника ЗЗСО завдяки професійному спостереженню, бесідам та анкетуванню керівного складу закладів (додаток з анкетами). Наступними діями є деталізація факторів на показники, а згодом – на критерії. Так, критеріями цілеорієнтованої мотивації є сформованість стійкого інтересу до інноваційної діяльності, впровадження технологій змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти, вивчення та оновлення бази педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти та впровадження їх у власну освітню діяльність. Вивчення, оцінювання кожного критерію та інтерпретації отриманих показників мотиваційного критерію та дозволяють дістатися висновку щодо управлінської керівників закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Професіографічний аналіз *принципів зворотного зв'язку* було декомпововано нами на три фактори, що є складними властивостями другого порядку. Це такі фактори: статистична обробка, інтерпретацію результатів на підставі вивчення наявної бази документації; безпосереднє й опосередковане спостереження управлінської діяльності; професіографічний аналіз управлінської діяльності керівників. Джерела інформації: книга наказів; розклад уроків і роботи ГПД; книга протоколів засідань педагогічної ради ЗЗСО, класні журнали, матеріали організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність; протоколи: нарад при директорові та заступниках директора, матеріалів засідань методичної ради та засідань ради закладу, засідань батьківського комітету; матеріали бесід і співбесід з

адміністрацією, вчителями, керівниками методичних об'єднань, учнями; документація з організації індивідуального навчання учнів, результати виконання контрольних робіт. Критеріями зворотнього зв'язку є здійснення інноваційної діяльності у ЗЗСО, результативність самооцінювання педагогічних працівників, що обговорюються на педагогічних радах ЗЗСО, створення та активна співпраця творчих лабораторій з метою реалізації впровадження змішаного навчання.

Для вивчення принципу *цілепокладання в управлінні ЗЗСО* зі змішаним навчанням (Додаток Б) було декомпозовано нами на три фактори, що є складними властивостями другого порядку. Це такі фактори: самоаналіз ЗЗСО на підставі вивчення наявної бази документації; безпосереднє й опосередковане спостереження управлінської діяльності, професіографічний аналіз управлінської діяльності керівників, статистичну обробку, аналіз, інтерпретацію результатів. Джерела інформації: Положення закладу щодо впровадження змішаного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання, Наказ про здійснення закладом освіти дослідно-експериментальної роботи; стратегія розвитку ЗЗСО, матеріали само атестації та атестації, ліцензування ЗЗСО; статут і режим роботи ЗЗСО, санітарний паспорт, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, рішення органів вищих ієрархічних рівнів щодо статуту та його структурних підрозділів, концепції, угоди про співробітництва з різними соціальними інституціями, штатний розпис; система планів у ЗЗСО: річний план роботи ЗЗСО, навчальні плани, робочий навчальний план. Так, критеріями *цілепокладання в управлінні* є ґрунтовні знання наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО, знання та використання на практиці наукових методів дослідження та практика розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО, впровадження на практиці інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій, усвідомлення та використання в діяльності управлінської команди технологій організації змішаного навчання, чітке розуміння

критеріальної бази оцінювання інноваційної діяльності, знання та впровадження наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Вивчення, оцінювання кожного критерію та інтерпретації отриманих показників когнітивного критерію та дозволяють дістатися висновку щодо готовності керівників закладу загальної середньої освіти здійснювати інноваційну діяльність з використання технологій змішаного навчання.

Параметри *відповідності працівника посаді* було декомпозовано нами на три фактори, що є складними властивостями другого порядку. Для виділення факторів за цим параметром ми використали базову кваліметричну модель професійної діяльності педагогічних працівників, що розроблена Г. Єльніковою [35, с. 23] у відповідності до кваліфікаційних вимог й адаптували до умов нашого дослідження. (Дані для кваліметричної моделі зібрано за допомогою спостереження прояву у професійної діяльності, визначення якості виконання функціональних обов'язків: експертної оцінки, аналізу документів, опитувань, анкетування); опитувань суб'єктів освітнього процесу; аналізу документації, вивчення та аналіз сертифікатів, нагород, відзнак, подяк суб'єктів діяльності; портфоліо, публікацій, методичних розробок, узагальнення досвіду роботи; матеріалів, що підтверджують участь та результати діяльності. Показниками практично-діяльнісного критерію є: створення повної бази нормативно-правової документації для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання, організація та реалізація в освітньому процесі ЗЗСО творчих інноваційних задач, впровадження в освітній процес управлінської діяльності в умовах змішаного навчання, формування та використання у процесі змішаного навчання комунікаційних вмінь, впровадження та використання інформаційно-комунікативних технологій для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Обрахування загального оцінювання стану об'єкта дослідження відбувається через кількісне оцінювання критеріїв і характеризується арифметичною залежністю. Наочно це можна представити у вигляді

формули:  $K_d = V_1K_1 + V_2K_2 + \dots + V_nK_n$ , де,  $K_d$  – комплексна оцінка;  $V_1, V_2, \dots, V_n$  – вагомості властивостей об'єкта дослідження;  $K_1, K_2, \dots, K_n$  – оцінка, що отримана за допомогою виявлення ступеню прояву критерію. Адаптовану нами базову кваліметричну модель професійної діяльності педагогічних працівників відповідно до кваліфікаційних вимог представлено у додатках (Додаток Д).

З огляду на вивчення показників та критеріїв параметри механізму цільового управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання необхідно підкреслити, що провідна особливість використання факторно-критеріальної кваліметрії є те, що усі властивості як складні так і прості мають вагомість. Зазначена вагомість має вплив на формування оцінки. Тобто, кожна проста та складна властивість об'єкту дослідження (параметри, фактори, критерії) характеризується своєю значущістю (важливістю) серед усіх інших, тобто коефіцієнтом вагомості, що характеризують рівні стану управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Загальна сума коефіцієнту вагомості ( $\Sigma$ ) кожного окремого респондента на початку формувального етапу експерименту (ФЕЕ) та наприкінці, як показник контрольного зрізу експерименту представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Зведені результати експериментальної групи

№ респондента / № заступників директорів	Критерії ФЕЕ				ФЕЕ	Критерії КЗЕ				КЗЕ	
	Когнітивний (0,25)	Практично-діяльнісний (0,35)	Мотиваційний (0,2)	Особистісний (0,2)	$\Sigma$	Когнітивний (0,25)	Практично-діяльнісний (0,35)	Мотиваційний (0,2)	Особистісний (0,2)	$\Sigma$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.1	1,3	1,1	1,0	1,2	0,61	1,2	1,3	1,1	1,2	0,81
	1.2	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63	1,2	1,3	1,2	1,2	0,82
	1.3	1,1	1,2	0,8	1,2	0,62	1,1	1,3	1,4	1,3	0,91
	1.4	1,2	1,1	1,0	1,1	0,64	1,1	1,4	1,3	1,2	0,90



Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	2.1	1,3	1,2	1,1	1,2	0,86	1,3	1,3	1,1	1,2	0,81
	2.2	1,1	1,2	0,8	1,2	0,62	1,3	1,3	1,4	1,2	0,91
	2.3	1,0	1,2	1,0	1,1	0,72	1,2	1,3	1,1	1,2	0,84
	2.4	1,1	1,2	0,8	1,2	0,62	1,2	1,3	1,1	1,2	0,81
3	3.1	1,2	1,1	0,7	1,1	0,54	1,2	1,3	1,2	1,3	0,93
	3.2	1,1	1,1	0,9	1,2	0,61	1,2	1,1	1,1	1,2	0,84
	3.3	1,0	1,2	1,0	1,1	0,72	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63
	3.4	1,3	1,1	1,0	1,2	0,61	1,2	1,3	1,1	1,2	0,81
4	4.1	1,2	1,1	1,0	1,1	0,64	1,3	1,3	1,4	1,2	0,92
	4.2	1,2	1,1	0,8	1,2	0,62	1,1	1,3	1,1	1,2	0,71
	4.3	1,2	1,1	0,7	1,1	0,54	1,2	1,3	1,4	1,2	0,88
5	5.1	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63	1,2	1,3	1,4	1,2	0,83
	5.2	1,1	1,2	0,9	1,1	0,65	1,2	1,3	1,2	1,2	0,78
	5.3	1,2	1,1	0,7	1,1	0,54	1,3	1,3	1,3	1,2	0,82
	5.4	1,2	1,1	1,2	1,2	0,78	1,2	1,4	1,4	1,2	0,84
6	6.1	1,2	1,1	0,8	1,2	0,62	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63
	6.2	1,0	1,3	0,6	1,0	0,56	1,2	1,3	1,2	1,2	0,82
	6.3	1,1	1,2	0,9	1,1	0,65	1,2	1,3	1,1	1,2	0,81
	6.4	1,0	1,2	1,0	1,1	0,72	1,2	1,3	1,1	1,2	0,81
	6.5	1,2	1,1	0,7	1,1	0,54	1,2	1,3	1,1	1,2	0,81
7	7.1	1,2	1,1	1,2	1,2	0,78	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63
	7.2	1,1	1,2	0,9	1,1	0,65	1,2	1,3	1,4	1,2	0,88
	7.3	1,0	1,3	0,6	1,0	0,56	1,3	1,3	1,3	1,2	0,82
	7.4	1,3	1,1	1,0	1,2	0,61	1,3	1,3	1,1	1,2	0,81
Узагальнений показник	Узагальнений показник ФЕЕ					0,61	Узагальнений показник КЗЕ				0,82

За даними (Табл. 3.3), отриманими для групи ЗЗСО в умовах змішаного навчання, на кожному етапі формувального експерименту (початок) – ФЕЕ та контрольний зріз експерименту – КЗЕ, можна дійти висновку, що всі заклади загальної середньої освіти, які брали участь в експериментальному дослідженні (Додаток Е), значно підвищили рівень управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. У порівнянні узагальненого показника критеріїв у процесі експериментального дослідження початку формувального етапу та контрольного зрізу експериментальної групи закладів на завершенні експерименту отримуємо підвищення даних показників критеріальної значущості на 0,19. Таким чином можна зробити висновок щодо позитивної результативності моделі ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Аналізуючи дані Табл. 3.4, у якій подано результати зрізу контрольної групи (ЗКГ) керівників ЗЗСО та їх заступників, та порівнюючи з даними експериментальної групи керівників закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, зважаючи на показники критеріїв обох груп, приходимо до висновку, що ФЕЕ < ЗКГ < ЗКЕ.

Таблиця 3.4

## Зведені результати діяльності контрольної групи

№ респондента / № заступників директорів	Критерії ЗКГ				ЗКГ	
	Когнітивний (0,25)	Практично- діяльнісний (0,35)	Мотиваційний (0,2)	Особистісний (0,2)	Σ	
8	8.1	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63
	8.2	1,2	1,1	0,8	1,2	0,62
	8.3	1,0	1,2	1,0	1,1	0,72
	8.4	1,0	1,3	0,6	1,0	0,56
9	9.1	1,1	1,2	0,8	1,2	0,62
	9.2	1,2	1,0	0,9	1,2	0,63
	9.3	1,1	1,1	0,7	1,2	0,61
	9.4	1,1	1,2	0,9	1,1	0,65
10	10.1	1,2	1,5	1,2	1,2	0,74
	10.2	1,1	1,1	0,9	1,2	0,61
	10.3	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63
11	11.1	1,3	1,1	1,0	1,2	0,61
	11.2	1,3	1,2	1,1	1,2	0,86
	11.3	1,1	1,0	0,9	1,1	0,56
12	12.1	1,2	1,1	0,7	1,1	0,54
	12.2	1,2	1,1	1,2	1,2	0,78
	12.3	1,1	1,1	0,9	1,1	0,68
	12.4	1,2	1,1	1,0	1,1	0,64
123	13.1	1,1	1,0	0,8	1,3	0,54
	13.2	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63
	13.3	1,2	1,1	0,8	1,2	0,62
	13.4	1,1	1,2	0,8	1,2	0,62
	13.5	1,3	1,1	1,0	1,2	0,61
14	14.1	1,1	1,2	0,9	1,1	0,65
	14.2	1,1	1,1	0,9	1,2	0,63
	14.3	1,2	1,1	0,7	1,1	0,54
	14.4	1,2	1,1	1,0	1,1	0,64
Узагальнений показник	Узагальнений показник ЗКГ				0, 63	

Тобто узагальнені показники управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання експериментальної групи на початку формувального етапу

експерименту мали значення нижчі, ніж контрольна група наприкінці експерименту. Контрольний зріз експериментальної групи закладів на узагальнювальному етапі показав найвищий результат серед інших показників. Таким чином приходимо до висновку, що обрані для експерименту ЗЗСО на початок експериментального дослідження (2019 р) мали нижчі показники, ніж контрольні ЗЗСО наприкінці експерименту (2022 р.). Це зумовлено тим, що ЗЗСО контрольної групи на вимоги сучасного стану впроваджували технології змішаного навчання, але, на відміну від експериментальних закладів, не мали чіткої мети, організації відповідної роботи з керівним складом щодо упровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО.

За даними таблиць 3.3 та 3.4 побудовано порівняльну діаграму експерименту (Рис. 3.1), на якій відображено показники експериментальної та контрольної груп когнітивного, мотиваційного, практично-діяльнісного та особистісного критеріїв.

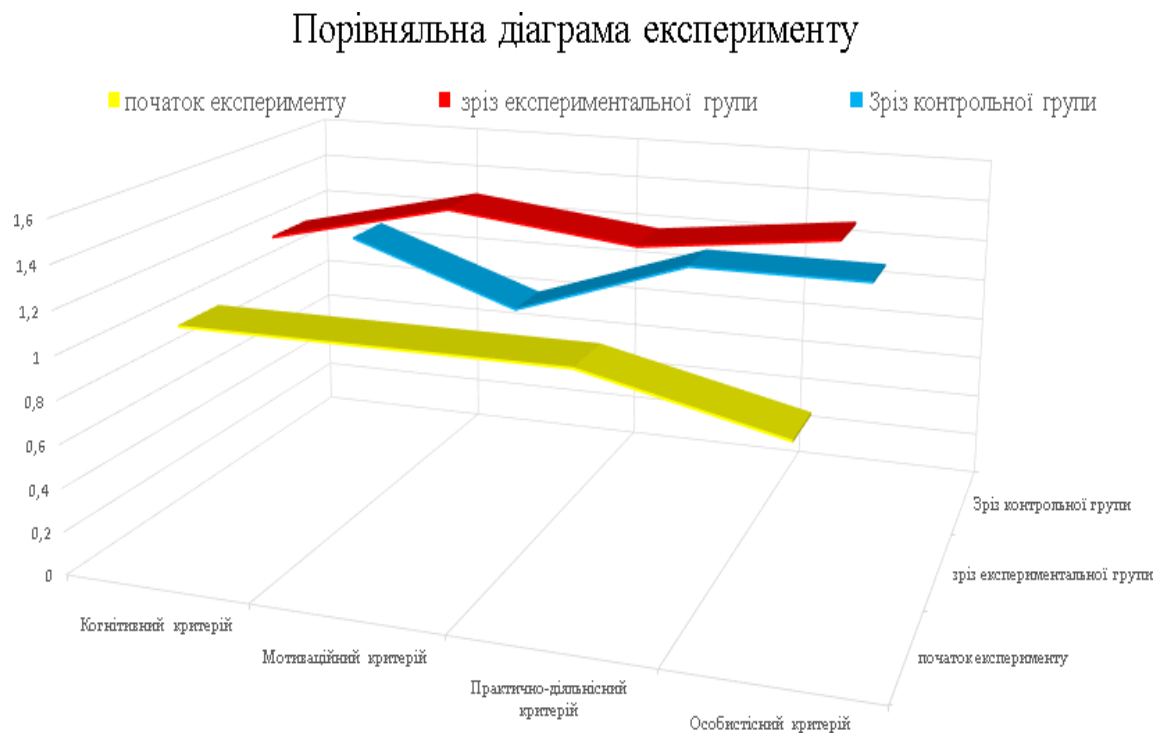


Рис. 3.1. Порівняльна діаграма експерименту.

На підтвердження факту підвищення рівня значущості кожного компонента наводимо результати опитування за допомогою Google Форми уже на узагальнювальному етапі експерименту. На даному етапі експериментального дослідження необхідно порівняти рівень обізнаності керівників закладів та їх заступників щодо впровадження в освітній процес ЗЗСО технологій змішаного навчання на формувальному етапі з показниками анкетування експериментальної групи на етапі узагальнювальному. Показником успішності експериментальної діяльності вважаємо значно вищі показники даного опитування, проведеного в Google Форми з керівниками експериментальної групи закладів загальної середньої освіти та їх заступниками (Додаток Е). Отримані дані зіставляються за допомогою діаграм, графіків, які «закладені» у відповідних моделях діяльності, розроблених в табличному процесорі Excel, та створюються автоматично при використанні комп'ютерної техніки.

Відповіддю на 14 запитання анкети, де завданням було обрати необхідні знання, якими має володіти керівник ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання, дозволило нам вишикувати у порядку зростання перелік таких знань (Рис. 3.2).

Майже всі респонденти (96,4%) вказали на необхідність знання інформаційно-комунікативних технологій як фактора сучасних світоглядних трансформацій; на констатувальному етапі показник необхідності цих знань складав 84%.

На необхідність знання закономірності роботи в колективі впродовж експериментальної діяльності вказало 82% респондентів, що більше, ніж на констатувальному етапі на 42%, що свідчить про зростання рівня обізнаності керівників та їх заступників.

96,4% керівників ЗЗСО та їх заступників визначили необхідними знання критеріальної бази оцінювання інноваційної діяльності, що майже вдвічі перевищує показник, отриманий на констатувальному етапі (39%).

Знання про наукові методи дослідження та розв’язання дослідницьких задач у ЗЗСО виявились необхідними для 85,7% опитаних, що значно перевищує попередній показник, що складав 31%.

Вказали на необхідність знання методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання 82,1% керівників та їх заступників, що більше на 40%, ніж показники на формульовальному етапі.

Найменша кількість, лише 7% респондентів, визнавала необхідними знання літературних джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО на констатувальному етапі. Наприкінці експериментального дослідження цей показник виріс до 100%.

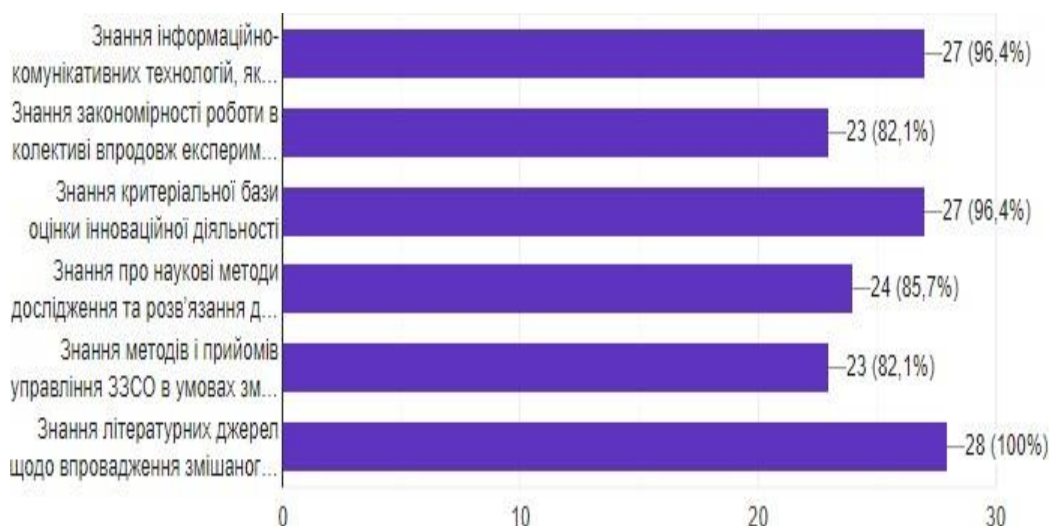


Рис. 3.2 Аналіз переліку знань, необхідних для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання

Порівняльний аналіз відповідей керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників на формульовальному та узагальнювальному етапах проілюстровано у діаграмі (Рис. 3.3) Рівень знань, якими має володіти керівник ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання, протягом експерименту суттєво виріс завдяки проведенню численних заходів у рамках експериментального дослідження.

Такий приріст показників, на нашу думку, вказує на зацікавленість керівників закладів та їх заступників в успішному впровадженні технологій змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти з новітніми науковими методами досліджень та розв'язання дослідницьких задач, вивчення наукової літератури з тематики впровадження змішаного навчання у ЗЗСО завдяки проведенню вебінарів, семінарів, освітніх курсів, хакатонів тощо.

Критерій, що розкриває рівень професійної компетентності керівників ЗЗСО та їх заступників в умовах змішаного навчання, – практично-діяльнісний, який вказує на оволодіння уміннями та навичками, необхідними для професійної діяльності керівника закладу освіти. Вимірювання критерію здійснювалося за допомогою повторного аналізу звітної документації.

Для визначення рівня вміння створення нормативно-правової документації для ЗЗСО в умовах змішаного навчання повторно вивчено та проаналізовано наступну документацію: Положення закладу щодо впровадження змішаного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання, Наказ про здійснення закладом освіти дослідно-експериментальної роботи; стратегія розвитку ЗЗСО, матеріали самоатестації та атестації, ліцензування ЗЗСО; статут і режим роботи ЗЗСО, санітарний паспорт, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, рішення органів вищих ієрархічних рівнів щодо статуту та його структурних підрозділів, концепції, угоди про співробітництва з різними соціальними інституціями, штатний розпис; система планів у ЗЗСО: річний план роботи ЗЗСО, навчальні плани, робочий навчальний план.

Результат аналізу показав значно вищі результати у порівнянні з формувальним етапом експерименту з навичок створення нормативно-правової документації на високому рівні 53% опитаних, 28% на достатньому та 19% на середньому рівні.

Вміння щодо організації вирішення творчих інноваційних задач у ЗЗСО

перевірено наявністю в експериментальному ЗЗСО статей та друкованих матеріалів, звітної документації творчих лабораторій (методичних об'єднань), організація освітнього процесу та його результативність, загальні питання у закладі та інші аналітичні накази; річні та аналітичні звіти, довідки, документація з організації індивідуального навчання учнів, результати виконання контрольних робіт. За результатами перевірки високий рівень показали 47%, достатній лише 21%, середній - 32% ЗЗСО.

На узагальнюваному етапі організація інноваційної діяльності у ЗЗСО вивчалась завдяки аналізу звітної документації, а саме: книги протоколів засідань педагогічної ради ЗЗСО, матеріали організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність; протоколи нарад при директорові та заступниках директора, матеріали засідань методичної ради та засідань ради закладу, засідань батьківського комітету; матеріали бесід і співбесід з адміністрацією, вчителями, керівниками методичних об'єднань, учнями. За даними вивчення даної документації високий рівень її ведення мають 65% експериментальних закладів освіти, 23% заклади мають достатній рівень, 12% – середній.

Вивчення комунікаційних навичок у процесі здійснення експериментальної роботи у ЗЗСО на узагальнювальному етапі перевірено завдяки вивченню наявних у ЗЗСО угод про співробітництва з різними соціальними інституціями та закладами освіти різних освітніх рівнів. Під час вивчення відповідної документації рівень комунікаційних навичок розподілено таким чином: високий – 49%, достатній – 36%, середній – 15%.

Вміння використання комунікативних та інформаційних технологій для здійснення діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання перевірено завдяки здійсненню аналізу освітньої дистанційної платформи та сайту ЗЗСО. За результатами перевірки високий рівень мають 44% респондентів, достатній – 51% та середній лише 5% ЗЗСО.

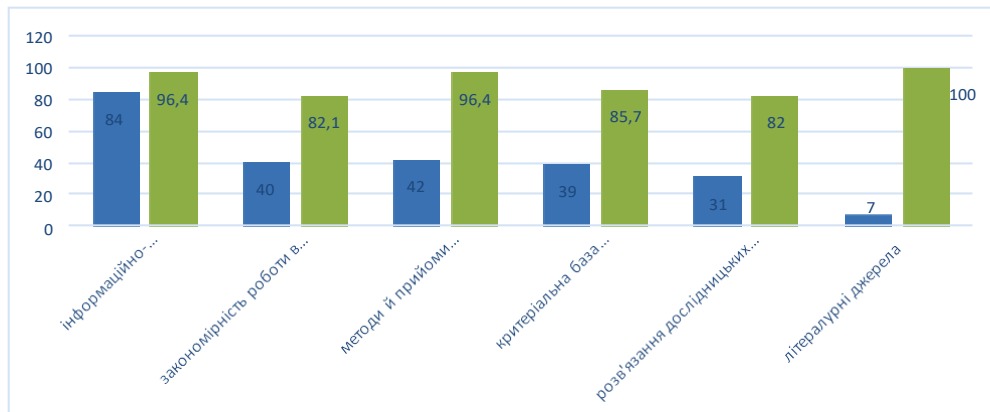


Рис. 3.3 Порівняльний аналіз показників за когнітивним критерієм

Підвищення рівня практично-діяльнісного критерію (Рис. 3.4) та відповідні показники, на нашу думку, вказують на стрімке підвищення рівня зацікавленості ЗЗСО до ведення експериментальної та інноваційної діяльності завдяки проведенню роз'яснювальної та наукової роботи, самоосвіті педагогічних працівників, численних семінарів, вебінарів та круглих столів з обміну досвідом.

Вивчення показників мотиваційного або поведінкового критерію визначається як усвідомлення значення впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО. Рівень сформованості інтересу до інноваційної діяльності нами визначено за допомогою співбесід з керівниками ЗЗСО та їх заступниками, при цьому 100% керівників експериментальних закладів виявили стійкий інтерес до впровадження змішаного навчання у ЗЗСО, їх заступники – 96%.

Сформованість націлення на впровадження змішаного навчання у ЗЗСО вивчено за допомогою педагогічних спостережень та підкріплено анонімним анкетуванням. Результатом вивчення даного питання є такі показники:

Позитивне відношення до нових форм навчання, а саме впровадження дистанційного, мережевого та заочного навчання – 97% опитаних.



Вважають, що потрібно змінювати освітній процес ЗЗСО, та усвідомлюють важливість усіх інноваційних процесів – 86% респондентів, достатньо підготовлені, вмотивовані та готові до впровадження змішаного навчання в освітній процес закладу 91%.

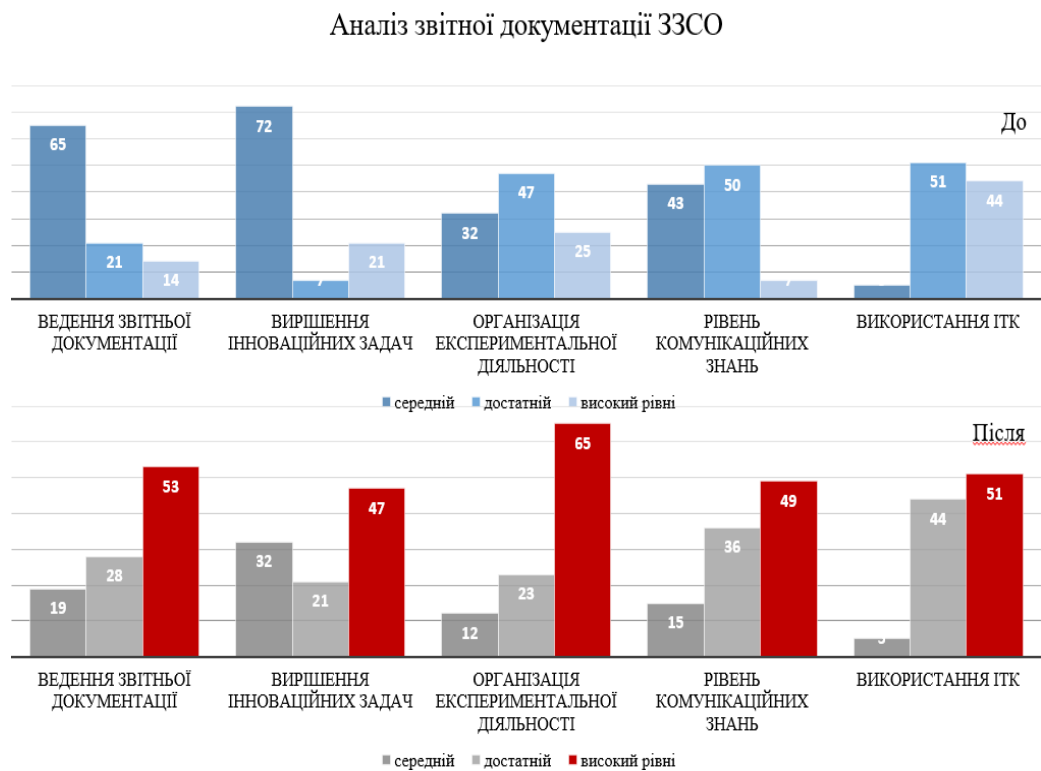


Рис. 3.4 Аналіз показників за практично-діяльнісного критерієм

Як видно зі зведеної діаграми (Рис. 3.5), рівень сформованості націлення на впровадження змішаного навчання у ЗЗСО значно вищий на узагальнюваному етапі, ніж на формувальному. Вважаємо, що стрімкому зростанню даних показників сприяло проведення численних круглих столів, семінарів, методичних засідань з метою обміну досвідом у межах експериментальної діяльності з упровадження змішаного навчання.

Показником особистісного критерію є особистісні професійні якості та здібності, творчий потенціал, вимірювання творчої діяльності, сформований рівень емоційного інтелекту.

Компетентності керівника ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання вивчено за допомогою анкетування у вигляді Google Форми щодо питань здатності до співпраці у реалізації впровадження змішаного навчання, до оцінювання власної діяльності, до здійснення інноваційної діяльності у ЗЗСО, за результатами якого було визначено рівні показників за особистісним критерієм процесу управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

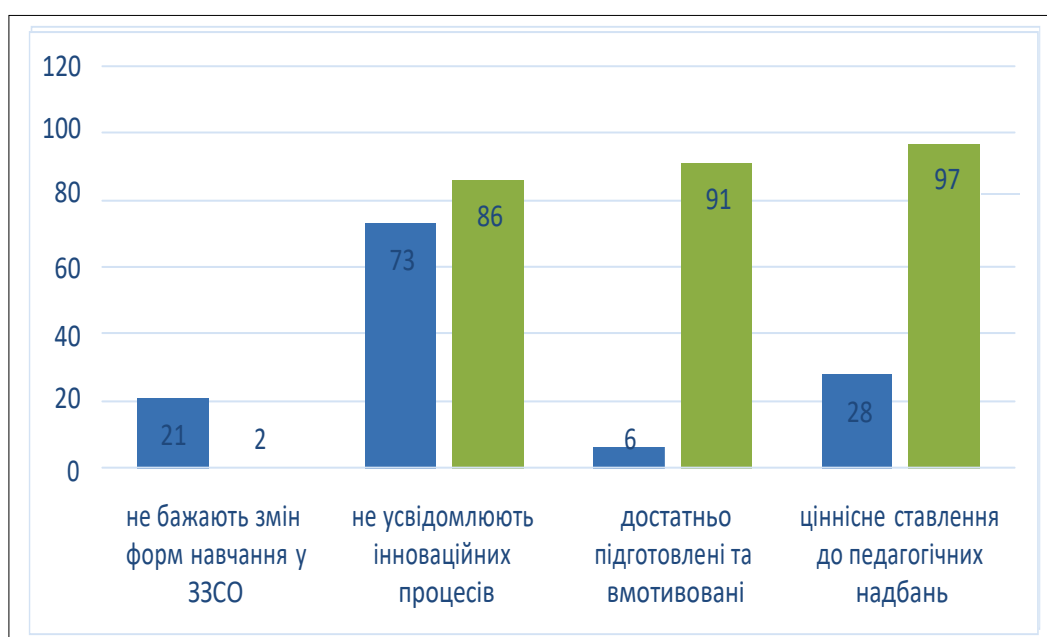


Рис. 3.5 Порівняльний аналіз рівнів готовності керівників ЗЗСО та їх заступників до змін за мотиваційним критерієм

Пріоритетною (Рис. 3.6) компетентністю керівника ЗЗСО в умовах змішаного навчання респонденти (100%) визначили інноваційну, здатність навчатися впродовж життя значно підвищилася (на 58%) та рефлексивна компетентність (з 36% до 82,1%). За зазначеними даними побудовано порівняльну діаграму з питання забезпечення постійного та безперервного професійного розвитку.

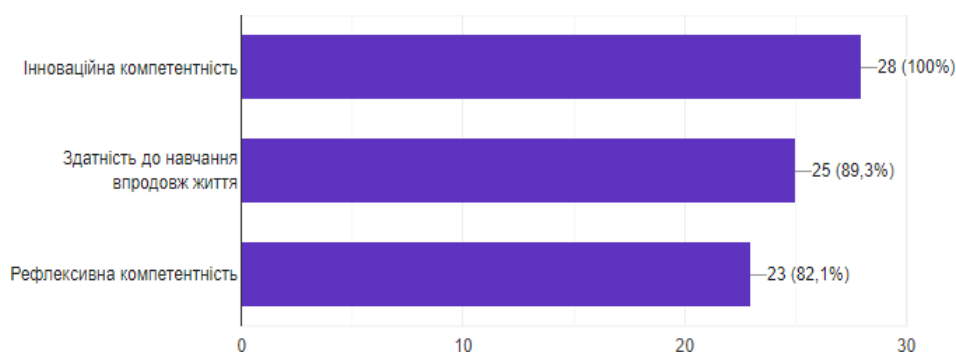


Рис. 3.6 Пріоритетні компетентності керівника ЗЗСО  
в умовах змішаного навчання

Також, на думку керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників, необхідні знання підходів для забезпечення та організації освітнього процесу з використанням цифрових технологій. У цьому впевнені 100% респондентів, опитаних на узагальнюваному етапі дослідження. 92% опитаних вважають необхідними для впровадження змішаного навчання знання підходів до організації систем управління освітнім процесом. Знання цифрових технологій та електронні управлінські ресурси для здійснення планування та забезпечення освітнього процесу вважають необхідними 96,4% респондентів. Підходи до забезпечення умов організації цифрових робочих місць є необхідними для 78,6% керівників експериментальних закладів освіти (Рис. 3.7).



Рис. 3.7 Знання, необхідні керівнику ЗЗСО для забезпечення умов  
упровадження змішаного навчання

Слід зазначити, що такі показники не є сталими. На формувальному етапі експерименту показники даної групи знань були значно нижчими. Порівняльна діаграма (Рис. 3.8) наочно демонструє підвищення рівня знань керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників в умовах упровадження змішаного навчання.

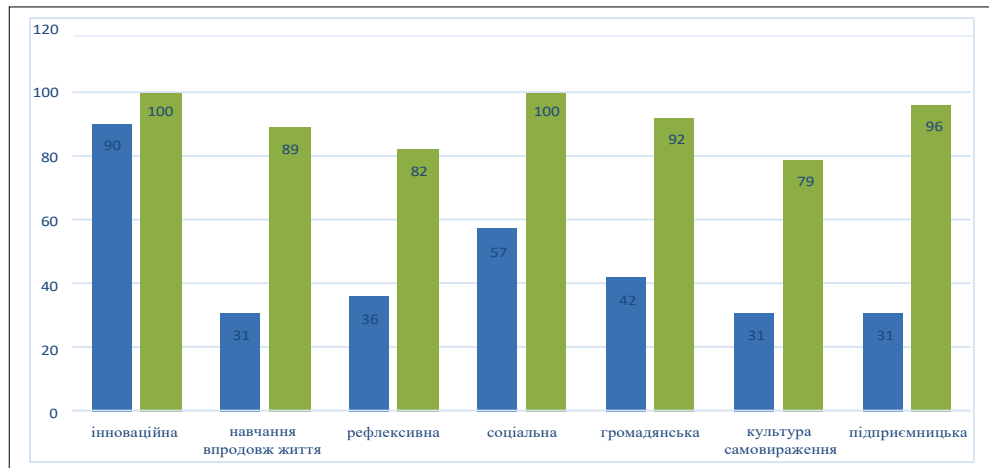


Рис. 3.8 Порівняння показників за особистісним критерієм

Наступним важливим блоком знань, якими в першу чергу має володіти керівник ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання, є перелік методів та методик. Найголовнішою, на думку керівників ЗЗСО та їх заступників (100% респондентів), – наукові методи пізнання, пошуку і впровадження нових, перспективних ідей. Методи оцінювання інноваційної управлінської діяльності вважають необхідними знаннями 96,4% керівників та їх заступників. Освітні інноваційні характеристики та особливості їх застосування є необхідними знаннями для управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання на думку 71,4% респондентів, за даними опитування, представленого у вигляді діаграми.

Як видно з діаграми (Рис. 3.9), серед переліку п'яти компетентностей першою та найважливішою визначено функціональну грамотність у використанні цифрових пристроїв, їх базового програмного забезпечення, онлайн сервісів мережі Інтернет. Важливим та значущим є знання цифрового

середовища, належність до професійних онлайн спільнот та знання електронних ресурсів стає надважливим для професійного розвитку керівника ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Знання та вміння застосовувати на практиці правила безпеки в цифровому середовищі та розуміти наслідки впливу цифрової інформації на людину посідають третє місце за значущістю серед керівників та їх заступників експериментальної групи на підсумковому етапі експерименту.

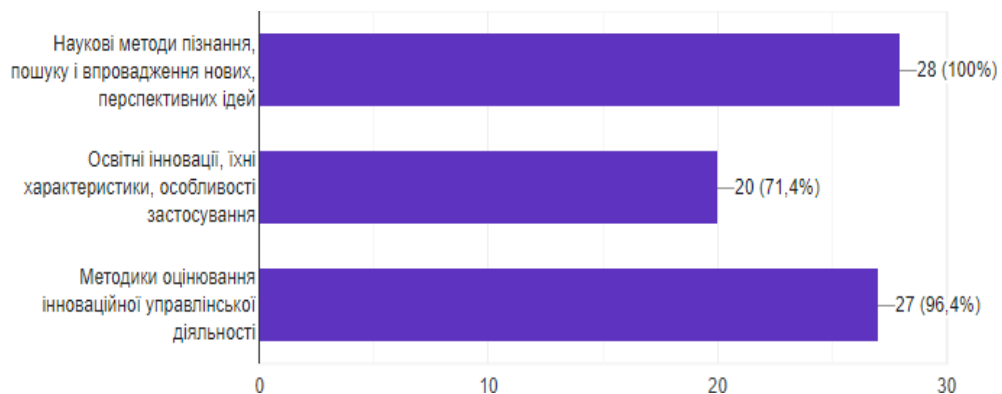


Рис. 3.9 Знання, якими має володіти керівник ЗЗСО у процесі організації змішаного навчання

Менш вагомими за значущістю респонденти вважають знання керівником правил критичного мислення, оцінювання інформації та критерії медіаграмотності, а також знання вимог законодавства щодо економічної доброчесності та використання об'єктів авторського права.

Результати вишикування за порядком зростання компетентності керівника ЗЗСО в умовах змішаного навчання респонденти на узагальнювальному етапі експериментального дослідження. Цифрова компетентність, з огляду на діаграму (Рис. 3.10), визначена як найважливіша, наступною за значущістю є підприємницька компетентність. Суттєво нижчою за кількістю голосів є наступна – культура самовираження, визначено однаковими за важливістю соціальна та громадянська компетентності.

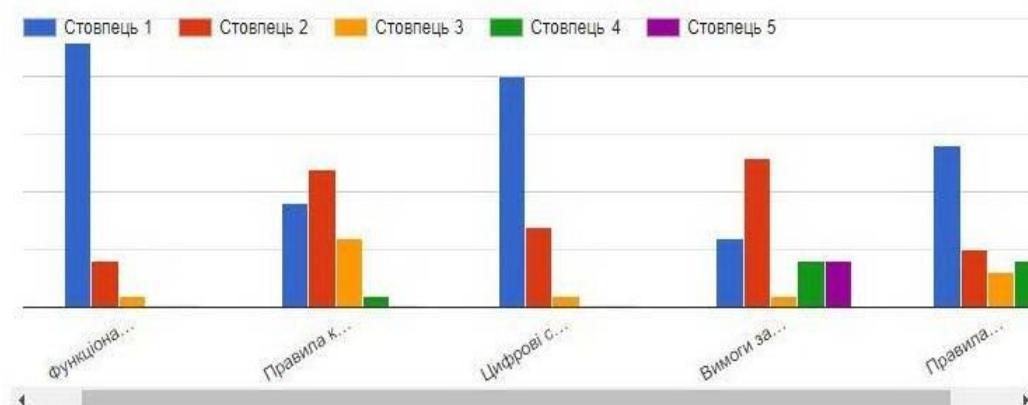


Рис. 3.10 Аналіз рівня знань, які необхідні керівнику ЗЗСО для успішного орієнтування в інформаційному просторі

Окрім цього, за значеннями, наведеними у діаграмі (Рис. 3.11), значно більша частина, а саме 71,4% опитаних, мають достатній досвід впровадження змішаного навчання в освітній процес закладу, 28,6% опитаних мають достатній досвід впровадження змішаного навчання у ЗЗСО та готові ним поділитися. Варто зауважити, що в рамках експерименту ситуація значно покращилася, оскільки на формувальному етапі жоден з керівників навчальних закладів не вважав себе достатньо обізнаним в управлінні ЗЗСО в умовах змішаного навчання та не виявив бажання поділитися.

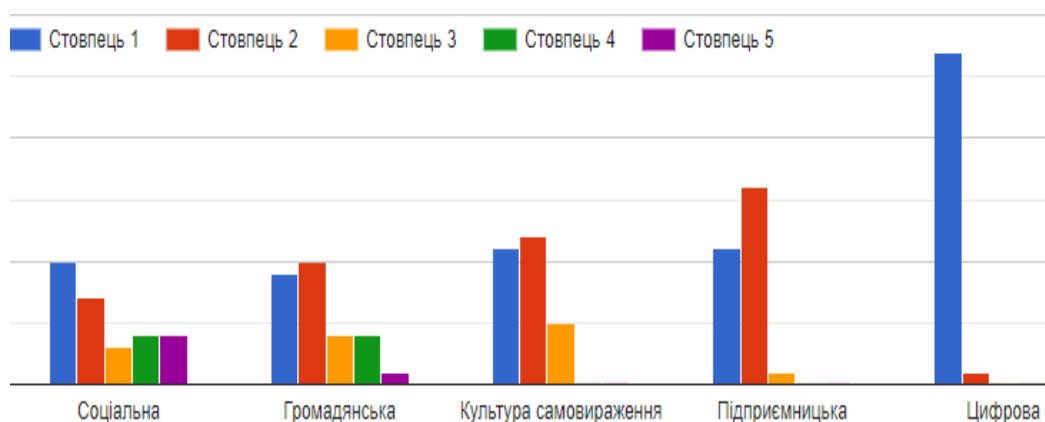


Рис. 3.11 Аналіз компетентностей керівника ЗЗСО зі змішаним навчанням

Згідно з узагальненням результатів дослідження (Рис. 3.12) було відмічено стійку тенденцію зростання власного досвіду впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО. При цьому значна кількість керівників ЗЗСО (71,4%) готові поділитися власним досвідом впровадження змішаного навчання.

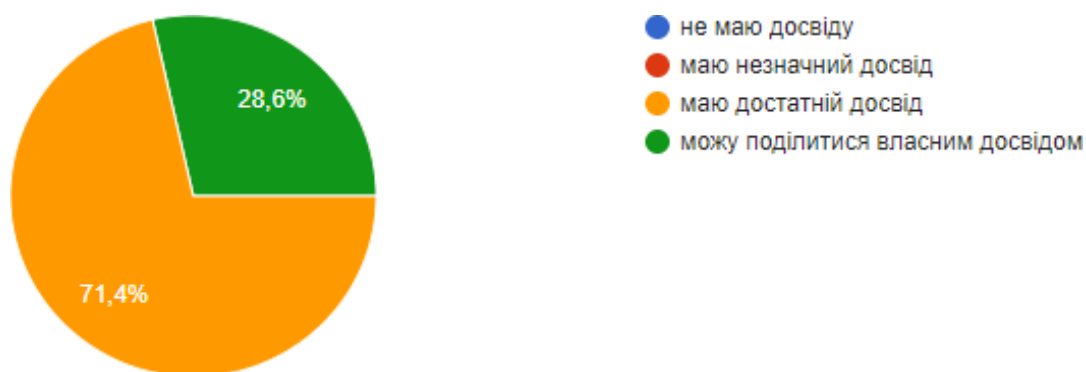


Рис. 3.12 Аналіз власного досвіду керівника в процесі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання

При цьому зазначаємо, що вік керівного складу на третину складається з молодих керівників віком 30–40 років, третя частина мають вік 41–50 років та третя частина респондентів мають поважний вік 51–60 років (Рис. 3.13).

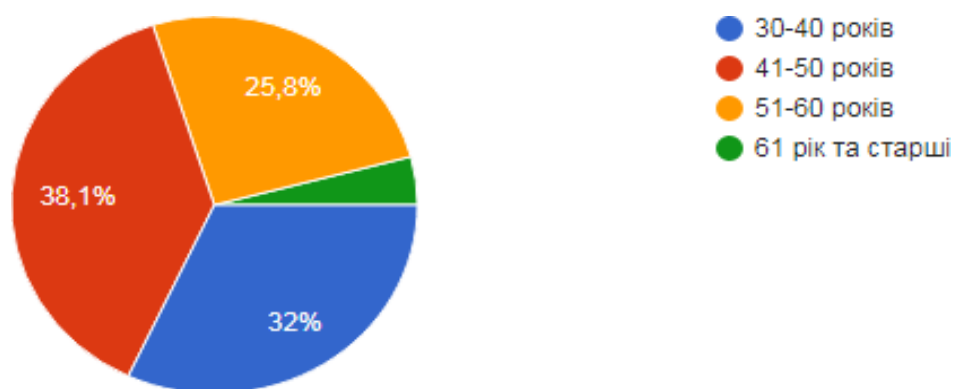


Рис. 3.13 Кількісний аналіз керівників ЗЗСО та їх заступників за віком

Стаж роботи на керівній посаді керівників закладів та їх заступників від 4 до 10 років – 41% респондентів, стаж на керівній посаді у 9% опитаних

більше 11 років, мають керівний стаж більше 4 років 50% опитаних. Решта – 50% – молоді керівники ЗЗСО, керівний стаж яких від 1 до 4 років, впроваджують змішане навчання в освітній процес. Таким чином можна зробити висновок, що і досвідчені, і молоді керівники ЗЗСО брали участь в експериментальній діяльності та впроваджували технології змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти (Діаграма 3.14).

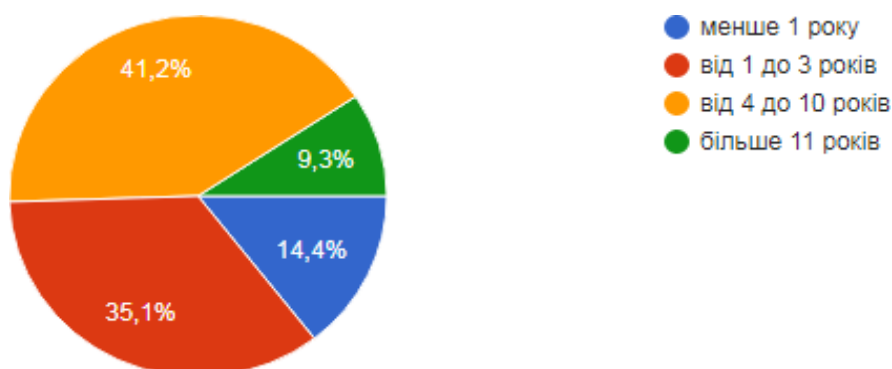


Рис. 3.14 Кількісний аналіз респондентів за стажем

Аналізуючи отримані дані, можна дійти висновку про чітку тенденцію зростання пріоритетності змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти, певне вирівнювання пріоритетів та можливий вихід на перше місце в майбутньому завдяки проведенню численних науково-педагогічних заходів з обміну досвідом та безперервної освіти керівного складу та педагогів закладів загальної середньої освіти. Це можливо за умови зростання рівня цифрової компетентності керівника та його заступників, ступенів свободи в професійній діяльності педагогічних працівників та заохочення до їх рефлексивного розвитку.

Отже, спираючись на результати впровадження змішаного навчання в ЗЗСО та результативність управління таким закладом освіти, складено методичні рекомендації щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.



### **3.3. Методичні рекомендації щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Управлінський аспект ЗЗСО розкриває особливості реалізації освітнього процесу з використанням електронних освітніх ресурсів, зокрема в системі управління освітнім процесом та його навчальній складовій, інструментам ІКТ, що дозволяють реалізовувати віддалений доступ до навчальних матеріалів, оцінку знань, взаємодію викладача із здобувачами освіти та здобувачів освіти між собою, програмно-технічним супроводом та організаційною підтримкою освітнього процесу при змішаному навчанні.

Система управління навчанням є важливим елементом змішаного навчання, оскільки саме вона допомагає забезпечувати безперервний доступ до навчальних матеріалів, здійснювати комунікацію між учасниками освітнього процесу, контроль знань здобувачів освіти [165]. Крім дидактичних функцій, система управління навчанням забезпечує ще й організаційні (контроль успішності, генерацію звітів, збір статистичної інформації тощо).

Управління закладом загальної середньої освіти та створення якісного освітнього середовища сьогодні орієнтоване на відпрацювання компетентнісної моделі сучасного закладу освіти в умовах змішаного навчання та на зміну класно-урочної системи. Увага спрямовується на належний рівень не тільки професійних знань та вмінь педагогічних працівників, а й на їхнє практичне застосування, функціональність, причому особливої ваги набувають якості соціальної співпраці, психологічної сумісності, розумової автономності, мотивованості, рефлексивності тощо. У компетентнісній освіті важливим є формування цінностей особистості, прагнення й готовності реалізувати свій потенціал, зокрема здатності працювати дистанційно, з використанням ІТ технологій та інтернет-ресурсів, зокрема з пошуком, відбором, аналізом, використанням інформації [170]. Ці навички сприяють підвищенню рівня медіакомпетентності, або

медіаграмотності, яка полягає в сукупності мотивів, знань, умінь і можливостей, що сприяють добиранню, використанню, критичному аналізу, оцінюванню, створенню та передаванню медіатекстів і медіапродуктів різних форм, жанрів, а також використання її для організації та управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Актуальність створення моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання зумовлена не тільки викликами, пов'язаними з поширенням інфекції COVID-19 та воєнним станом у країні, а також стратегічною необхідністю забезпечення сталості та якості освітнього процесу та рівного доступу до знань усіх учасників освітнього процесу, незалежно від місця проживання та наявних ресурсів [79]. ЗЗСО може організовувати дистанційне навчання за допомогою ресурсів Zoom, Skyp, Google Classroom, Moodle, Google Meet для організації онлайн навчання у реальному часі, створення віртуальних класів за допомогою Nearpod, ClassDojo, Google Docs, Trello, Edmodo для створення завдань, а також перевірки знань за допомогою Google Forms, Kahoot, Quizizz для створення вікторин і тестів, Quizlet – для розробки тестів і флеш-карт, Платформи Rebus для створення загадок, логічних ігор, ребусів та інших типів вправ.

Організація управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання повинна проходити в кількох напрямках:

- побудова якісного освітнього середовища, до якого належать складові та підсистеми, що характеризують та відображають будову освітнього середовища закладу загальної середньої освіти, у якому створені необхідні умови для здобуття якісної освіти відповідного рівня;

- визначається мета, завдання, функціонування та розвиток, які зумовлюють появу у складі моделі освітнього середовища управлінської складової, є цільовою складовою освітнього процесу;

- склад контингенту закладу загальної середньої освіти, який, в свою чергу, утворений організаційною структурою управління закладами освіти,

утворює управлінську складову, яка задає специфіку організації навчання і виховання у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання;

– законодавче, правове, нормативно-інструктивне забезпечення або їх комплексів та регулює процеси освіти різного рівня і призначення, в тому числі вибір навчальних планів, програм, форм здобуття освіти включає в себе нормативна складова;

– педагогічні кадри (вчителі, керівники підрозділів, вихователі, допоміжний персонал закладу освіти), енергетичні і фінансові ресурси, засоби навчання та оснащення приміщення, технології забезпечення їх придатності, безпечного використання та розвитку утворюють ресурсну складову;

– методи і засоби освітньої діяльності, що здійснюється в закладі загальної середньої освіти, утворюють психолого-педагогічну складову;

– склад контингенту закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання утворюють учнівську складову закладу загальної середньої освіти.

Упродовж експерименту, під час вивчення досвіду впровадження дистанційних технологій в освітній процес ЗЗСО в Україні та за кордоном ми дійшли висновку, що побудова успішного освітнього середовища з високим освітнім рівнем можливо за умови інтеграції дистанційного, мережевого, домашнього навчання в очну форму. Таким чином, важливою стратегією для побудови якісного освітнього середовища є створення індивідуальної освітньої траєкторії для кожного здобувача освіти, відповідно до його власних освітніх потреб.

Для надання учням якісних освітніх послуг згідно з особистим запитом та потребою необхідне організаційно-педагогічних створення умов управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням:

1. Створення нормативно-правових умов для організації змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти.

1.1. Наявність у закладі необхідної законодавчо-правової бази

змішаного навчання та інформативно-правової документації в ЗЗСО в умовах змішаного навчання відповідно до чинного законодавства (Концепція розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, Положення про систему дистанційного навчання, Положення про систему мережевого навчання, Положення про систему заочного навчання, Положення про екстернат, Положення про підрозділи, які відповідають за проведення дистанційного навчання, Положення про підрозділи, які відповідають за проведення заочного навчання, Положення про підрозділи, які відповідають за проведення мережевого навчання, Положення про підрозділи, які відповідають за проведення індивідуального навчання, План розвитку інформаційно-освітніх ресурсів, План розвитку дистанційного навчання у ЗЗСО, План розвитку мережевого навчання у ЗЗСО, План розвитку заочного навчання у ЗЗСО, План розвитку індивідуального навчання у ЗЗСО). До використання пропонуємо авторську розробку положень «Про внутрішню систему забезпечення якості освіти» та «Про систему мережевого навчання» для ЗЗСО в умовах змішаного навчання, що надані у методичних рекомендаціях для керівників ЗЗСО з напрацювання управлінських компетенцій в умовах упровадження змішаного навчання (Додаток В).

1.2. Інформаційна та практична підготовка суб'єктів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання з законодавством у сфері освіти та забезпечення нормативно-правовими актами в системі загальної середньої освіти, їх дотримання і практична реалізація у професійній діяльності [123] (Положення закладу щодо впровадження змішаного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання, Наказ про здійснення закладом освіти дослідно-експериментальної роботи; стратегія розвитку ЗЗСО, матеріали самоатестації та атестації, ліцензування ЗЗСО; статут і режим роботи ЗЗСО, санітарний паспорт, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, рішення органів вищих ієрархічних рівнів щодо статуту та його структурних

підрозділів, концепції, угоди про співробітництва з різними соціальними інституціями, штатний розпис; система планів у ЗЗСО: річний план роботи ЗЗСО, навчальні плани, робочий навчальний план) .

1.3. Розроблення нормативних документів ЗЗСО в умовах змішаного навчання з урахуванням його специфіки та освітніх, культурних, духовних потреб і запитів замовників освітніх послуг (книга наказів; розклад уроків і роботи ГПД; книга протоколів засідань педагогічної ради ЗЗСО, класні журнали, матеріали організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність; протоколи нарад при директорові та заступниках директора, матеріалів засідань методичної ради та засідань ради закладу, засідань батьківського комітету; матеріали бесід і співбесід з адміністрацією, вчителями, керівниками методичних об'єднань, учнями; шкільна документація; накази про рух учнів, кадри у ЗЗСО, організацію платних послуг, організацію освітнього процесу та його результативність, загальні питання у закладі та інші аналітичні накази; річні та аналітичні звіти, довідки, матеріали щодо забезпечення умов для отримання учнями повної загальної середньої освіти, алфавітна книга запису учнів, медичні картки учнів, документація з організації індивідуального навчання учнів, результати виконання контрольних робіт).

1.4. Реалізація суб'єктами освітнього процесу в ЗЗСО в умовах змішаного навчання організаційно-правових і організаційно-інструктивних механізмів управління (спостереження за проявами професійної діяльності, визначення якості виконання функціональних обов'язків: експертної оцінки, аналізу документів, опитувань, анкетування; опитувань суб'єктів освітнього процесу; аналізу документації, вивчення та аналіз сертифікатів, нагород, відзнак, подяк суб'єктів діяльності; портфоліо, публікацій, методичних розробок, узагальнення досвіду роботи; матеріалів, що підтверджують участь та результати педагогічної діяльності).

1.5. Підвищення рівня правової культури [128] суб'єктів управління та

освітнього процесу в ЗЗСО в умовах змішаного навчання (згідно з річним планом роботи закладу освіти, планом виховної роботи проводити місячник правових знань, тиждень правових знань, бесіди, лекції, виховні години, диспути, дебати, тренінгові заняття, бесіди з учителями і батьками, профілактика девіантної поведінки щодо зловживання алкоголем, тютюнопалінням, наркотичними речовинами, як зазначено в курсі здоров'язбережувальної галузі знань; спланувати та провести заходи та виставки малюнків та плакатів на тему: «Право очима дітей»).

2. Створення науково-методичних умов у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

2.1. Забезпечення науково-методичного супроводу управлінської, освітньої, інформаційно-аналітичної, організаційної, освітньої, просвітницької та інших видів діяльності в ЗЗСО в умовах змішаного навчання за розробленим або відібраним інструментарієм (використання освітньої платформи з переліку існуючих: «Атмосферна школа», «DAR», «Jamm School», «Optima School», «ThinkGlobal Online», «Liko Education Online», «Alterra School», «OkStudy», «ШАГ», «Джерело», «School Navigator», «GIOS», «Базис», «Школа\_інфо», «Смарт освіта»).

2.2. Організація управління системою науково-методичної роботи в ЗЗСО в умовах змішаного навчання (використовувати онлайн сервіси, хмарні технології для документообігу та збереження необхідної нормативної та науково-методичної документації) [153].

2.3. Забезпечення творчої атмосфери для професійно-особистісної самореалізації керівних і педагогічних кадрів та їх творчої активності, заохочення до новаторства (створення у закладі творчих лабораторій для кожної освітньої галузі, проведення щотижневих методичних засідань, організація круглих столів для обговорення педагогічних питань та обміну досвідом).

2.4. Організація і здійснення дослідно-експериментальної роботи Всеукраїнського рівня; установа співпраці з науковими установами

відповідно до укладених угод, визначених завдань та координація їх діяльності (створення онлайн платформ для вирішення питань та обміну досвідом між закладами в межах предметних галузей, організація семінарів, вебінарів, круглих столів тощо).

2.5. Реалізація організаційно-методичних механізмів із закладами вищої та професійної освіти для здійснення мережевого навчання (створення та реалізація договорів про співпрацю та обмін досвідом із закладами освіти різних освітніх рівнів, позашкільної освіти, налагодження професійних зв'язків та спільної роботи з метою забезпечення власних освітніх потреб здобувачів освіти) [152].

2.6. Рівень відкритості системи контролю за діяльністю ЗЗСО в умовах змішаного навчання та залучення представників органів громадського врядування та учнівського самоврядування до здійснення громадського контролю (створення електронних журналу та щоденників, розміщення та оприлюднення інформації для здобувачів освіти та їх батьків на сайті ЗЗСО).

2.7. Рівень прозорості прийняття колегіальних рішень щодо забезпечення рівного доступу до якісної освіти (ведення книги наказів; книги протоколів засідань педагогічної ради ЗЗСО, матеріалів організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність; протоколів нарад при директорові та заступниках директора, матеріалів засідань методичної ради та засідань ради закладу освіти, засідань батьківського комітету та оприлюднення їх на офіційному сайті закладу освіти).

3. Створення організаційно-педагогічних та організаційно-психологічних умов.

3.1. Організація управління ЗЗСО та освітнім процесом відповідно до структури та змісту освітньої програми ЗЗСО в умовах змішаного навчання (управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-

громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами; необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості).

3.2. Розробка та модернізація змісту освітньої програми та його впровадження (реорганізувати систему управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу відповідальності закладів загальної середньої освіти за результатами освітньої і виховної діяльності з переходом від адміністративно-розпорядчого управління закладами загальної середньої освіти до системи освітнього менеджменту).

3.3. Впровадження організаційно-мотиваційних організаційно-структурних, організаційно-адміністративних механізмів, комплексного організаційного механізму управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання (організування спільної діяльності педагогічного колективу з іншими учасниками освітнього процесу, обслуговуючим персоналом та громадськістю, яка передбачає застосування науково-педагогічного підходу до управління, оптимальне використання освітніх ресурсів та потенціалу змішаного навчання, організації та раціональних засобів керівництва та методів досягнення ефективності діяльності, якості освітніх послуг й розвитку закладу загальної середньої освіти).

3.4. Рівень організації психологічного супроводу освітнього процесу та дослідницько-експериментальної роботи в ЗЗСО в умовах змішаного навчання (планування та проведення індивідуальних консультацій, бесід з метою емоційної підтримки, пошуку ресурсів та мотивів діяльності, зняття внутрішніх та зовнішніх анти інноваційних бар'єрів, що заважають у практичній реалізації концепції НУШ, групові консультації (для всіх учителів



1-х класів закладу освіти), бесіди тематично-інформаційного характеру з метою вирішення актуальних проблем психічного розвитку дітей та соціальної комунікації в класі, проведення тематичних та практичних семінарів, тренінгів, навчальних студій з підвищення рівня психологічної компетентності).

#### 4. Створення матеріально-технічних умов у ЗЗСО.

4.1. Підвищення рівня модернізації матеріально-технічного забезпечення навчальних кабінетів в межах власної автономії.

4.2. Інформатизація та комп'ютеризація освітньої діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання (оновлення ІТ-систем, створення новітнього інформаційного простору, інноваційної освітньої платформи, хмарного інтернет-середовища, підведення якісної інтернет-мережі, оснащення учнів та вчителів якісною комп'ютерною технікою).

4.3. Впровадження організаційно-технічних механізмів і технічних засобів (створення комплексу різноманітних планів, які взаємодіють один з одним та спрямовані на здійснення за цілями, предметом, рівнями, змістом та періодом планування; організаційної структури та профілю інноваційної діяльності підприємства; складу інноваційних процесів, які здійснюються; рівня кооперації при їх проведенні, масштабів та постійності інноваційної освітньої діяльності).

4.4. Наявність стратегії з матеріально-технічного розвитку ЗЗСО в умовах змішаного навчання (побудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти, річного плану та перспективного плану розвитку закладу загальної освіти в умовах змішаного навчання).

4.5. Облік витрат на матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО в умовах змішаного навчання та раціональне наповнення (створення безпечного освітнього середовища, цільове використання бюджетних коштів, оприлюднення витрат на офіційному сайті закладу).

Побудова структури та складові, які сприяють забезпеченню якісної

освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання відносять до:

- освітнього процесу закладу загальної середньої освіти як організованої, цілеспрямованої, активної, якісної взаємодії учителів, здобувачів освіти та їх батьків, яка направлена на оволодіння уміннями та навичками, глибокими науковими знаннями, розвитком морально-етичних переконань, світогляду, творчих здібностей;

- системи маркетингових завдань, що формує імідж закладу освіти, забезпечує попит, прогнозування ринку освітніх послуг тощо;

- фінансово-економічної складової, яка інвестує у розвиток наявних фінансових ресурсів та загального фінансового стану ЗЗСО, залучає додаткових інвесторів у продукт освітньої діяльності здобувачів освіти;

- інноваційних стратегій системи управління та передових освітніх технологій, які впроваджуються в освітній процес і систему освіти ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання, що підкріплюються застосуванням сучасних засобів комунікації та інформаційними технологіями.

Таким чином, змішана форма навчання – це інтеграція індивідуальної, очної, заочної, мережевої та дистанційної форм здобуття освіти дає можливість організувати навчання дитини у відповідності з власною, оптимальною для неї освітньою траєкторією, дає можливість вільного вибору вчителів та оточення дитини і, що дуже актуально у наш час, – забезпечує право батьків на збереження сімейних переконань, поглядів та сімейного виховання, оскільки при дистанційному навчанні забезпечується індивідуальний підхід до вибору здобувачів освіти.

Успішність управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання можна визначити завдяки значенню індексу пізнавальної діяльності, який відображає оцінку результатів. Для її визначення необхідно висвітлення та оцінки кожного складника-принципу даної моделі. Для вивчення принципу цілепокладання в управлінні ЗЗСО зі змішаним навчанням використовуються

результати його самоаналізу, на підставі вивчення наявної бази документації, спостереження управлінської діяльності, професіографічного аналізу управлінської діяльності керівників, статистичної обробки, аналізу та інтерпретації результатів. Визначення принципів цілеорієнтованої мотивації трудової діяльності здійснюється на підставі отримання емпіричних даних щодо забезпечення процесу управління закладом, стану обізнаності керівників закладів із поняттєво-термінологічним апаратом управлінського менеджменту та визначення рівнів сформованості інформаційної компетентності керівника ЗЗСО. Професіографічний аналіз принципів зворотного зв'язку, статистична обробка, інтерпретація результатів вивчається на підставі вивчення наявної бази документації, безпосереднього й опосередкованого спостереження управлінської діяльності, професіографічного аналізу управлінської діяльності керівників, статистичної обробки, аналізу та інтерпретації результатів. Відповідність працівника посаді виконується на підставі базової кваліметричної моделі професійної діяльності педагогічних працівників відповідно до кваліфікаційних вимог.

Результативність моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання підтверджується якісними показниками наступних складників: управління освітнім процесом, управління процесом виховання та розвитку, управління кадровим забезпеченням, державно-громадського управління та фінансово-господарської діяльності у ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

### **Висновки до третього розділу**

У розділі описано організацію та етапи проведення педагогічного дослідження щодо перевірки результативності розробленої нами моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Проведений у межах експерименту ретроспективний аналіз дозволив охарактеризувати зміст, компоненти, структуру, організацію розробки та запровадження управлінських інформаційних систем у практику роботи. На

цьому етапі експерименту проведено також аналіз, систематизацію та узагальнення нормативних документів ЗЗСО в галузі управління освітою; визначено експериментальну базу, кількісний та якісний склад учасників дослідно-експериментальної роботи.

Обґрунтовуючи логіку власних підходів до експериментальної діяльності, ми виходили з аналізу ЗЗСО та опитування керівників ЗЗСО та їх заступників, нами використано результати самоаналізу ЗЗСО, вивчено наявну базу звітної документації, здійснено безпосереднє й опосередковане спостереження управлінської діяльності, виконано професіографічний аналіз управлінської діяльності керівників, виконано аналіз, статистичну обробку, інтерпретацію результатів.

Спираючись на результати експериментального дослідження та їх аналіз можна стверджувати, що розроблена нами модель управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання є результативною. Її впровадження надасть уявлення про реальний стан процесу управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та сприятиме підвищенню рівня мотивації педагогів та керівників ЗЗСО щодо запровадження змішаного навчання. Використання моделі сприятиме розвитку у здобувачів освіти уміння здійснювати власне інтелектуальне дослідження й отримувати власних унікальних знань. Надані методичні рекомендації допоможуть керівникам закладів загальної середньої освіти впровадити в освітній процес технології змішаного навчання.

Матеріали розділу було висвітлено у таких публікаціях автора [20, 23; 33; 187].

## ВИСНОВКИ

Проведене дисертаційне дослідження, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці результативності моделі управління закладом загальної середньої освіти дає підстави зробити відповідні висновки:

1. Розкрито теоретичні аспекти проблеми управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. У процесі дослідження розкрито теоретичні аспекти проблеми управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Проведене дослідження теоретичних засад управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання дало змогу визначити сутність та структуру понять «управління», «управління закладом загальної середньої освіти», «змішане навчання», здійснити аналіз професійного стандарту керівника ЗЗСО в умовах упровадження в освітній процес змішаного навчання.

Вивчення наукових праць та доробок сучасних дослідників дало змогу здійснити авторське визначення понять «змішана форма навчання у закладі загальної середньої освіти» та «управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання».

*Змішане навчання у закладі загальної середньої освіти – це інтеграція очної, заочної, мережевої, дистанційної та екстернатної форм здобуття освіти, що дає можливість індивідуалізувати навчання дитини у відповідності з власною, оптимальною для неї освітньою траєкторією.*

У свою чергу, *управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання – це взаємопов'язані дії керуючої і керованої систем, узгоджені спільною метою діяльності учасників освітнього процесу шляхом інтеграції форм для індивідуалізації навчання, що націлені на перспективу створення індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти та спрямовані на формування навички здійснювати особистісне інтелектуальне*

*дослідження для отримання власних, унікальних знань.*

Висвітлено вітчизняний та зарубіжний досвід управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. На основі вивчення результатів наукових знахідок українських та зарубіжних науковців визначено, що низка досліджень спрямована переважно на вирішення проблем технічного та програмного забезпечення технологій змішаного навчання.

Проведений аналіз сучасного стану управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання дозволив зробити висновок про необхідність впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО, на засадах використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій управління процесом змішаного навчання, а також дієвого організаційно-методичного забезпечення досліджуваного процесу під час організації курсів підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.

Характерними для упровадження змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти в Україні є вибір дистанційної освітньої платформи для навчання учнів, підготовка вчителів до роботи у новому форматі, створення спільної концепції інтернет-ресурсів та системним моніторингом якості навчання, мережева співпраця з іншими закладами освіти тощо.

Доведено, що перехід до змішаного навчання є складним, та потребує навчально-методичного забезпечення освітнього процесу, створення освітніх сайтів та центрів відкритої освіти, розміщення корисних посилань та відкритих ресурсів, розміщення електронних уроків вчителями, інших засобів, що сприятимуть забезпеченню освітніх потреб учнів.

У системах освіти зарубіжних країн однією із тенденцій сьогодення є впровадження змішаної форми навчання у закладах освіти різних типів. У системах освіти різних країн (Великобританія, США, Німеччина, Іспанія та ін.) проводиться робота з упровадження в практику закладів загальної

середньої освіти принципів і технологій дистанційного навчання, режимів віддаленого і гнучкого навчання на відстані, територіального розподілу і експансії освітніх послуг.

У США система створення бази віртуальних курсів базується на індивідуально зорієнтованому підході до навчання, використанні мультимедійних комп'ютерних технологій, багаторазовій модульно-блочній системі навчання та рівноцінності змісту традиційного та дистанційного навчання. Доречним у процесі дослідження було вивчення моделі вбудованого навчання, яке широко впроваджується в США, шляхом поєднання електронного (дистанційного) навчання та традиційного навчання в класі; досвіду комплексної школи «Сасселло» (Італія), яка позиціонує дві моделі змішаного навчання – горизонтальну та вертикальну, які і отримала назву «Розширена школа».

У дослідженні проаналізовано і використано позитивний досвід університетів Великої Британії з упровадження технологій дистанційного навчання, у яких для створення системи змішаного навчання використовується командний підхід під час проєктування, планування та організації освітнього процесу. Змішане навчання країн Європи розглянуто як педагогічний підхід в рамках європейського проєкту FISTE Comenius 2.1 і того, як FISTE реалізовується за допомогою онлайн-керованого середовища навчання BSCW.

ЗЗСО в умовах змішаного навчання наразі знаходиться на шляху практичного впровадження та вдосконалення розробленої у теорії та перевіреної на практиці науково-методичної підтримки інтеграції очної, дистанційної, мережевої та індивідуальної форм навчання в освітній процес здобувачів загальної середньої освіти, при цьому створення ефективно функціонуючої системи – провідна мета керівництва. Успішний керівник має володіти технологією управління, методикою педагогічного аналізу, методами обробки інформації, методикою колективного творчого виховання,

навичками організації встановлення економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів тощо.

Слід зазначити, що суб'єктами управління здійснено проектування професійного розвитку вчителями й реалізовано, відповідно до схеми управлінського розвитку, представленого у моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

З'ясовано, що для утвердження як традиційних так і інноваційних методів надання освітніх послуг для результативного управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання необхідно ознайомлення та використання українського та зарубіжного досвіду.

Здійснено аналіз сучасного стану управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Для вивчення даного питання проведено опитування, здійснено вивчення звітної документації закладів загальної середньої освіти та анкетування 97 керівників ЗЗСО та їх заступників.

З метою отримання чітких, вимірюваних даних було визначено критерії та показники управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Показники когнітивного критерію відобразили низький рівень здатності управлінського складу ЗЗСО до організації змішаного навчання та спрогнозували вектори розвитку їхнього професійного зростання та вдосконалення. Визначенням показників практично-діяльнісного критерію констатовано рівень організації змішаного навчання на засадах використання відповідної нормативно-правової бази, мотивування педагогічного колективу до принципово нового підходу реалізації освітньої діяльності у ЗЗСО. Показниками мотиваційного критерію позиціоновано рівень сформованості професійного інтересу до процесу впровадження змішаного навчання у ЗЗСО з метою покращення рівня надання якості освітніх послуг. Показниками особистісного критерію визначено рівень щодо рефлексивної діяльності управлінської команди ЗЗСО у процесі реалізації змішаного навчання та



здатності до співпраці з українськими та зарубіжними інституціями.

Результатами аналізу сучасного стану вказано на незначну зацікавленість респондентів у використанні інформаційно-комунікативних технологій у процесі впровадження інновацій в умовах змішаного навчання. Тому необхідно упровадження круглих столів, семінарів, методичних засідань з метою обміну досвідом у межах експериментальної діяльності з упровадження змішаного навчання, проведенню вебінарів, семінарів, освітніх курсів, хакатонів тощо.

2. Здійснено аналіз стану, виділено організаційно-педагогічні умови та технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

У ході дослідження доведено, що для організації результативного управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання необхідне обґрунтування та визначення переліку організаційно-педагогічних умов, які забезпечили взаємодію усіх компонентів моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та дозволили реалізувати основні завдання педагогічного дослідження, визначити шляхи вирішення існуючих протиріч.

Завдяки специфіці суттєвої зміни очікуваних результатів освітньої діяльності реалізовано творчі здібності педагогів, спрямованих на розробку власних педагогічних інновацій у вигляді нових навчальних планів і програм, педагогічних технологій, методичних посібників; впровадження їх до практики роботи закладу загальної середньої освіти, розвиток інноваційної культури для впровадження змішаного навчання як нової форми навчання.

Спільною роботою цільового, теоретико-методологічного, змістовного, організаційно-діяльнісного та оцінювально-результативного компонентів, за організаційно-педагогічних умов (нормативно-правових, науково-методичних та матеріально-технічних) здійснено вимірювання та фіксування позитивної динаміки результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Використання технологій управління як інноваційного феномену

дозволило об'єднати теоретичний і практичний підходи до становлення інноваційного управління, стало вирішальними чинниками результативності управління закладом загальної середньої освіти. У дослідно-експериментальному дослідженні управлінських інноваційних технологій широко використано та впроваджено технології змішаного навчання, зокрема: дистанційні, мережеві та індивідуалізовані.

3. У дослідженні науково обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. На етапі моделювання здійснено збір, аналіз та систематизацію наукової інформації з проблеми дослідження, яка необхідна для теоретичного обґрунтування моделі. Модель управління закладом загальної середньої освіти побудовано з метою забезпечення позитивної динаміки результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного, яка включає: цільовий компонент (мета та завдання розвитку у здобувачів освіти уміння здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні, унікальні знання), теоретико-методологічний компонент (нормативно-правове забезпечення, теоретичні підходи, принципи та функції, особливості та організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання), змістовий компонент (суб'єкти управління, зміст управління, об'єкти управління), організаційно-діяльнісний компонент (структура, методика, технологія управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та компетентності керівника), оцінювально-результативний компонент (критерії, показники та рівні ефективності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, діагностичний інструментарій), результат (сформована навичка здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні, унікальні знання).

Визначено та обґрунтовано відповідні умови (організаційно-педагогічні, матеріально-технічні, нормативно-правові та науково-методичні) та розроблено організаційно-методичний супровід упровадження моделі, яка позиціонує позитивну динаміку результативності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Обґрунтовано актуальність створення моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, що зумовлена не тільки викликами, пов'язаними з поширенням інфекції COVID-19 та воєнним станом у країні, а також стратегічною необхідністю забезпечення сталості та якості освітнього процесу та рівного доступу до знань усіх учасників освітнього процесу, незалежно від місця проживання та наявних ресурсів.

За даними, отриманими у процесі експериментальної перевірки моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання зроблено висновок, що всі респонденти, які брали участь в експериментальному дослідженні значно підвищили рівень управлінської діяльності.

Порівняння узагальнених показників за відповідними критеріями, що отримані у процесі експериментального дослідження як на початку формувального етапу так і під час контрольного зрізу показало підвищення показника критеріальної значущості на 0,19. Це засвідчує, що розроблена модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є дієвою та результативною.

Зважаючи на результати експерименту, можна стверджувати, що впровадження розробленої, науково обґрунтованої та експериментально перевіреної моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є доцільною та може бути використаною у практичній діяльності менеджерами освіти. Розроблено методичні рекомендації щодо управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Надані методичні рекомендації допоможуть керівникам закладів загальної середньої освіти впровадити в освітній процес технології змішаного

навчання.

Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та створення якісного освітнього середовища орієнтоване на розроблення компетентнісної моделі керівника сучасного закладу освіти зі змішаним навчанням.

Впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти є ідеєю, що об'єднує педагогічний колектив, керівників закладу. Реалізація якої забезпечить системний розвиток професійної компетентності управлінської команди. Акцентуємо, що модель є практичним застосуванням українського та зарубіжного досвіду, на засадах критичного мислення, психологічної сумісності, вмотивованості та рефлексивності усіх учасників освітнього процесу.

Підготовлені методичні рекомендації стануть принагідними для організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти.

Мету дослідження досягнуто, завдання виконано. Дисертаційне дослідження не вичерпує всього комплексу проблем, що розглядаються та потребує подальших наукових розвідок. Перспективним напрямом для дослідження є питання формування системи управління плануванням освітнього процесу для ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумова О. О. Зasadничі принципи і досвід дистанційної освіти. *Гілея: науковий вісник*. Київ : Гілея, 2015. № 102(11). С. 333–337.
2. Андреев 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. Андрошук 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. URL: <https://is.gd/zGideU> (дата звернення: 13.04.2022).
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. Антошук 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 О. 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. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241442>
8. Барановська О. В. *Змішане навчання в початковій школі: нові форми взаємодії*: метод. рек. Київ. Фенікс. 2021. 64 с.
9. Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. *Управління*

*зкладами освіти: теорія, історія, практика*: кол. монографія за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

10. Бибик С. П., Сюта Г. М. *Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання*; за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків : Фоліо, 2006. 623 с.

11. Биков В. Ю. Формування компетентностей учасників освітнього процесу на основі хмаро орієнтованих інформаційно-освітніх систем. *Вісник НАПН України*. 2021. 1(3). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/724573/> (дата звернення: 13.04.2022).

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. Бугайчук К. Л. Змішане навчання: теоретичний аналіз та стратегія впровадження в освітній процес вищих навчальних закладів. *Інформаційні технології і засоби навчання. Електронне наукове фахове видання*. 2016. Т. 54. № 4. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/1434> (дата звернення: 13.04.2022).

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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. URL: <https://is.gd/frmgTW> (дата звернення: 13.04.2022).

21. Віролайнен О. В. Організація моделі школи вільного вибору індивідуальної освітньої траєкторії в умовах упровадження технологій дистанційного навчання. *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). С. 206–210.

22. 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.

23. Віролайнен О. В. Проблеми та перспективи впровадження змішаної форми навчання в закладах загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*. 2021. № 4(108). С. 20–23.

24. Віролайнен О. В. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 98355. *Селективне навчання*. Дата реєстрації 26.06.2020.

25. Віролайнен О. В. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання. *Концептуальні шляхи розвитку освіти та педагогічної науки*: матеріали конф., 16–17 верес. 2022 р.

26. Віролайнен О. В. Проблеми та перспективи використання

інформаційних технологій у закладах загальної середньої освіти. *Цифрові технології в освітньому процесі закладів освіти*: матеріали X Всеукр. інтерактивної наук.-практ. конф., присвячений 30 річниці незалежності України, м. Рівне, 27 жовт. 2021 р. Рівне, 2021.

27. Віролайн 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.

28. Віролайн О. В. Здійснення особистісного підходу через впровадження технологій змішаного навчання. *Особистість на шляху до цінностей: інноваційна практика, набутий досвід*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Рівне, 27–28 січ. 2021 р. Рівне, 2021.

29. Віролайн О. В. Заклади загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. *Професійна компетентність керівника в сучасних закладах освіти: код епохи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Хмельницький 25 лют. 2020 р. Хмельницький, 2020.

30. Віролайн О. В. Змішане навчання у закладах загальної середньої освіти. *Соціалізація обдарованого учня в Інтернет – середовищі: методичне забезпечення і супровід*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 31 жовт. 2018 р. Київ, 2018.

31. Віролайн О. В. Управління закладом освіти в умовах змішаного навчання. *Організаційно-педагогічні засади розвитку цифрового освітнього простору закладів освіти*: матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Київ, 05–06 трав. 2020 р. Київ, 2020.

32. Віролайн О. В. Управління закладом освіти в умовах змішаного навчання. *Турбота про розвиток та безпека дитини – соціально-правові аспекти*: матеріали IV Міжнар. наук. конф. 19 листоп. 2021 р.

33. Віролайн О. В. Проблеми впровадження змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти. *Смарттехнології, як чинник*



*інноваційного розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Рівне, 10 черв. 2020 р. Рівне, 2020.

34. Володько В. М. Особливості організації навчального процесу для формування в майбутніх перекладачів перекладацької компетентності в усному послідовному перекладі. *Іноземні мови*. 2018. № 1. С. 41–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/im\\_2018\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/im_2018_1_6) (дата звернення: 13.04.2022).

35. Воротникова І. П. Досвід використання е-підручників і електронних засобів навчального призначення в умовах цифровізації загальної середньої освіти України. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 71. № 3. С. 23–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN\\_2019\\_71\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2019_71_3_5) (дата звернення: 13.04.2022).

36. Воротникова І. П., Чайковська Н. В. *Дистанційне навчання: виклики, результати та перспективи: poradnik z dosvidu roboty osvityan mista Києва*: навч.-метод. посібник. Київ: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2020/8/19/90.pdf> (дата звернення: 13.04.2022).

37. Гавриленко О. М. Навчання інформаційно-комунікаційним технологіям студентів педагогічних ВНЗ. *Інформаційні технології в освіті*. 2012. № 12. С. 50–54.

38. Гарбуза Т. В. Тьютор як суб'єкт освітнього процесу в системі дистанційного навчання. *Молодь і ринок*. 2019. № 1. С. 71–75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2019\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2019_1_16) (дата звернення: 13.04.2022).

39. 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.

40. 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.

41. Гриньова М. В., Писаревська Г. І. *Управління кадровим потенціалом*

*підприємства*: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 228 с.

42. Даниленко Л. І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 258 с.

43. Дементієвська Н. П., Морзе Н. В. Як можна комп'ютерні технології використати для розвитку учнів та вчителів. *Актуальні проблеми психології: психологічна теорія і технологія навчання* / за ред. С. Д. Максименка, М. Л. Смульсон. Київ : Міленіум, 2005. Т. 8. Вип. 1. С. 23–38.

44. 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.

45. Деякі питання організації дистанційного навчання. *Наказ Міністерства освіти і науки України № 1115 від 09 серпня 2020 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#n22> (дата звернення: 13.04.2022).

46. *Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти*: зб. наук. праць матеріалів І Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2020. С. 154.

47. Дичківська І. М. *Інноваційні педагогічні технології*. Київ. 2004. 352 с.

48. Діденко Л. С. Основні вимоги до освітніх електронних ресурсів. *Теорія та методика електронного навчання* : зб. наук. праць. Кривий Ріг : Видав. відділ НМетАУ, 2010. Вип. І. С. 81–83.

49. 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.

50. Духнич Ю. Смешанное обучение. *Портал проекту «Smart Education»*. URL: <http://www.smart-edu.com/bended-learning.html> (дата

звернення: 13.04.2022).

51. Єльнікова Г. В., Дудник Ю., Вергун Ю. Реалізація кваліметричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. Київ : ІІТО НАПН України, 2015. Вип. 3. С. 18–31.

52. Єльнікова Г., Вергун Ю., Дудник Ю. Реалізація кваліметричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*: зб. наук. праць. Київ : ІІТО НАПН України, 2015. Вип. 8. С. 69–77.

53. 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.

54. 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.

55. 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.

56. 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.

57. Збірник нормативних документів щодо роботи закладів освіти на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/Zbirnyk%20normatyvka%20COVID-19/Zbirnyk.pdf> (дата звернення: 13.04.2022).

58. *Змішане навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти*: навч.-метод. посібник. Київ, 2021. 92 с.

59. *Змішане навчання*: монографія / С. М. Березенська, К. Л. Бугайчук,

В. М. Кухаренко, Н. Ю. Олійник, Т. О. Олійник, О. В. Рибалко, Н. Г. Сиротенко, А. Л. Столяревська / за ред. В. М. Кухаренка. Харків, 2016. 275 с.

60. Калашнікова С. А. Технологія застосування компетентісно орієнтованого підходу для професійної підготовки керівників навчальних закладів. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. 14 с.

61. 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.

62. Калініна Л. *Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом*: монографія. Київ, 2014. 285 с. С. 242–245.

63. 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.

64. Касьянова О. М. *Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу*. Харків : Основа, 2014. 192 с.

65. Кашуба О., Кравчук Т., Навольська Г., Турчин А. Особливості організації змішаної форми навчання в умовах воєнного стану (з досвіду роботи Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка). *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка*. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2022. № 2. С. 127–135. DOI: 10.25128/2415-3605.22.2.16

66. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст*: навч. посіб. за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : Аграрна освіта, 2016. 335 с.

67. Кириченко М. *Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст*: кол. монографія / за заг. ред.

Г. А. Дмитренко, В. В. Олійника. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 412 с.

68. Кириченко М. О. *Формування ідеології інформаційного суспільства в умовах глобальної інформатизації: тенденції, парадигми, перспективи розвитку*: монографія. Харків: Технологічний Центр, 2017. 320 с.

69. Кириченко М. О., Маслов В. І. *Наукові засади та функції компетентного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі*: монографія. Луцьк : ВІППО, 2015. 188 с.

70. Кіріленко О. Г., Труш Г. О., Рибалко Л. С. Професійне самовдосконалення викладачів в умовах упровадження дистанційного навчання в закладах вищої освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. №. 72(4). С. 258–272.

71. 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 : ІТЗН НАПН України, 2021. 87 с.

72. 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.

73. Ковальчук В., Воротнікова І. Моделі використання елементів дистанційного навчання в школі. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2017. Т. 60. № 4.

74. Ковальчук В., Левчук Л. Особливості дистанційного навчання в США. *Молодий вчений*. 2017. № 5(45). С 392–395. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/5/89.pdf> (дата звернення: 13.04.2022).

75. Ковальчук В. І., Якубов С. В. Концепція дослідно-експериментальної роботи за темою: «Упровадження елементів дистанційного навчання школярів середніх загальноосвітніх навчальних закладів м. Києва. *Розвиток ІКТ-компетентності вчителя в системі післядипломної освіти*. Київ: ун-т

ім. Б. Грінченка, 2013. С. 18–23.

76. Коломієць А. М., Коломієць Д. І. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. праць / редкол. : І. А. Зязюн та ін. Київ-Вінниця : Планер, 2015. Вип. 42. С. 456–461.

77. Коломінський Н. Л. *Психологія менеджменту в освіті: соціально-психологічний аспект*. Київ: МАУП, 2000. 286 с.

Кондратюк В. М. Застосування інформаційних технологій при вивченні математики в загальноосвітніх школах в умовах пандемії. *Сучасні тенденції в математичному моделюванні і його програмному забезпеченні*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 2020. С. 47–50. URL: <http://dspace2.regi.rovno.ua:28080/jspui/bitstream/123456789/1956/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B> (дата звернення: 13.04.2022).

78. Коротун О., Кривонос О. Змішане навчання як основа формування ІКТ компетентності вчителя. *Наукові записки*. 2015. Вип. 8 (II). С. 19–23.

79. Кравченко Г. Ю., & Почуєва О. О. Особливості змісту навчальної дисципліни «Педагогічний консалтинг» у підготовці студентів за магістерськими програмами. *Імідж сучасного педагога*, 2021. Вип. 3(198). С. 25–32.

80. Кравченко Г. Ю. Особливості змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*, 9 (17). <https://amtp.org.ua>

81. Кравчинська Т. Особливості управління освітнім процесом за дистанційною формою навчання. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. 2017. Вип. LXXV. Т. 2. С. 120–123.

82. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 8–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj\\_2015\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_1_4) (дата звернення: 13.04.2022).

83. Криворотько А. О. Медіаосвіта здобувачів середньої освіти у розвинених англomовних країнах. *Інноваційна педагогічна діяльність як чинник формування життєтворчої компетентності здобувача освіти*: монографія. Дніпро : Біла, 2022. С. 276–329.

84. 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 «ХП», 2016. 268 с.

86. Лисецький Ю. М. *Інформаційні технології підтримки прийняття рішень при побудові корпоративних інтегрованих інформаційних систем*: дис. ... д-ра техн. наук. Київ, 2017. 339 с.

87. Лісова Л. *Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України*: монографія. Черкаси, 2018. С. 314–317.

88. Літкевич А. М. *Управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу*: дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2021. 235 с.

89. Ліхоузова Т. *Теорія імовірностей та математична статистика*: підручник для студ. спеціальностей інженерія програмного забезпечення. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 341 с.

90. Лукіна Т. О. *Управління якістю загальної середньої освіти*: навч.-метод. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

91. Ляска О, Чаграк Н., Стриженко Т. Оцінювання ефективності технологій викладання в умовах дистанційної освіти. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 3. С. 106–115. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-3-106-115>

92. Мартинець Л. А. Сутність поняття «управління інноваційною діяльністю загальноосвітнього навчального закладу». *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5*.

*Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2019. Вип. 71. С. 161–164.

93. 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.

94. Мартинець Л. А. Управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. *Теорія і методика управління освітою. Серія «Педагогічні науки»*. 2019. Вип. 3. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3491/3795> (дата звернення: 13.04.2022).

95. Мартинець Л. А. Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. № 18(Т.2) С. 152–155. <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-18-2-33>

96. Мар'єнко М. В., Сухих А. С. Особливості організації змішаного навчання з використанням цифрових технологій. *Освітній дискурс*: зб. наук. праць. Київ, 2021. № 32. С. 45–52.

97. 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2015\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2015_1_4) (дата звернення: 13.04.2022).

99. Маятіна Н., Лисенко Т., Дмитрієнко О. Сучасні моделі дистанційного навчання. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С. 84–95. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-84-95>

100. Мовмига Н. Є., & Кравченко Г. Ю. Визначення цілей маркетингового управління для прогнозування розвитку кафедри в закладах вищої освіти. *Імідж сучасного педагога*, 2019. № 3(186). С. 19–25.

101. Модло Є. О., Семеріков С. О., Модло Є. О. Розробка фільтру



SageMath для Moodle. *Новітні комп'ютерні технології*. Кривий Ріг : Видав. центр ДВНЗ «Криворізький нац. ун-т», 2014. Т. XII: спецвипуск «Хмарні технології в освіті». С. 233–243.

102. Морська Л. І. Сучасні вимоги до використання інформаційних технологій у професійній підготовці педагога: зарубіжний досвід. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. № 1. С. 116–126.

103. Мостецька О. І., Лаврін Г. З. Застосування сучасних гаджетів у процесі фізичного виховання. *Проблеми і перспективи розвитку спортивних ігор та одноборств у закладах вищої освіти* : зб. ст. XVIII наук.ї конф., 04 лют. 2022 р. Харків, 2022. С. 142–145.

104. Морзе Н. В., Струтинська О. В., Умрик М. А. Освітня робототехніка як перспективний напрям розвитку STEM-освіти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2018. № 5. С. 178–187. URL: <http://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/175/233#.XCVa1fmLTcs> (датазвернення: 01.08.2020).

105. Моцар М. М. Особливості застосування медіа-освітніх технологій у формуванні полікультурної компетентності перекладачів. *Молодь і ринок*. 2015. № 1(120). С. 162–166.

106. Новіков Ю. Л., Томашевський В. М., Камінська П. А. Концепція створення уніфікованого адаптивного середовища для систем навчання. *Інтелектуальні системи прийняття рішень і проблеми обчислювального інтелекту*: матеріали Міжнар. наук. конф. Херсон: ХНТУ, 2010. Т. 2. С. 129–132.

107. Олексюк В. П. Платформа Google Workspace for education як цифрова хмаро орієнтована системи управління навчанням у закладах вищої освіти. *Інновації в сучасній освіті: український та світовий контекст* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 09–10 черв., 2022 р. Тернопіль : ТОКІППО, 2022. С. 38–40.

108. *Організація та функціонування мережі ресурсних центрів*

*дистанційної освіти загальноосвітніх навчальних закладів*: монографія. Ін-т інформ. технологій і засобів навчання НАПН України. Київ : Атіка, 2014. 184 с.

109. Осадча К. Сучасні зарубіжні дослідження дистанційних технологій навчання. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 6. С. 229–234.

110. Панченко А. Г. Робоча програма навчальної дисципліни «Управління освітнім процесом (ЗДО/ЗЗСО)» для студентів магістратури спеціальності 073 Менеджмент (освітня програма 073.00.03 Управління закладом освіти. [Навчально-методичні матеріали]. 2020.

111. Пасічник О. *Синхронне й асинхронне дистанційне навчання*. 2021, 6 січня. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/school/method/78950/> (дата звернення: 13.04.2022).

112. Писаревська Г. І. Тімблдінг як основа ефективного розвитку управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 берез. 2019 р. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 206–208.

113. Приходькіна Н. О. Взаємозв'язок інформаційної грамотності та медіаграмотності: аналіз наукометричної бази даних Web of science. *Вісник Київського національного лінгвістичного ун-ту. Серія: Педагогіка та психологія*. 2020. Вип. 32. С. 102–114.

114. Приходькіна Н. О. Управління розвитком медіаграмотності та критичного мислення учнів у процесі медіаосвіти в закладах загальної середньої освіти. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття*: монографія. Київ : Цедос, 2021. С. 67–94.

115. Приходькіна Н. О. Діяльність національних організацій у сфері розвитку медіаосвіти в Канаді та Австралії. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип 31. Т. 4. <https://doi.org/10.24919/2308-4863.4/31.214300>

116. Приходькіна Н. О. Навчальна програма з медіа- та інформаційної грамотності ЮНЕСКО: концептуальні основи. *Педагогічні науки: теорія,*

*історія, інноваційні технології.* 2020. № 1(95).  
<https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2020-92-14>

117. Приходькіна Н. О. Гейміфікація як ефективна технологія розвитку медіаграмотності учнів: досвід США. *Педагогічні науки: зб. наук. праць.* 2020. Вип. 92. С. 84–90. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2020-92-14>

118. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні. *Наказ Міністерства освіти і науки України № 274 від 28 березня 2022 р.* URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-zdobuttya-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ta-osvitnogo-procesu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini> (дата звернення: 20.07.2022).

119. Про затвердження положення про інституційну та дуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки молоді та спорту України № 536 від 23 квітня 2019 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0547-19#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

120. Про затвердження Положення про індивідуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки України № 8 від 12 січня 2016 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0184-16#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

121. Про освіту. *Закон України № 2145-VIII від 05 вересня 2017 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

122. Про повну загальну середню освіту. *Закон України № 463-IX від 16 січня 2020 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

123. Просіна О. В. Маркетингова компетентність керівників гуртків та її розвиток у межах демократично-перетворювальної технології управління системою освітньої діяльності. *Науковий часопис Національного*

*педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. № 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 79. Т. 2. С. 68–72.*

124. 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.

125. 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. 2021. № 84(4). С. 138–157.*

126. Рамський Ю. С. Методична система формування інформаційної культури майбутніх вчителів математики: автореф. дис. ... д-ра пед.наук: 13.00.02 – теорія та методика навчання (інформатика); Національний педагогічний ун-т.ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2013. 56 с.

127. Рашевська Н. В. Змішане навчання як психолого-педагогічна проблема. *Вісник Черкаського ун-ту. Педагогічні науки. Черкаси: ЧНУ, 2010. Вип. 191. С. 89–96.*

128. Рекомендації щодо впровадження змішаного навчання у закладах фахової передвищої та вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. 2020.

URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2020/zmyshene%20navchanny/zmishanonavchannia-bookletspreads-2.pdf>  
(дата звернення: 13.04.2022).

129. Рожнова Т. Є. Розвиток системи менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти: проблеми та шляхи їх вирішення. *Теорія та методика управління освітою*: електр. наукового фахове видання. 2019. URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj> (дата звернення: 13.04.2022).

130. Рожнова Т. Є. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка, 9 (17). <https://amtp.org.ua>

131. Рябова З. В., & Єльнікова Г. В. Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. № 80(6). С. 369–385.

132. Рябова З. В. Консалдинг у закладах освіти. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»: електронне наук. фахове вид. 2022. Вип. 13(25).

133. Сейдаметова С., Терещенко С. Онлайнкові навчальні системи як засіб формування компетентності учнів і студентів. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Серія Педагогіка* / голов. ред. Г. Терещук. Тернопіль, 2011. № 1. С. 94–98.

134. 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.

135. Словінський О. В. Специфіка хмарних сервісів у сфері освіти. *Наукова молодь-2013: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених* / за заг.ред. проф. В. Ю. Бикова, О. М. Спіріна. Київ : ІТЗН НАПН України, 2014. С. 169–171.

136. Столяренко О. В. *Моделювання педагогічної діяльності у підготовці фахівця: навч.-мед. посібник*. Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2015. 196 с.

137. Стрюк А. М. Система «Агапа» як засіб навчання системного програмування бакалаврів програмної інженерії: дис. канд. пед. наук: 13.00.10. Київ, 2012. 312 с.

138. *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.

139. Тимошко Г. М. Роль тайм-менеджменту у процесі розвитку організаційної культури керівника закладу освіти. *Наука та освіта: зб. праць*

XVI Міжнар. наук. конф. Хмельницький : ХНУ, 2021. С. 58–64.

140. Тимошко Г. М. До проблеми управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. *Вісник Черкаського ун-ту. Педагогічні науки*. 2017. № 11. С. 125–131.

141. Топузов О. М., Головка М. В. та ін. Дистанційне навчання в умовах карантину: досвід та перспективи. *Аналітико-методичні матеріали*. Київ: Педагогічна думка, 2021. <http://doi.org/10.32405/978-966-644-596-7-2021-192>

142. Ткачук Г. В. Теоретичні і методичні засади практично-технічної підготовки майбутніх учителів інформатики в умовах змішаного навчання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.02. Київ, 2019. 42 с.

143. Тлумачний словник. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0007554> (дата звернення: 13.04.2022)

144. Томашевський В. М. Складання розкладів занять у дистанційних системах навчання. *Обчислювальний інтелект: матеріали I Міжнар. наук.-техн. конф., м. Черкаси*. Черкаси, 2011. С. 384–387.

145. 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.

146. *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.

147. 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).

148. Федорук П. І., Дутчак М. С. Побудова бази знань адаптивних систем дистанційного навчання на основі фреймової та продукційної моделей представлення знань. *Управляющие системы и машины*. 2017. № 5. С. 3–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/USM\\_2017\\_5\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/USM_2017_5_2) (дата звернення: 13.04.2022).

149. Хара О. М. Активізація навчальної діяльності абітурієнтів в дистанційному курсі з математики з використанням ППЗ Granl. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія № 2*. Київ: НПУ ім. Драгоманова, 2010. № 8(15). С. 180–185.

150. Хлебнікова Т. М. Організація особистісно зорієнтованого навчання в системі післядипломної освіти. Харків : Вид. група «Основа», 2019. Вип. 12(203). 128 с. (Бібліотека журналу «Управління школою»).

151. Чередніченко Г. А., Шапран Л. Ю. *Модель змішаного навчання і її використання у викладанні іноземних мов*. URL: <http://www.osvita.org.ua> (дата звернення: 13.04.2022).

152. Чорна О. Сучасні тенденції підготовки та підвищення кваліфікації викладачів ВНЗ. *Наукові записки. Серія. Педагогічні науки*. 2017. Вип. 88. С. 273–276.

153. 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.

154. Шелепко Г. Система управління загальноосвітніми навчальними закладами України: закордонний досвід та шляхи демократизації. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. № 6. Ч. 1. С. 372.

155. Щур Н. М. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі неперервної педагогічної освіти США. *Інформаційні технології в освіті*. 2012. № 12. С. 215-220. URL: [http://ite.kspu.edu/webfm\\_send/311](http://ite.kspu.edu/webfm_send/311) (дата звернення: 13.04.2022).

156. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2015. Т. 175. С. 22–28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp\\_2015\\_175\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp_2015_175_4) (дата звернення: 13.04.2022).

157. Bevzo G., Vyshkivska V., Titarenko I. Blended Learning: Features of

Application in the Modern Educational System. *Intellectual Archive*. Toronto: Shiny Word. Corp. (Canada). 2021. Vol. 10. No. 4. Pp. 124–133.

158. Bower M., Lee M. J., & Dalgarno B. Collaborative learning across physical and virtual worlds: Factors supporting and constraining learners in a blended reality environment. *British Journal of Educational Technology*. 2017. № 48(2). P. 407–430. URL: <https://doi.org/10.1111/bjet.12435> (дата звернення: 13.04.2022).

159. Cleveland-Innes, M., & Wilton, D. *Guide to blended learning*. 2018. URL: [http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/3095/2018\\_Cleveland-InnesWilton\\_Guide-to-Blended-Learning.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/3095/2018_Cleveland-InnesWilton_Guide-to-Blended-Learning.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 13.04.2022).

160. Diamond R. *Designing and assessing courses and curricula: A Practical Guide*. – 5 th Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2008. 32 p.

161. *Friesen Norm Report: Defining Blended Learning*. Norm Friesen (August, 2012). URL: <http://goo.gl/XFtCv3> (дата звернення: 13.04.2022).

162. Ghorsteinsson T., Page, P. *Blended learning approach to improve in-service teacher education in Europe through the FISTE Comenius 2.1 project*. *Educatia*, 21. 2008. P. 291–297.

163. Graham C. R. *Blended learning systems*. *CJ Bonk & CR Graham, The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs*. Pfeiffer. 2006. URL: [http://mypage.iu.edu/~cjbok/graham\\_intro.pdf](http://mypage.iu.edu/~cjbok/graham_intro.pdf) (дата звернення: 13.04.2022).

164. Hrytsak N., Derkach H., Kuchma N., Labashchuk O. DISTANCE LEARNING OF «HISTORY OF NINETEENTH-CENTURY FOREIGN LITERATURE» COURSE IN THE CONTEXT OF COVID-19 PANDEMIC: EDUCATORS' EXPERIENCES. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер. Педагогіка*. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка 2021. № 1. С. 199–208

165. *Interactive Learning Centers Announces Name Change to EPIC*



*Learning*. (1999, March 5). The Free Library. (1999). Retrieved October 18, 2013 from. URL: [http://www.thefreelibrary.com/Interactive Learning Centers Announces Name Change to EPIC Learning.-a054024665](http://www.thefreelibrary.com/Interactive+Learning+Centers+Announces+Name+Change+to+EPIC+Learning.-a054024665) (дата звернення: 13.04.2022).

166. Jacob J., Anna M. Benefits and Barriers to the Hybridization of Schools. Ramskyi, Yu. S., Tverdokhlib, I. A., Yashchuk, O. B., ta Ramskyi, A. Iu. Vykorystannia vidkrytykh onlain kursiv v umovakh zmishanoho navchannia maibutnikh fakhivtsiv z informatsiinykh tekhnolohii. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*. 2021. № 84(4). P. 138–157. <https://doi.org/10.33407/itlt.v84i4.4431> (in Ukrainian).

167. *Journal of Education Policy, Planning and Administration*. 2011. 1(1). P. 61–82.

168. Jtephan S. J., Ahmed A. S., and Omran A. H. Blended Learning Using Virtual Reality Environments. *Iraqi Journal for Computers and Informatics IJCI*. 2017. 43(1). P. 6–13.

169. Kathleen M. Frankle Blended Learning: The Key to Successful Web-Based Training and Education. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2016. Т. 54. № 4. URL: <http://goo.gl/hWbR7z> ISSN:2076-8184. (дата звернення: 13.04.2022).

170. Kondratska L. A. DIGITAL LEARNING OF ART THEORY: PEDAGOGICAL DESIGN. *Annali d'Italia*. 2020. Vol. 2. № 13. P. 20–28.

171. Klimová Frydrychová, B. Teaching and Learning Enhanced by Information and Comunication Technologies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 186.

172. Kukharenko V. M., Bondarenko, V. V. *Ekstrene dystantsiine navchannia v Ukraini: (kolektyvna monohrafiia)*. Kharkiv. KP «Miska drukarnia». 2020. URL: [https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Management/2020/monograph\\_ekstr\\_dyst\\_navch.pdf](https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Management/2020/monograph_ekstr_dyst_navch.pdf) (in Ukrainian) (дата звернення: 13.04.2022).

173. Lim, C. P., Wang, T., & Graham, C. Driving, sustaining and scaling up

blended learning practices in higher education institutions: A proposed framework. *Innovation and Education*. 2019. № 1(1). P. 1–12.

URL: <https://innovationeducation.biomedcentral.com/articles/10.1186/s42862->

(дата звернення: 13.04.2022).

174. Lytvyn V., Khlystun O., Prykhodkina N., Poluboiaryna I., Bevz M., Kopeliuk O. (2019). Model Of Formation Of Digital Competence On The Basis Of Pedagogical Proceedings At The Present Stage Of Development Of Digitalization Of Society. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2019. 21 (No.8. August). P. 219-223.

<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.29>

175. Lzhu, L. C., Wang, N., & Du, Y. T. Research on the Influencing Factors and Promotion Strategies of Online Learning Satisfaction of College Students. *Journal of National Academy of Education Administration*. 2020. № 5. P. 82–88.

176. Malang V. P. *Professional development of adult students through open and distance learning*. In: Renes SL, editor. *Global Voices in higher education*. Croatia: Intech; 2017. DOI: 10.5772/intechopen.68818

177. Martynets, Liliia. *Didactic Opportunities of Information and Communication Technologies in Graphic Training of Future Technology Teachers*. 2020.

178. Monteiro, S. B. S., Reis, A. C. B., Silva, J. M. D., & Souza, J. C. F. *A Projectbased Learning curricular approach in a Production Engineering Program*. *Production*. 2017. 27(SPE).

URL: [https://www.researchgate.net/profile/Ari\\_Mariano/publication/334726644\\_Best\\_practices\\_for\\_Active\\_Learning\\_a\\_literature\\_study\\_using\\_bibliometrics/links/5d3cdaf3a6fdcc370a6609ed/Best-practices-for-Active-Learning-a-literature-studyusing-bibliometrics.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ari_Mariano/publication/334726644_Best_practices_for_Active_Learning_a_literature_study_using_bibliometrics/links/5d3cdaf3a6fdcc370a6609ed/Best-practices-for-Active-Learning-a-literature-studyusing-bibliometrics.pdf) (дата звернення: 13.04.2022).

179. Moore M., and Kearsley G, *Distanceeducation: A systems view of on line learning*. USA: CengageLearning, 2011.

180. Mumtaz K., Iqbal V., Khalid S, T. Rafiq, S. M. Owais, M. Al Achhab. An

E-Assessment Framework for Blended Learning with Augmented Reality to Enhance the Student Learning. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 2017. Vol. 13(8) P. 4419–4436.

<https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00938a>

181. Rozhnova T., Vasył Madzihon, Nina Fedorova, Svitlana Merkulova, Olena Ostapchuk, Bohdan Piontkovskyi-Vykhvaten, Olena Soboleva, Lidiia Tkachenko, Natalia Kolesnik, Liudmyla Savchenk, Igor Verbovskyi, Grygoriy Griban. Prestación de servicios educativos en la escuela secundaria: una excursión al desarrollo de la civilización sociocultural. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 2020. Año: VII Número: 2 Artículo no.:43 Período: Iro de enero al 30 de abril del. URL: <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1998/2056> (дата звернення: 13.04.2022).

182. Tkachuk, V. Y., Yechkalo, A. Taraduda, I. Steblivets. Augmented reality as a distance learning tool under quarantine conditions. *Educational Discourse: collection of scientific papers*. 2020. P. 43–53. doi:10.33930/ed.2019.5007.22(4)4.

183. Topuzov, O. M., Holovko, M. V. ta in. *Dystantsiine navchannia v umovakh karantynu: dosvid ta perspektyvu*. Analitiko-metodychni materialy. Kyiv. Pedahohichna dumka. 2021. <http://doi.org/10.32405/978-966-644-596-7-2021-192> (in Ukrainian).

184. University of NSW. (2020). Planning and Designing a Blended or Online Course URL: <https://teaching.unsw.edu.au/planning-and-designing-blended-or-online-course> (дата звернення: 13.04.2022).

185. USA Department of Education; National Center for Education Statistics. Distance Education at Degree-Granting Postsecondary Institutions: 2006–2007. NCES 2009-044; Basmart Parsad, Laurie Lewis [Project Officer: Peter Trice]. Washington DC: ED Pubs, 2009. 60 p.

186. Vasyliieva, D. V. *Dystantsiine navchannia: Vchora. Sohodni. Zavtra. Kompiuter u shkoli ta simi*. 2019. № 1(153). P. 21–26.

[https://lib.iitta.gov.ua/718231/1/CSF\\_01\\_19\\_00\\_RGB-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8-21-26.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718231/1/CSF_01_19_00_RGB-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8-21-26.pdf) (in Ukrainian).

187. Virolainen O. Management model of a general secondary education institution in the conditions of mixed education. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. No 3(35).

188. Vorotnykova, I. P., Chaikovska, N. V. *Dystantsiine navchannia: vyklyky, rezultaty ta perspektyvy*. Poradnyk. Z dosvidu roboty osvitan mista Kyieva: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv. Kyivskyi universytet im. Borysa Hrinchenka 2020. URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2020/8/19/90.pdf> (in Ukrainian).

189. Yelnykova H. and Ryabova Z. *Adaptive technologies for training of specialists*. IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 1031 012125. 2021

190. Zablotska L., Tsar I. DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATIVE COMPETENCY IN UNDERGRADUATES OF NON-LINGUISTIC SPECIALTIES IN THE CONDITIONS OF DISTANT LEARNING. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка*. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2022. № 1. С. 160–169. <http://doi.org/10.25128/2415-3605.22.1.19>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Анкетування з проблеми упровадження та управління ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання.

Шановні колеги!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, що проводиться в межах вивчення ефективності навчальних модулів з проблеми розвитку професійної компетентності керівника ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання. Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання і позначте той варіант відповіді, що відповідає Вашій думці. У кількох запитаннях Ви маєте оцінити запропоновані варіанти на предмет їхньої вагомості або ефективності. Опитування є анонімним, тому вказувати своє прізвище не потрібно. Дякуємо за співпрацю та розуміння, оскільки Ваша думка є важливою у дослідженні, що проводиться.

1. Вкажіть, будь ласка, Ваш вік \*

- 30-40 років
- 41-50 років
- 51-60 років
- 61 рік та старші

2. Оберіть Вашу стать \*

- чоловіча
- жіноча

3. Вкажіть, будь ласка, Ваш педагогічний стаж \*

- до 10 років
- від 10 до 20 років
- від 21 до 30 років
- від 31 і більше

4. Скільки років Ви працюєте на керівній посаді? \*

- менше 1 року
- від 1 до 3 років
- від 4 до 10 років
- більше 11 років

5. Вкажіть педагогічне звання та науковий ступінь (за наявності) \*

Ваша відповідь \_\_\_\_\_

6. Вкажіть тип закладу освіти, в якому Ви працюєте \*

- початкова школа, що забезпечує здобуття початкової освіти
- гімназія, що забезпечує здобуття базової середньої освіти
- лицей, що забезпечує здобуття профільної середньої освіти
- гімназія зі структурним підрозділом початкова школа
- гімназія з дошкільним підрозділом

7. **Оберіть тип місцевості, в якій знаходиться заклад освіти \***

- Місто
- Сільська місцевість
- Селище міського типу

8. **Чи згодні Ви з думкою, що зростання рівня професіоналізму вчителів залежить від рівня компетентності керівника закладу загальної середньої освіти ? \***

- Цілком погоджуюсь
- Скоріше так
- Можливо
- Скоріше ні
- Ні

9. **Чи вважаєте Ви, що показники рівня якості освіти у закладі загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання залежать від рівня компетентності керівника закладу? \***

- Цілком погоджуюсь
- Скоріше так
- Можливо
- Скоріше ні
- Ні

10. Чи згодні Ви з думкою, що професійною компетентністю керівника ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання є здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові перспективні ідеї, освітні технології? \*

- Цілком погоджуюсь
- Скоріше так
- Можливо
- Скоріше ні
- Ні

11. Вишикуйте, будь ласка, у порядку зростання важливість зазначених компетентностей керівника ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання \*

Стовпець 1    Стовпець 2    Стовпець 3    Стовпець 4    Стовпець 5

Соціальна	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Громадянська	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Культура самовираження	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Підприємницька	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Цифрова	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Якими знаннями, на Вашу думку, в першу чергу має володіти керівник ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання? \*

- Наукові методи пізнання, пошуку і впровадження нових, перспективних ідей
- Освітні інновації, їхні характеристики, особливості застосування
- Методики оцінювання інноваційної управлінської діяльності



13. Зазначте у порядку зростання знання, які необхідні керівнику ЗЗСО для <sup>\*</sup> успішного орієнтування в інформаційному просторі:

Стовпець 1    Стовпець 2    Стовпець 3    Стовпець 4    Стовпець 5

Функціональна грамотність у використанні цифрових пристроїв, їх базового програмного забезпечення, онлайн сервісів мережі інтернет

Правила критичного мислення, оцінювання інформації та критерії медіаграмотності

Цифрові середовища, професійні онлайн спільноти та електронні ресурси для професійного розвитку

Вимоги законодавства щодо економічної доброчесності та використання об'єктів авторського права

14. Оберіть необхідний перелік знань, якими має володіти, на Вашу думку, <sup>\*</sup> керівник ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання

- Знання інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій
- Знання закономірності роботи в колективі впродовж експериментальної діяльності
- Знання критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності
- Знання про наукові методи дослідження та розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО
- Знання методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання
- Знання літературних джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
- Інше: \_\_\_\_\_

15. Які знання, на Вашу думку, необхідні керівнику ЗЗСО, для забезпечення \*  
умов упровадження змішаного навчання

- підходи до забезпечення та організації освітнього процесу з використанням цифрових технологій
- підходи до організації систем управління освітнім процесом
- Підходи до забезпечення умов організації цифрових робочих місць
- Цифрові технології та електронні управлінські ресурси для здійснення планування та забезпеченням освітнього процесу

16. Яка, на Вашу думку, компетентність керівника ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання є пріоритетною для забезпечення постійного та безперервного професійного розвитку ? \*

- Інноваційна компетентність
- Здатність до навчання впродовж життя
- Рефлексивна компетентність

17. Зазначте вірну відповідь щодо власного досвіду управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання? \*

- не маю досвіду
- маю незначний досвід
- маю достатній досвід
- можу поділитися власним досвідом

18. Які практичні поради з власного управлінського досвіду Ви можете надати керівнику ЗЗСО для організації ефективного змішаного навчання \*

Ваша відповідь

Надіслати

Очистити форму

## Додаток Б

**Вивчення принципу цілепокладання в управлінні ЗЗСО  
зі змішаним навчанням**

№ з/п	Джерело інформації для вивчення принципу цілепокладання в управлінні ЗЗСО зі змішаним навчанням	Показник значущості(числове значення 1–5)			
		Наявність	Ступінь використання в освітній діяльності ЗЗСО	Звітність	Загальний показник
1	Положення закладу щодо впровадження змішаного навчання				
2	Положення закладу щодо впровадження дистанційного, навчання				
3	Положення закладу щодо впровадження мережевого навчання				
4	Положення закладу щодо впровадження індивідуального навчання				
5	Наказ про здійснення закладом освіти дослідно-експериментальної роботи				
6	Стратегія розвитку ЗЗСО				
7	Матеріали самоатестації та атестації				
8	Ліцензування ЗЗСО				
9	Статут і режим роботи ЗЗСО				
10	Санітарний паспорт				
11	Колективний договір				
12	Правила внутрішнього розпорядку				
13	Рішення органів вищих ієрархічних рівнів щодо статуту та його структурних підрозділів				
14	Концепції, угоди про співробітництва з різними соціальними інституціями				
15	Штатний розпис				
16	Річний план роботи ЗЗСО				
17	Навчальні плани				
18	Робочий навчальний план				
19	Всього				

## Додаток В

**Вивчення принципів зворотного зв'язку в управлінні ЗЗСО  
зі змішаним навчанням**

№ з/п	Джерело інформації для вивчення принципів зворотного зв'язку в управлінні ЗЗСО зі змішаним навчанням	Показник значущості(числове значення 1–5)			
		Наявність	Ступінь використання в освітній діяльності ЗЗСО	Звітність	Загальний показник
1	Книга наказів				
2	Розклад уроків і роботи ГПД				
3	Книга протоколів засідань педагогічної ради ЗЗСО				
4	Класні журнали				
5	Матеріали організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність				
6	Протоколи: нарад при директорові та заступниках директора, матеріалів засідань методичної ради та засідань ради закладу, засідань батьківського комітету				
7	Матеріали бесід і співбесід з адміністрацією, вчителями, керівниками методичних об'єднань, учнями				
8	Накази про рух учнів				
9	Кадрові накази у ЗЗСО				
10	Накази про організацію платних послуг				
11	Накази про організацію освітнього процесу та його результативність				
12	Накази про загальні питання у закладі та інші аналітичні накази				
13	Річні та аналітичні звіти, довідки, матеріали щодо забезпечення умов для отримання учнями повної загальної середньої освіти				
14	Алфавітна книга запису учнів				
15	Документація з організації індивідуального навчання учнів				
16	Результати виконання контрольних робіт (моніторинг успішності)				

## Додаток Д

**Базова кваліметрична модель професійної діяльності педагогічних працівників відповідно до кваліфікаційних вимог**

Фактор	Вагомість – М	Вимоги до професійної діяльності	Інструментарій	Вагомість – V	Коефіцієнт відповідності – К	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв
1	2	3	4	5	6	7	8
Функціональна компетентність	0,20	Мотиваційно-цільова	Визначення якості виконання функціональних обов'язків: експертні оцінки, аналіз документів, опитування, анкетування	0,2	K1		
		Планово-прогностична		0,2	K2		
		Організаційно виконавча		0,2	K3		
		Контрольно-рефлексивна		0,2	K4		
		Корекційно узагальнювальна		0,2	K5		
Когнітивна (знаньева) компетентність	0,20	Методологічні: методи наукового пізнання, мета знання тест, анкетування	тест, анкетування	0,2	K6		
		Загальнонаукові та спеціальні: педагогіка, психологія, шкільна гігієна. Сучасні тенденції розвитку освіти	тест, анкетування	0,2	K7		
		Нормативно-правові: знання нормативно-правової бази	тест, анкетування	0,2	K8		
		Загально-технологічні: технології навчання й виховної роботи. Критерії і технології оцінювання діяльності (педагогічних працівників, учнів, вихованців)	тест, анкетування	0,2	K9		
		Володіння знаннями з ІКТ	тест, анкетування	0,2	K10		
Діяльнісна компетентність	0,20	Методологічні: готовність і здатність до здійснення теоретичних і практичних досліджень	спостереження прояву у проф. діяльності	0,2 5	K11		
		Загально-методичні: готовність і спроможність застосування сучасних технологій навчання і виховання	спостереження прояву у проф. діяльності	0,2 5	K12		
		Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями	спостереження, експертна оцінка, тест	0,2 5	K13		
		Загально-технологічні: навички самоосвіти і саморозвитку. Володіння сучасними методами, формами освітньої діяльності	спостереження, експертна оцінка, тест	0,2 5	K14		

## Додаток Д (продовження)

1	2	3	4	5	6	7	8
Соціально-особистісна компетентність	0,20	Соціально-комунікативна компетентність	тест, анкетування	0,1 5	K15		
		Готовність і спроможність створювати і підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	тест, анкетування	0,1 5	K16		
		Професійно-педагогічна взаємодія з учасниками освітнього процесу та іншими зацікавленими сторонами	тест, анкетування	0,1 5	K17		
		Загальні особистісні якості. Моральні якості	Громадянські якості опитування суб'єктів освітнього процесу	0,1 5	K18		
		Професійно значущі якості	тест, анкетування	0,1 5	K19		
		Здоров'язбережувальна компетентність	опитування, медичні картки тест, анкетування	0,1 5	K20		
		Здатність до саморозвитку		0,1 5	K21		
Результативність	0,20	Рівень розвитку об'єктів і суб'єктів педагогічної діяльності	аналіз документації, сертифікати, нагороди, відзнаки, подяки суб'єктів діяльності	0,25	K22		
		Методичні та науково-методичні доробки	портфолію, публікації, методичні розробки, узагальнення досвіду роботи	0,25	K23		
		Педагогічна активність (участь у педагогічних заходах різного рівня)	матеріали, що підтверджують участь та результати діяльності	0,25	K24		
		Відзнаки та нагороди	наявність документів, що їх підтверджують	0,25	K25		
Загальна сума	1,0						

## Додаток Е

**Показники високого рівня стану управління ЗЗСО  
в умовах змішаного навчання**

Критерій	Показники
Когнітивний	Грунтовні знання наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
	Знання та використання на практиці наукових методів дослідження та практика розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО
	Впровадження на практиці інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій
	Усвідомлення та використання в діяльності управлінської команди технологій організації змішаного навчання
	Чітке розуміння критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності
	Знання та впровадження наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання
Практично-діяльнісний	Створено повну базу нормативно-правової бази для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання
	Організовано та реалізовується в освітньому процесі ЗЗСО низка творчих інноваційних задач
	У ЗЗСО організовано та впроваджено в освітній процес управлінську діяльність в умовах змішаного навчання
	У ЗЗСО організовано та впроваджено в освітній процес управлінську діяльність в умовах змішаного навчання
	Комунікаційні вміння сформовано та використовуються у процесі змішаного навчання роботи у ЗЗСО
Упроваджено та широко використовуються інформаційно-комунікативних технологій для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання	
Мотиваційний	Сформовано стійкий інтерес до інноваційної діяльності
Мотиваційний	У ЗЗСО впроваджуються технології змішаного навчання
	У ЗЗСО вивчається та оновлюється база педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти
Особистісний	У ЗЗСО здійснюється інноваційна діяльність
	Результати самооцінювання педагогічних працівників обговорюються на педагогічних радах ЗЗСО
	У ЗЗСО створено та активно співпрацюють творчі лабораторії з метою реалізації впровадження змішаного навчання

**Показники достатнього рівня стану управління ЗЗСО в умовах  
змішаного навчання**

Критерій	Показники
Когнітивний	Знання наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
	Використання на практиці деяких наукових методів дослідження та розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО
	Впровадження на практиці інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій
	Заплановано використання в роботі закономірності діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у ЗЗСО
	Чітке розуміння критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності
	Знання наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання
Практично-діяльнісний	Створена база нормативно-правової документації для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання потребує незначного доопрацювання
	Організовано та реалізовується в освітньому процесі ЗЗСО творчі інноваційні задачі
	У ЗЗСО організовано та впроваджується в освітній процес управлінська діяльність в умовах змішаного навчання
	Комунікаційні вміння сформовано та використовуються у процесі змішаного навчання роботи у ЗЗСО
Практично-діяльнісний	У ЗЗСО використовуються інформаційно-комунікативні технології для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання
Мотиваційний	Сформовано стійкий інтерес до інноваційної діяльності.
	У ЗЗСО впроваджуються технології змішаного навчання.
	У ЗЗСО вивчається база педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти
Особистісний	У ЗЗСО здійснюється інноваційна діяльність
	Результати самооцінювання педагогічних працівників обговорюються на педагогічних радах ЗЗСО
	У ЗЗСО створено творчі лабораторії з метою реалізації впровадження змішаного навчання



**Показники середнього рівня стану управління ЗЗСО  
в умовах змішаного навчання**

Критерій	Показники
Когнітивний	Знання наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
	Знання наукових методів дослідження та розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО
	Впровадження на практиці змісту інформаційно-комунікативних технологій, як фактора сучасних світоглядних трансформацій
	Заплановано використання в роботі закономірностей діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у ЗЗСО
	Знання критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності
	Знання наукових методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.
Практично-діяльнісний	Створена нормативно-правова база для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання потребує значного доопрацювання
	Заплановано реалізацію в освітньому процесі організації творчих інноваційних задач у ЗЗСО
	У ЗЗСО заплановано організацію управлінської діяльності в умовах змішаного навчання
Практично-діяльнісний	Комунікаційні вміння сформовано у процесі змішаного навчання роботи у ЗЗСО
	У ЗЗСО не системно використовуються інформаційно-комунікативні технології для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання
Мотиваційний	Формування інтересу до інноваційної діяльності
	У ЗЗСО частково впроваджуються технології змішаного навчання
	У ЗЗСО вивчається база педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти
Особистісний	У ЗЗСО заплановано здійснення інноваційної діяльності.
	Результати самооцінювання педагогічних працівників обговорюються на педагогічних радах ЗЗСО
	У ЗЗСО заплановано створення творчих лабораторій з метою реалізації впровадження змішаного навчання

**Показники низького рівня стану управління ЗЗСО  
в умовах змішаного навчання**

Критерій	Показники
Когнітивний	Вивчення наукових джерел щодо впровадження змішаного навчання у ЗЗСО
	Вивчення наукових методів дослідження та розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО
	Не впроваджується інформаційно-комунікативні, як фактора сучасних світоглядних трансформацій
	Заплановано вивчення закономірностей діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у ЗЗСО
	Часткове знання критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності
	Часткове знання про наукові методи і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання
Практично-діяльнісний	Нормативно-правову базу документації для управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання не сформовано
	Реалізацію в освітньому процесі ЗЗСО творчих інноваційних задачі найближчим часом не заплановано
	У ЗЗСО не заплановано організацію управлінської діяльності в умовах змішаного навчання
Практично-діяльнісний	Комунікаційні вміння у процесі змішаного навчання роботи у ЗЗСО не сформовано
	Впровадження інформаційно-комунікативних технологій для здійснення управлінської діяльності ЗЗСО в умовах змішаного навчання не здійснюється
Мотиваційний	Не сформовано інтересу до інноваційної діяльності
	У ЗЗСО частково впроваджуються технології змішаного навчання
	У ЗЗСО не вивчається база педагогічних надбань з упровадження змішаного навчання в інших закладах освіти
Особистісний	У ЗЗСО не заплановано здійснення інноваційної діяльності
	Результати самооцінювання педагогічних працівників не обговорюються на педагогічних радах ЗЗСО
	У ЗЗСО не заплановано створення творчих лабораторій з метою реалізації впровадження змішаного навчання

## Додаток Ж

## Характеристика керівного складу експериментальних закладів освіти

№ респондента	Повна назва закладу загальної середньої освіти	Прізвище, ім'я та по батькові респондента	Посада	Категорія	Звання
1	2	3	4	5	6
1.1	Комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа № 58» Дніпровської міської ради	Фірсов В'ячеслав Семенович	Директор	Вища	Учитель-методист
1.2.		Стратегова Тамара Олександрівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель-методист
1.3		Карпенко Ніна Євгенівна	Заступник директора навчально- виховної роботи	Вища	Учитель-методист
1.4		Гладаревська Наталія Леонідівна	Заступник директора виховної роботи	Вища	
2.1	Гімназія № 172 "Нивки" Шевченківського району м. Києва	Новоселецький Геннадій Юрійович	Директор	Вища	Учитель-методист
2.2		Горова Лариса Іванівна	Заступник директора навчально- виховної роботи	Вища	Учитель-методист
2.3		Шагіяхметова Ельза Саїдівна	Заступник директора навчально- виховної роботи	Вища	
2.4		Буряк Жанна Миколаївна	Заступник директора навчально- виховної роботи	Вища	Учитель-методист
3.1	Кременчуцька гімназія № 1 Кременчуцької міської ради	Білоножка Олена Вікторівна	Директор	Вища	Учитель-методист
3.2		Піддубна Юлія Георгіївна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель-методист

1	2	3	4	5	6
3.3		Гончаренко Світлана Олегівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель методист
3.4		Панова Наталія Володимирівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Старший учитель
4.1	Гімназія № 6 Шепетівської міської ради Хмельницької області	Щур Наталія Миколаївна	Директор	Вища	Учитель методист
4.2		Пасічник Зоя Вікторівна	Заступник директора з навчально виховної роботи	Вища	Учитель- методист
4.3		Ергард Ольга Анатоліївна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	I	
5.1	Смілянський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I ступеня – гімназія імені Т.В. Сенатора» Смілянської міської ради Черкаської області	Бойчук Леся Миколаївна	Директор	Вища	Учитель- методист
5.2		Лисиця Марія Іванівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель- методист
5.3		Степаненко Тампа Андріївна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель- методист
5.4		Кільчевська Ольга Вікторівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель- методист
6.1	Комунальний заклад Сумської обласної ради «Сумська обласна гімназія-інтернат для талановитих та творчо обдарованих дітей»	Інеса Олександрівна Песоцька	Директор	Вища	Учитель- методист
6.2		Юхно Наталія Іванівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель методист
6.3		Парфенюк Людмила Олексіївна	Заступник директора з виховної роботи	Вища	Учитель- методист

1	2	3	4	5	6
6.4		Прошак Валентина Павлівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Старший учитель
6.5		Болобан Світлана Миколаївна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Старший учитель
7.1	Тернопільська Українська гімназія ім. І. Франка	Крижанівський Анатолій Васильович	Директор	Вища	Учитель- методист
7.2	Тернопільської міської ради Тернопільської області	Нова Марія Антонівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель- методист
7.3		Томків Наталія Ярославівна	Заступник директора з виховної роботи	Вища	Старший учитель
7.4		Ензельт Ольга Павлівна	Заступник директора з навчально- виховної роботи	Вища	Учитель- методист

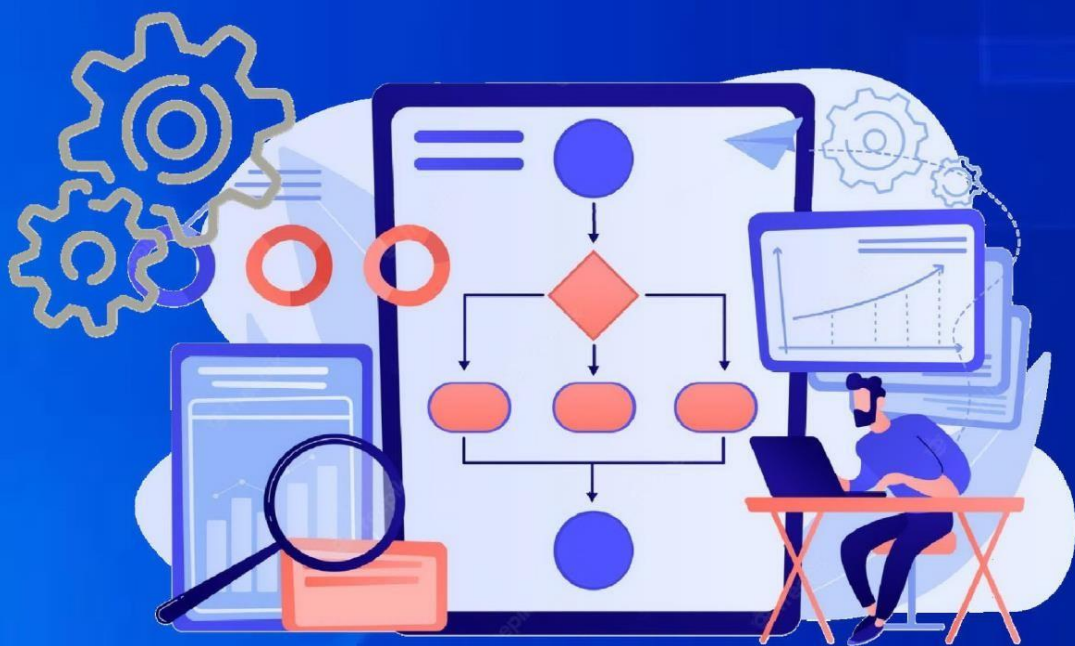
Віролайн О.В.

МЕТОДИЧНІ  
РЕКОМЕНДАЦІЇ

# УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ

для керівників ЗЗСО

з напрацювання управлінських компетенцій  
в умовах упровадження змішаного навчання



## Цикл

семінарських занять для керівників та їх заступників за темою:  
«Принципи управління ЗЗСО зі змішаним навчанням» (6 годин)

Мета семінарських занять: сприяння професійному розвитку керівників ЗЗСО та їх заступників, прагнення до активної взаємодії всіх учасників освітнього процесу в умовах змішаного навчання, стимулювання інтересу до інноваційної та експериментальної діяльності, підвищення рівня мотивації до впровадження змішаного навчання в освітній процес ЗЗСО.

### Завдання:

- ✓ актуалізація установки керівника на цінність самореалізації та навчання протягом життя у своїй професії;
- ✓ формувати у керівників потребу усвідомлювати свої сильні і слабкі сторони;
- ✓ розвивати потяг до пізнання своїх здібностей і особистих якостей;
- ✓ стимулювати інтерес до інноваційної та експериментальної діяльності, ініціативу, розвиток аналітичних здібностей членів педагогічного колективу. Категорія учасників: керівники ЗЗСО та їх заступники

Мотив участі: приналежність до експериментальної діяльності, актуальність проблеми; особиста зацікавленість; усвідомлений вибір участі.

### **План роботи семінарських занять**

1. Вступ.
2. Теоретична частина:
  1. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
  2. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
  3. Концепція моделі управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

4. Управлінська діяльність в умовах змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти.

5. Використання інтерактивних технологій навчання для організації та проведення сучасного уроку

3. Формування робочих груп: а) робота в групах; б) мозковий штурм.

4. Представлення результату роботи.

5. Підсумки.

6. Рефлексія

7. Рекомендації.

### **Хід семінарських занять**

#### **1. ВСТУПНА ЧАСТИНА**

Завдання забезпечення високого рівня якості освіти посідає головне місце у реформуванні вітчизняної системи закладів загальної середньої освіти (далі ЗЗСО), оскільки відіграє ключову роль у підвищенні критеріїв успішного навчання і мету, поставлену в освітній системі в цілому. Засади забезпечення якості освіти стосуються нових реалій, які нам скеровує сучасний стан речей інноваційного та технологічного простору. Підвищення та збільшення вимог до якості середньої освіти, розвитку творчих здібностей учнів, підвищення рівня культури та морально-духовного виховання підростаючого покоління. Актуалізується значущість проблеми оцінки якості базової середньої освіти, а отже, й удосконалення механізмів організації освітнього процесу в закладах середньої загальної освіти.

Забезпеченню високого інтелектуального рівня громадян може сприяти змішане навчання, яке відкриває перед людиною широкі можливості для отримання освітніх послуг у необмеженому географічному просторі, відповідає індивідуальним освітнім потребам кожного, окремо взятого здобувача освіти, окрім того сприяє розвитку самостійного планування та побудови особистісно зорієнтованого навчального графіка учня.

Впровадження дистанційного навчання, як складової змішаного



навчання в Україні починає нову сторінку в історії вітчизняної освіти та педагогіки в умовах простору середньої загальної освіти. Підставою для такого твердження є поєднання тенденцій закладів середньої загальної освіти, що невід’ємно пов’язані з істотними соціальними, культурними та інноваційними освітніми зрушеннями та безперечним фактом інформаціоналізації суспільства. Наразі відкрито нову епоху знань, котра потребує людей винахідливих, мобільних та спроможних оперативно реагувати на різноманітні та швидкозмінні ситуації, інтелектуально чуттєвих до змін, що відбуваються в освіті в цілому.

Використання в освітньому процесі змішаного навчання: елементів дистанційних, мережевих, індивідуальних форм і методів навчання сприяє індивідуалізації процесу успішного навчання, спонукає учнів до самостійної роботи, сприяє формуванню в них інформаційної культури, налаштовує на оволодіння інноваційними засобами здобуття та застосування інформації.

**Нормативна база:** Наказ Міністерства освіти і науки України від 21 січня 2004 року № 40 Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 9 квітня 2004 р. за № 464/9063. На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2003 року № 1494 «Про затвердження Програми розвитку системи дистанційного навчання на 2004–2006 роки» та з метою забезпечення організації навчального процесу за дистанційною формою навчання; Закон України Про освіту / Прийняття від 05.09.2017. Набрання чинності 28.09.2017; Закон України «Про повну загальну середню освіту»; Положення про дистанційне навчання Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04.2013 № 466 (Редакція станом на 16.10.2020), Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти, Наказ МОН № 536 від 23.04.2019 року, Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти, затверджено наказом МОН від 8 вересня 2020 року № 1115 і зареєстровано в Міністерстві юстиції 28 вересня 2020 року за № 941/35224.

**Практичне значення.** Розроблений цикл практично-семінарських занять для керівників закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання створено з метою підвищення рівня мотивації щодо впровадження технологій змішаного навчання в освітній процес; можна впроваджувати в освітній процес гімназій, ліцеїв, опорних закладів освіти, може бути використана для вдосконалення управління закладом загальної середньої освіти, у практичній діяльності вчителів-предметників; створення монографічних праць відповідної проблематики та підручників з методики навчання основних предметів для учнів закладів загальної середньої освіти.

## **2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**

### **1. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Наразі існують різні погляди науковців на змішане навчання – від його повної абсолютизації як нової універсальної форми навчання, яка впевнено витісняє традиційні, до зведення його до набору звичайних засобів і методів передачі навчальних матеріалів. Але незаперечним є той факт, що використання методів змішаного навчання уможливорює надання освітніх послуг різного характеру у віддалених районах, навчання без відриву від основного виду діяльності, навчання осіб з особливими потребами, зниження витрат на навчання, доступ до освітніх ресурсів світу через використання сучасних засобів електронних комунікацій. Процес навчання може відбуватися будь-де та у будь-який час, єдина умова – підключення до мережі Інтернет. Така форма навчання також надає змогу впровадженню інтерактивних технологій викладення освітнього матеріалу.

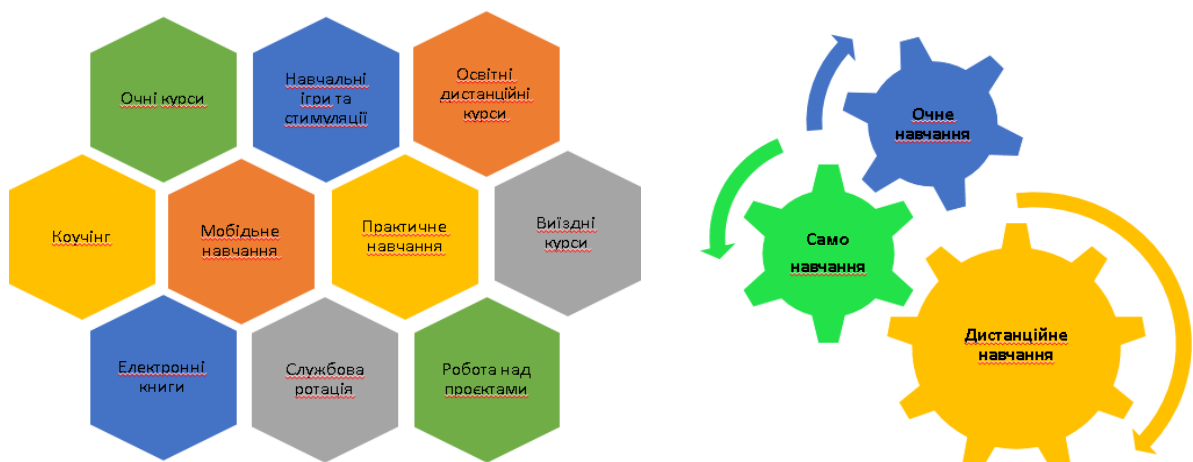
Змішане навчання, як і будь-яка освітня форма, не може бути відокремленою від загальної системи освіти, яка може здійснюватися завдяки технологіям дистанційної форми навчання. Відповідно дистанційне навчання – це система освіти, яка неодмінно передбачає освітній процес і

підпорядковується процесу управління. Система управління дистанційним навчанням – програмне забезпечення, призначене для організації освітнього процесу та контролю за навчанням через мережу Інтернет.

У дослідженні «Посібник із змішаного навчання» зроблено узагальнений висновок, що змішане навчання має на увазі змішування очного навчання і навчання за допомогою комп'ютера.

Сучасні дослідники під змішаним навчанням розуміють метод, який поєднує в собі традиційне навчання «обличчям до обличчя» і деякі елементи дистанційного навчання, змішаним навчанням називають поєднання традиційних формальних освітніх засобів (класно-урочна система), вивчення теоретичного матеріалу та його обговорення за допомогою Інтернет-конференцій та електронної пошти, також називають змішаним навчанням цілеспрямований процес здобування знань, умінь та навичок в умовах інтеграції аудиторної і поза аудиторної навчальної діяльності суб'єктів освітнього процесу на основі взаємного доповнення технологій традиційного, електронного, дистанційного та мобільного навчання.

Існує ще кілька точок зору про змішане навчання, які полягають у його визначенні як поєднання різних видів (форм) навчання, а також самоосвіти як у рамках конкретної навчальної дисципліни, так і в загальному сенсі.



Змішане навчання, на думку науковців, – це різні варіанти поєднання методів електронного і очного навчання. До складу програм змішаного навчання може входити величезна різноманітність навчальних технік і підходів, наприклад, освітні дистанційні курси, практичне навчання, робота над проєктами, службова ротація, електронні книги, мобільне навчання, коучинг, очні курси, виїзне навчання, навчальні ігри та симуляції, формальне навчання з сертифікаціями і багато іншого.

Спираючись на зазначене, під поняттям змішане навчання більшість науковців розуміють поєднання форм та методів навчання для створення комфортних умов навчання здобувача освіти, при цьому головною функцією змішаного навчання вважають побудову в ЗЗСО якісного освітнього середовища учня.

Враховуючи вищезазначене, *змішана форма навчання у закладі загальної середньої освіти – це інтеграція індивідуальної, очної, заочної, мережевої та дистанційної форм здобуття освіти, що дає можливість організувати навчання дитини у відповідності з власною, оптимальною для неї освітньою траєкторією.* Дана форма навчання дає можливість вільного вибору вчителів та оточення дитини і, що дуже актуально у наш час, – забезпечує право батьків на збереження сімейних переконань, поглядів та сімейного виховання, оскільки при дистанційному навчанні забезпечується індивідуальний підхід до вибору здобувачів освіти.

## **2. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

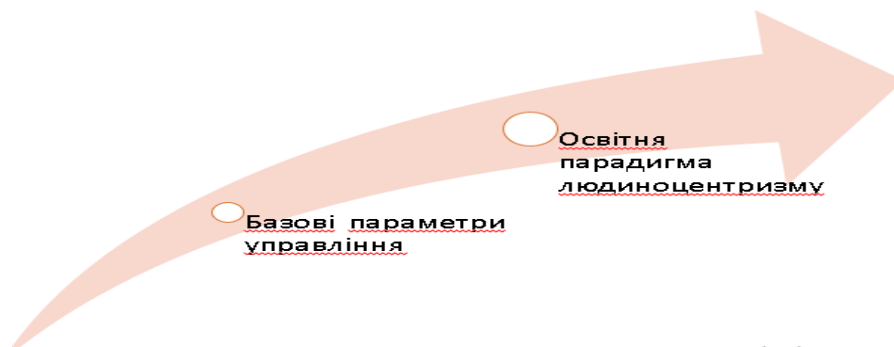
Система управління змішаним навчанням, як зазначають науковці – поєднання в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти системи науково-методичних, педагогічних заходів та технологій програмного забезпечення, спрямованих на розвиток особистості для формування персонального шляху реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти.



У сучасній науковій літературі поняття «управління» розглядають як процес прийняття та реалізації управлінських рішень і як інформаційний процес, тобто процес постійного руху інформації прямими та зворотними зв'язками у процесі управління. Характеристику процесу управління розглядають як системний підхід, адже управляти можна лише системою. Зміст поняття «управління» розкривають як вплив на систему з метою забезпечення її функціонування з тим, щоб циклічний перехід в якісно новий стан сприяв досягненню поставлених завдань. Управління можна розглядати як систему, вид діяльності та процес. Управління як вид діяльності забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети.



Дослідники та науковці широко опікувалися питаннями управління сучасними закладами освіти. Підхід до класифікації функцій управління, виходячи із основних напрямів діяльності керівника закладу, розглядали спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, на розвиток його формальної та неформальної структури, класичні функції управлінської діяльності керівника закладу в умовах розвитку трансформуються як модернізовані, сучасну модернізацію, в системі управління закладами загальної середньої освіти, особливості управління освітнім процесом за дистанційною формою.



Існує наукове твердження, що модернізацію базових параметрів управління в закладі загальної середньої освіти слід розглядати відповідно до освітньої парадигми людиноцентризму, створювати систему управління сучасним закладом освіти слід залежно від реальних умов, спираючись на основи адаптивного управління.

Під управлінням змішаним навчанням більшість науковців розуміє систему управління освітньою діяльністю, яка використовується для розроблення та поширення навчальних онлайн матеріалів, організація освітнього процесу із забезпеченням спільного доступу, задля забезпечення швидкого зворотного зв'язку. Необхідними є також мотивація здобувачів освіти й контроль за виконанням та засвоєнням навчального матеріалу з боку вчителів та батьків. Управління передбачає, в першу чергу, взаємодію всіх

систем, які забезпечують освітній процес. Адміністративна система забезпечує маркетингові зв'язки задля здобуття якісних освітніх послуг, планування робіт, регулювання, контроль та моніторинг якості знань здобувачів освіти. Вчителі – викладачі, які планують та виконують процес навчання здобувачів освіти за дистанційною формою.

Змішане навчання, як і будь-яка освітня форма, не може бути відокремленою від загальної системи освіти та підпорядковується процесу управління. Система управління змішаним навчанням включає також програмне забезпечення, призначене для організації освітнього процесу та контролю за навчанням засобами мережі Інтернет



*Отже, управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання – це взаємоузгоджені дії керуючої і керованої систем, спрямовані на формування позитивного іміджу ЗЗСО на засадах впровадження змішаного навчання.*

Мотивація (координація) змішаного навчання – процес спонукання здобувачів освіти для досягнення мети шляхом само організованого індивідуального освітнього процесу.

Контроль у процесі змішаного навчання – самоперевірка виконання завдань та рівня засвоєння навчального матеріалу здобувачем освіти за допомогою технологій дистанційного або мережевого навчання.

Корекція в умовах змішаного навчання – стратегія коригування згідно з наслідками контролю, з метою розрахунку оцінки якості освітньої системи та спрямовування її на підвищення рівня освіти.



Першочергове місце в управлінні закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання посідають принципи цілісного підходу до організації освітнього процесу, демократизм розвитку та вдосконалення колективу в цілому, організації науково-обґрунтованої діяльності в єдиному вирішенні колективних завдань, колективній співтворчості, професійній компетентності, громадської активності, систематизованій перевірці обов'язків та виконання поставлених завдань за допомогою технологій дистанційного, мережевого та індивідуального навчання.





Змішане навчання дає змогу впроваджувати інтерактивні технології викладання матеріалу, здобувати повноцінну середню загальну освіту або підвищувати кваліфікацію і має такі переваги, як гнучкість, актуальність, зручність, модульність, економічна ефективність, інтерактивність, відсутність географічних кордонів для здобуття освіти. Ідея застосування елементів очного, заочного, дистанційного, мережевого та індивідуального навчання при змішаному навчанні полягає в тому, що певну частину навчальних предметів здобувачі освіти засвоюють традиційно, за допомогою класно-урочної форми навчання, а іншу частину навчальних предметів – за технологіями індивідуального, заочного, мережевого та дистанційного навчання.

### **3. Концепція моделі управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Беззаперечним є той факт, що управління діяльністю керівників ЗЗСО в умовах упровадження змішаного передбачає оцінку процесу управління діяльністю керівників закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та ресурсних можливостей вирішення проблеми впровадження технологій дистанційного, мережевого, заочного та індивідуального навчання, визначення причин, які перешкоджають якісному та ефективному виконанню управлінських функцій працівниками управлінь (відділів) освіти з використанням технологій змішаного навчання, прогнозування результатів впровадження змішаного навчання, вибір стратегії управління

На основі аналізу закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання нами було виявлено низку проблем. Для їх усунення нами обґрунтовано модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, що зумовлена інноваційною освітньою потребою принципово нового підходу щодо надання освітніх послуг сучасному здобувачу освіти. Питання підвищення якості освіти завжди залишалось актуальним, однак на сучасному етапі інновацій, інтеракцій та інформаційних

технологій воно стає пріоритетним та домінантним. Забезпеченню високого інтелектуального рівня громадян може сприяти змішане навчання, яке відкриває перед людиною широкі можливості для отримання освітніх послуг у необмеженому географічному просторі, окрім того сприяє розвитку самостійного планування та побудови особистісно зорієнтованого освітнього графіка учня.

Управління закладом освіти зі змішаним навчанням представляє собою нову організацію освіти, що ґрунтується на використанні як кращих традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також на принципах роботи в групах та самоосвіти. Змішане навчання дає змогу впроваджувати інтерактивні технології викладання матеріалу, здобувати повноцінну середню загальну



освіту або підвищувати кваліфікацію і має такі переваги, як гнучкість, актуальність, зручність, модульність, економічна ефективність, інтерактивність, відсутність географічних кордонів для здобуття освіти. Гнучкість змішаного навчання полягає у можливості викладання матеріалу з урахуванням підготовки та здібностей здобувачів освіти.

Для досягнення успіхів у процесі впровадження змішаного навчання, на нашу думку, необхідно дотримуватися цілої низки вимог, які визнають доцільність аналізу технологій очного навчання та синтезу найбільш оптимальних технологій з метою адаптації до сучасних умов. До цих вимог належать:

- системне розуміння сутності змішаного навчання та її дидактичних

особливостей. Сутність змішаного навчання полягає у забезпеченні громадянам можливості реалізації конституційного права на здобуття освіти та професійної кваліфікації, підвищення кваліфікації незалежно від статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання відповідно до їх здібностей та надання освітніх послуг шляхом застосування у навчанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій за певними освітніми або освітньо-кваліфікаційними рівнями відповідно до державних стандартів освіти;

– застосування найбільш ефективних закордонних педагогічних технологій, адаптованих до вітчизняних умов. Протягом кількох останніх десятиліть у більшості країнах світу змішане навчання постало одним із найважливіших елементів сучасної освіти, такий попит зумовлений постійним тривалим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, та політикою урядів розвинених країн у галузі освіти. За допомогою змішаного навчання освіта стає максимально доступною для всіх верств населення, незалежно від географічного положення та фінансової спроможності;

– розробка й апробація модифікації форм змішаного навчання, власних технологій, групових та індивідуальних консультацій в процесі змішаного навчання, проектування навчального курсу, інформаційно-змістове наповнення навчальних курсів, системний контроль в освітньому процесі, побудова організації освітньої діяльності в системі закладів середньої загальної освіти. Для досягнення мети, поставлених завдань, отримання результатів кожен елемент має особливе змістовне значення щодо доцільного безперечно необхідного використання навчальних курсів, побудованих з урахуванням потреб учнів змішаного навчання.

Таким чином, поширення та впровадження змішаного навчання в систему закладів середньої загальної освіти – важливий механізм інформатизації й інтелектуалізації сучасного суспільства, виховання

високоінтелектуальної, морально розвинутої широкоглядної особистості, подолання нерівності у системі сучасної освіти. Надання якісних освітніх послуг, реалізоване у змішаному навчанні новітніми технологіями, забезпечує інноваційний розвиток освіти й суспільства в цілому.

Реалізація мети та завдань управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання базується на таких принципах:

– принцип *вільного вибору* ґрунтується на вмінні та навичках здобувачів освіти здійснювати самостійний та відповідальний вибір, спрямований на актуалізацію власних бажань, нахилів та здібностей;

– принцип *гуманізації освіти*, який передбачає зосередження уваги безпосередньо до особистості кожного здобувача освіти, таким чином забезпечує індивідуалізований підхід та власну індивідуальну освітню траєкторію;



– принцип *науковості*, який означає здобуття додаткових знань, вмінь, навичок, які створюють передумови для саморозвитку та виховання здобувачів освіти;

– принцип *зв'язку навчання з життям*, що передбачає належне засвоєння моральних цінностей для їх застосовування у повсякденному житті;

– принцип *виховуючого навчання*, що реалізується в такій організації

навчання, в процесі якого отримані знання формують моральний характер і гідну поведінку, яка формує інтелігентного випускника;

– принцип *комплексності та інтегрованості*, які полягають у взаємодії широкого спектру навчання і виховання різних предметів навчального плану;

– принцип *пріоритету діяльнісного підходу*, який передбачає організацію навчання через впровадження практичних, проєктних та дослідницьких форм і методів освітнього процесу;

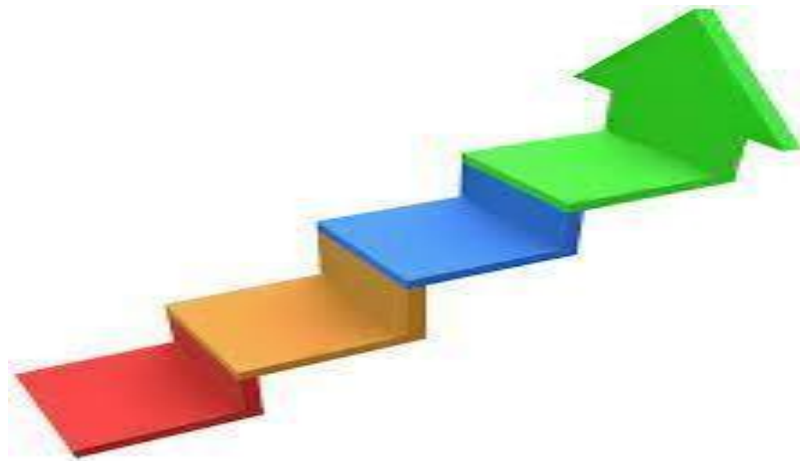
– принцип *пріоритету компетентнісного навчання*, що забезпечує безпосередній вплив навчання на розвиток дитини, формування у неї ключових компетентностей вихованої та культурної людини;

– принципі *демократизації*, який передбачає взаємодовіру, співробітництво, взаємоповагу, співтворчість педагога і вихованця та батьків. Ефективність управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання контролюється завдяки достовірності результатів моніторингів якості освіти; якісною обробкою експериментальних даних; систематичним порівняльним аналізом ефективності освітнього, виховного процесу, кадрового забезпечення, державно-громадського управління, фінансово-господарського управління.

Ключ до успішного впровадження змішаного навчання в освітню систему закладів загальної середньої освіти – це правильний вибір змісту, форм та методів подання освітнього матеріалу в залежності від індивідуалізованих потреб та здібностей здобувача освіти.

Метою сучасного закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання є створення якісного освітнього середовища.

Завдання закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання:



1. Забезпечити якісний освітній процес в закладі загальної середньої освіти.

2. Розробити та впровадити в освітній процес індивідуальну освітню траєкторію, з урахуванням нахилів, спроможностей та індивідуальних освітніх потреб учнів.

3. Виховувати конкурентоспроможну учнівську молодь.

Суб'єкти освітньої діяльності, які створюють освітній простір закладу загальної середньої освіти: адміністрація, учителі, учні, батьки учнів, або особи, що їх заміщують.

Одним із провідних принципів Нової української школи є орієнтація на індивідуальні освітні потреби кожного учня. Сучасний ЗЗСО в умовах змішаного навчання працює на поєднання чотирьох форм інституційного навчання: очної, заочної, дистанційної, мережевої та поєднання індивідуальної форми здобуття освіти з інституційною: дистанційний екстернат та мережевий екстернат. Батьки учнів закладу загальної середньої освіти в умовах впровадження змішаного навчання мають змогу обирати форму навчання дитини, орієнтуючись на її потреби та хист. Також у складі групи на чолі з керівником закладу освіти, за допомогою учителів-предметників, класного керівника та психолога беруть участь у розробці індивідуального навчального плану дитини, побудові її власної освітньої траєкторії.

Для досягнення успіхів у процесі впровадження змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти, на нашу думку, необхідно дотримуватися цілої низки вимог, які визнають доцільність аналізу та синтезу найбільш оптимальних методів навчання з метою адаптації до сучасних умов. До цих вимог належать: системне розуміння сутності змішаного навчання та її дидактичних особливостей; застосування найбільш ефективних закордонних педагогічних технологій, адаптованих до вітчизняних умов; розробка й апробація модифікації форм змішаного навчання; зворотній зв'язок учителя з учнем.

Основною та першочерговою умовою закладу загальної середньої освіти для впровадження змішаного навчання має бути доступне та безпечне під'єднання до мережі Інтернет, у якому як для об'єктів, так і для суб'єктів освітнього процесу систематично проводяться тренінги, семінари, лекції з вирішення проблем медіа грамотності, розвитку вміння розпізнавати можливі ризики в інформаційному просторі.

Важливо зауважити, що метою створення моделі закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання є створення якісного освітнього середовища, у якому освітній процес здійснюється завдяки спільній співпраці адміністрації, вчителів, учнів та їх батьків.

ЗЗСО в умовах упровадження змішаного навчання має першочерговим та домінантним завданням щодо створення якісного освітнього процесу завдяки розробці та впровадженню індивідуальної освітньої траєкторії для учня. Кінцевою метою є виховання конкурентоспроможного випускника закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання, з яскраво окресленими особистісними, академічними та професійними компетентностями.

ЗЗСО в умовах змішаного навчання наразі знаходиться на шляху практичного впровадження та вдосконалення розробленої у теорії та перевіреної на практиці науково-методичної підтримки інтеграції очної, дистанційної, мережевої та індивідуальної форм навчання в освітній процес

здобувачів загальної середньої освіти. Поширення та впровадження змішаного навчання в систему роботи закладу загальної середньої освіти – важливий механізм інформатизації й інтелектуалізації сучасного суспільства, виховання високоінтелектуальної, морально розвинутої широкоглядної особистості, подолання нерівності в системі сучасної освіти. Надання якісних освітніх послуг, реалізоване завдяки змішаному навчанню наділяє освітній простір новітніми технологіями, забезпечує інноваційний розвиток освіти й суспільства в цілому.

#### **4. Управлінська діяльність в умовах змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти**

Основна мета моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання – на базі зовнішніх та внутрішніх нормативних документів забезпечити взаємодію між структурними підрозділами закладу загальної середньої освіти при проведенні освітнього процесу в умовах змішаного навчання. Для створення успішної організації підсистем ЗЗСО створює підрозділи, які завдяки власній організованій роботі співпрацюють з іншими підрозділами та створюють єдиний механізм впровадження змішаного навчання. Робота підсистеми базується на внутрішніх нормативних документах, які створюються на основі зовнішніх нормативних документів, затверджених МОН України, та можуть забезпечувати проведення освітнього процесу очної, заочної, мережевої, дистанційної та індивідуальних форм навчання (домашнє, екстернат, педагогічний патронаж).

Робота підрозділів регламентується внутрішніми нормативними документами, створеними на базі зовнішніх нормативних документів з урахуванням особливостей закладу загальної середньої освіти та затверджених рішеннями педагогічних рад, проведених закладом загальної середньої освіти, згідно з річним планом даного закладу загальної середньої освіти.

Можливий перелік нормативних документів закладу загальної середньої освіти:



1. Концепція розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.
2. Положення про систему дистанційного навчання.
3. Положення про систему мережевого навчання.
4. Положення про систему заочного навчання.
5. Положення про екстернат.
6. Положення внутрішню систему забезпечення якості освіти
7. План розвитку інформаційно-освітніх ресурсів.
8. План розвитку дистанційного навчання у ЗЗСО.
9. План розвитку мережевого навчання у закладі загальної середньої освіти.
10. План розвитку заочного навчання у закладі загальної середньої освіти.
11. План розвитку індивідуального навчання у закладі загальної середньої освіти.

Впровадження змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти можливе при активній участі предметних лабораторій, які можуть використовувати не тільки дистанційне навчання, але й різноманітні ІКТ для проведення освітнього процесу. Успішність використання нових педагогічних технологій неможлива без постійного моніторингу з боку адміністрації закладу та включення його у систему забезпечення якості освіти. Крім того, організаційна підсистема повинна мати у своєму складі центри підвищення кваліфікації викладачів та центри підтримки вчителів з технічних та педагогічних питань освітнього процесу. Значну роль у розвитку організаційної підсистеми відіграють зв'язки між закладами загальної середньої освіти різних ступенів.

Впровадження змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти потребує нових підходів до адміністрування, планування, застосування на практиці нових форм навчання, які мають бути регламентовані нормативною базою закладу освіти. Для створення бази внутрішніх нормативних документів закладу освіти в умовах змішаного

навчання наводимо кілька прикладів положень.

## **ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВНУТРІШНЮ СИСТЕМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

у назва закладу освіти

### **ВСТУП**

Одним з актуальних напрямів розбудови сучасної середньої освіти є впровадження технологій дистанційного та мережевого навчання в освітній процес. Це передбачає перебудову процесу навчання, кінцевою метою якого має стати максимальне розкриття індивідуальних можливостей та саморозвиток особистості кожного учня. Здобувачі освіти що одержують дистанційну або мережеву освіту, в основному не відвідують регулярних занять, а навчаються у зручній для себе час та у зручному місці, за власною траєкторією.

Використання в навчальному процесі нових досягнень інформаційних технологій, сприяють входженню людини у світовий інформаційний простір. Мережева та дистанційна освіта сприяє підвищенню творчого та інтелектуального потенціалу здобувача освіти, за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, використання сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій, вміння самостійно приймати відповідальні рішення.

Положення про забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти у назва закладу освіти (далі – Положення) розроблено відповідно до вимог Закону України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017, і передбачає здійснення таких процедур і заходів, що далі створять її структуру:

1. Стратегія та процедури забезпечення якості освіти.
2. Система та механізми забезпечення академічної доброчесності.
3. Критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти.
4. Критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників.
5. Критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівників.

- 6. Інформаційна система для ефективного управління закладом освіти.
- 7. Дистанційне та мережеве освітнє середовище, універсальний дизайн та розумне пристосування.

### **1. Стратегія та процедура забезпечення якості освіти**

Стратегія та процедура забезпечення якості освіти в назва закладу освіти базується на наступних принципах:

- відповідність Державним стандартам загальної середньої освіти;
- відповідальність за забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;
- системність в управлінні якістю на всіх стадіях освітнього процесу;
- здійснення обґрунтованого моніторингу якості;
- готовності суб'єктів освітньої діяльності до ефективних змін;
- відкритість інформації на всіх етапах забезпечення якості та прозорості процедур системи забезпечення якості освітньої діяльності.

Стратегія процедури забезпечення якості освіти передбачає здійснення таких процедур і заходів:

- удосконалення планування освітньої діяльності;
- підвищення якості знань здобувачів освіти;
- посилення кадрового потенціалу закладу освіти та підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу та підтримки здобувачів освіти;
- розвиток інформаційних систем з метою підвищення ефективності управління освітнім процесом;
- забезпечення публічності інформації про діяльність закладу;
- створення системи запобігання та виявлення академічної не доброчесності в діяльності педагогічних працівників та здобувачів освіти.

Основними напрямками політики із забезпечення якості освітньої

діяльності в закладі освіти є:

- якість освіти;
- рівень професійної компетентності педагогічних працівників і забезпечення їх вмотивованості до підвищення якості освітньої діяльності;
- якість реалізації освітніх програм, вдосконалення змісту, форм та методів освітньої діяльності та підвищення рівня об'єктивності оцінювання.

**Механізм функціонування системи забезпечення якості освіти у назва закладу освіти включає послідовну підготовку та практичну реалізацію наступних етапів управління:**

- планування (аналіз сучасного стану освітньої діяльності та освітнього процесу; визначення сильних сторін і проблем у розвитку; визначення пріоритетних цілей та розробка планів їх реалізації);
- організацію (переформатування/створення організаційної структури для досягнення поставлених цілей; визначення, розподіл та розмежування повноважень із метою координування та взаємодії у процесі виконання завдань);
- контроль (розробка процедур вимірювання та зіставлення отриманих результатів зі стандартами);
- коригування (визначення та реалізація необхідних дій та заходів, націлених на стимулювання процесу досягнення максимальної відповідності стандартам).

Система контролю за реалізацією процедур забезпечення якості освіти включає:

- самооцінку ефективності діяльності із забезпечення якості освіти;
- моніторинг якості освіти.

Показники опису та інструментів моніторингу якості освіти:

- кадрове забезпечення освітньої діяльності – якісний і кількісний склад, професійний рівень педагогічного персоналу;

- контингент здобувачів освіти;
- психологічний моніторинг;
- результати навчання здобувачів освіти (порівняльний аналіз);
- педагогічна діяльність;
- управління закладом освіти;
- освітнє середовище;
- медичний моніторинг;
- моніторинг охорони праці та безпеки життєдіяльності;
- формування іміджу закладу освіти.

## **2. Система та механізми забезпечення академічної доброчесності**

Система забезпечення академічної доброчесності у назва закладу освіти функціонує відповідно до статті 42 Закону України «Про освіту».

Дотримання академічної доброчесності педагогічними працівниками передбачає:

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації та власну педагогічну діяльність;
- контроль за дотриманням академічної доброчесності учнями;
- об'єктивне оцінювання результатів навчання.

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання;
- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної

діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Порушенням академічної доброчесності вважається:

– академічний плагіат – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;

– само плагіат – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;

– фабрикація – вигадування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;

– фальсифікація – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;

– списування – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання;

– обман – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу; формами обману є, зокрема, академічний плагіат, само плагіат, фабрикація, фальсифікація та списування;

– хабарництво – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі;

– необ'єктивне оцінювання – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти.

За порушення академічної доброчесності педагогічні працівники закладу освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

– відмова в присвоєнні або позбавлення присвоєного педагогічного

звання, кваліфікаційної категорії;

- позбавлення права брати участь у роботі визначених законом органів чи займати визначені законом посади.

За порушення академічної доброчесності учні можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

- повторне проходження оцінювання (контрольна робота, іспит, залік);
- повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми.

### **3. Критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти**

На підставі наказу МОН «Про затвердження орієнтовних вимог оцінювання навчальних досягнень учнів із базових дисциплін у системі загальної середньої освіти» від 21.08.2013 № 1222 {Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 1009 від 19.08.2016} в КЗО назва закладу освіти розроблено критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти.

Компетентнісна освіта зорієнтована на практичні результати, досвід особистої діяльності, вироблення ставлень, що зумовлює принципові зміни в організації навчання, яке стає спрямованим на розвиток конкретних цінностей і життєво необхідних знань і умінь учнів.

Оцінювання ґрунтується на позитивному принципі, що передусім передбачає врахування рівня досягнень учня.

Метою навчання є сформовані компетентності. Вимоги до обов'язкових результатів навчання визначаються з урахуванням компетентнісного підходу до навчання, в основу якого покладено ключові компетентності.

До ключових компетентностей належать:

- вільне володіння державною мовою, що передбачає уміння усно і письмово висловлювати свої думки, почуття, чітко та аргументовано пояснювати факти, а також любов до читання, відчуття краси слова, усвідомлення ролі мови для ефективного спілкування та культурного

самовираження, готовність вживати українську мову як рідну в різних життєвих ситуаціях;

– здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами, що передбачає активне використання рідної мови в різних комунікативних ситуаціях, зокрема в побуті, освітньому процесі, культурному житті громади, можливість розуміти прості висловлювання іноземною мовою, спілкуватися нею у відповідних ситуаціях, оволодіння навичками міжкультурного спілкування;

– математична компетентність, що передбачає виявлення простих математичних залежностей в навколишньому світі, моделювання процесів та ситуацій із застосуванням математичних відношень та вимірювань, усвідомлення ролі математичних знань та вмінь в особистому і суспільному житті людини;

– компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій, що передбачають формування допитливості, прагнення шукати і пропонувати нові ідеї, самостійно чи в групі спостерігати та досліджувати, формулювати припущення і робити висновки на основі проведених дослідів, пізнавати себе і навколишній світ шляхом спостереження та дослідження

– інноваційність, що передбачає відкритість до нових ідей, ініціювання змін у близькому середовищі (клас, заклад освіти тощо), формування знань, умінь, ставлень, що є основою компетентнісного підходу, забезпечують подальшу здатність успішно навчатися, провадити професійну діяльність, відчувати себе частиною спільноти і брати участь у справах громади;

– екологічна компетентність, що передбачає усвідомлення основи екологічного природокористування, дотримання правил природоохоронної поведінки, ощадного використання природних ресурсів, розуміючи важливість збереження природи для сталого розвитку суспільства;

– інформаційно-комунікаційна компетентність, що передбачає опанування основою цифрової грамотності для розвитку і спілкування,



здатність безпечного та етичного використання засобів інформаційно-комунікаційної компетентності у навчанні та інших життєвих ситуаціях;

- навчання впродовж життя, що передбачає опанування уміннями і навичками, необхідними для подальшого навчання, організацію власного навчального середовища, отримання нової інформації з метою застосування її для оцінювання навчальних потреб, визначення власних навчальних цілей та способів їх досягнення, навчання працювати самостійно і в групі;

- громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, усвідомленням рівних прав і можливостей, що передбачають співпрацю з іншими особами для досягнення спільної мети, активність в житті класу і закладу освіти, повагу до прав інших осіб, уміння діяти в конфліктних ситуаціях, пов'язаних з різними проявами дискримінації, цінувати культурне розмаїття різних народів та ідентифікацію себе як громадянина України, дбайливе ставлення до власного здоров'я і збереження здоров'я інших людей, дотримання здорового способу життя;

- культурна компетентність, що передбачає залучення до різних видів мистецької творчості (образотворче, музичне та інші види мистецтв) шляхом розкриття і розвитку природних здібностей, творчого вираження особистості;

- підприємливість та фінансова грамотність, що передбачають ініціативність, готовність брати відповідальність за власні рішення, вміння організувати свою діяльність для досягнення цілей, усвідомлення етичних цінностей ефективної співпраці, готовність до втілення в життя ініційованих ідей, прийняття власних рішень.

Основними функціями оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти є:

- контролююча – визначає рівень досягнень кожного здобувача освіти, готовність до засвоєння нового матеріалу, що дає змогу вчителю відповідно планувати й викладати освітній матеріал;

- навчальна – сприяє повторенню, уточненню й поглибленню знань, їх систематизації, вдосконаленню умінь та навичок;
- діагностико-коригувальна – з'ясовує причини труднощів, які виникають у здобувача освіти в процесі навчання; виявляє прогалини у засвоєному, вносить корективи, спрямовані на їх усунення;
- стимулювально-мотиваційна – формує позитивні мотиви навчання;
- виховна – сприяє формуванню умінь відповідально й зосереджено працювати, застосовувати прийоми контролю й самоконтролю, рефлексії навчальної діяльності.

При оцінюванні навчальних досягнень здобувачів освіти враховуються:

- характеристики відповіді здобувача освіти: правильність, логічність, обґрунтованість, цілісність;
- якість знань: повнота, глибина, гнучкість, системність, міцність;
- сформованість предметних умінь і навичок;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, абстрагувати, класифікувати, узагальнювати, робити висновки тощо;
- досвід творчої діяльності (вміння виявляти проблеми та розв'язувати їх, формулювати гіпотези);
- самостійність оцінних суджень.
- характеристики якості знань взаємопов'язані між собою і доповнюють одна одну:
  - повнота знань – кількість знань, визначених навчальною програмою;
  - глибина знань – усвідомленість існуючих зв'язків між групами знань;
  - гнучкість знань – уміння учнів застосовувати набуті знання у стандартних і нестандартних ситуаціях; знаходити варіативні способи використання знань; уміння комбінувати новий спосіб діяльності із вже відомих;
  - системність знань – усвідомлення структури знань, їх ієрархії і

послідовності, тобто усвідомлення одних знань як базових для інших;

– міцність знань – тривалість збереження їх в пам'яті, відтворення їх в необхідних ситуаціях.

Видами оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти є поточне, тематичне, семестрове, річне оцінювання та державна підсумкова атестація.

Поточне оцінювання – це процес встановлення рівня навчальних досягнень здобувача освіти в оволодінні змістом предмета, уміннями та навичками відповідно до вимог навчальних програм.

Об'єктом поточного оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів освіти є знання, вміння та навички, самостійність оцінних суджень, досвід творчої діяльності та емоційно-ціннісного ставлення до навколишньої дійсності.

Поточне оцінювання здійснюється у процесі вивчення теми. Його основними завдання є: встановлення й оцінювання рівнів розуміння і первинного засвоєння окремих елементів змісту теми, встановлення зв'язків між ними та засвоєним змістом попередніх тем, закріплення знань, умінь і навичок.

Формами поточного оцінювання є індивідуальне, групове та фронтальне опитування; робота з діаграмами, графіками, схемами; робота з контурними картами; виконання учнями різних видів письмових робіт; взаємоконтроль учнів у парах і групах; самоконтроль тощо. В умовах упровадження зовнішнього незалежного оцінювання особливого значення набуває тестова форма контролю та оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти.

Інформація, отримана на підставі поточного контролю, є основною для коригування роботи вчителя на уроці.

Тематичному оцінюванню навчальних досягнень підлягають основні результати вивчення теми (розділу).

Тематичне оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти забезпечує:

- усунення безсистемності в оцінюванні;
- підвищення об'єктивності оцінки знань, навичок і вмінь;
- індивідуальний та диференційований підхід до організації навчання;
- систематизацію й узагальнення навчального матеріалу;
- концентрацію уваги учнів до найсуттєвішого в системі знань з кожного предмета.

Тематична оцінка виставляється на підставі результатів опанування здобувачами освіти матеріалу теми впродовж її вивчення з урахуванням поточних оцінок, різних видів навчальних робіт (практичних, лабораторних, самостійних, творчих, контрольних робіт) та навчальної активності.

Оцінка за семестр виставляється за результатами тематичного оцінювання, а за рік – на основі семестрових оцінок.

#### **4. Критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників**

Оцінювання освітньої діяльності педагогічних працівників забезпечує об'єктивний аналіз її якості та активізації професійної діяльності.

Процедура оцінювання педагогічної діяльності педагогічного працівника включає в себе атестацію та сертифікацію.

Атестація педагогічних працівників може бути черговою або позачерговою. Педагогічний працівник проходить чергову атестацію не менше одного разу на п'ять років, крім випадків, передбачених законодавством.

За результатами атестації визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, присвоюються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання. Перелік категорій і педагогічних звань педагогічних працівників визначається Кабінетом Міністрів України.

Основними критеріями оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників у назва закладу освіти є:

- освітній рівень педагогічних працівників;

- результати атестації;
- систематичність підвищення кваліфікації;
- наявність педагогічних звань, почесних нагород;
- наявність авторських програм, посібників, методичних рекомендацій, статей тощо;
- участь в експериментальній діяльності;
- результати освітньої діяльності;
- оптимальність розподілу педагогічного навантаження;
- показник плинності кадрів.

З метою вдосконалення професійної підготовки педагогів закладу шляхом поглиблення, розширення й оновлення професійних компетентностей організовується підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Щорічне підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється відповідно до статті 59 Закону України «Про освіту», постанови Кабінету Міністрів України № 800 від 21.08.2019 та листа Міністерства освіти і науки України № 1/9-683 від 04.11.2019.

Формами підвищення кваліфікації є інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева), дуальна, на робочому місці тощо. Форми підвищення кваліфікації можуть поєднуватись.

Основними видами підвищення кваліфікації є: навчання за програмою підвищення кваліфікації; стажування; участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо.

## **5. Критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівників**

Управління процесом забезпечення якості освіти в назва закладу освіти забезпечується внутрішніми нормативно-правовими документами (статут, положення, рішення, накази тощо), що визначають зміст внутрішньої системи забезпечення якості освіти та механізми її забезпечення.

Відповідальними за впровадження та вдосконалення системи забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності в назва закладу освіти є директор, заступники директора з навчально-виховної та виховної роботи, педагогічні працівники, методичні об'єднання, педагогічна рада закладу освіти.

З метою позитивного впливу на якість освіти необхідним є організаційний компонент у процесі формування внутрішньої системи, а саме:

- виокремлення в структурі закладу освіти осіб, що беруть участь у процесі управління якістю освіти (завуч, координатор програм, керівник метод об'єднання);
- проведення заходів щодо навчання адміністративних та педагогічних працівників навичкам роботи для забезпечення якості освітнього процесу, підвищення оцінної культури педагогів;
- розширення зв'язків закладу освіти з іншими освітніми установами, науковими організаціями, що спеціалізуються на вирішенні проблем управління якістю освіти.

Критерії ефективності управлінської діяльності щодо забезпечення функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти:

- наявність нормативних документів, де закріплені вимоги до якості освітнього процесу (модель випускника, освітня програма);
- оптимальність та дієвість управлінських рішень;
- керованість процесу управління забезпеченням функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (наявність посадових осіб, які відповідають за управління якістю освітнього процесу);
- формування освітньої програми закладу освіти (раціональність використання інваріантної, варіативної складової);
- підвищення показника відповідності засвоєних здобувачами освіти рівня та обсягу знань, умінь, навичок, інших компетентностей вимогам

стандартів освіти;

- кореляція показників успішності з результатами державної підсумкової атестації, зовнішнього незалежного оцінювання;
- наявність та ефективність системи моральних стимулів для досягнення високого рівня якості освітнього процесу.

## **6. Інформаційна система для ефективного управління закладом освіти**

Однією з умов розвитку освіти є запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську та освітню діяльність.

У нашому закладі ефективному управлінню якості освітньої діяльності сприяють електронна система збирання й аналізу інформації та частково система електронного документообігу.

При оцінці якості освітнього процесу використовуються комп'ютерні технології для обробки досягнень кваліметрії.

Для обміну інформацією з якості освітнього процесу використовується відео- аудіо- і магнітні носії інформації, розмножувальна техніка.

У закладі створений банк даних (статистика) за результатами освітнього процесу та освітньої діяльності:

- статистична інформація форм ЗНЗ-1, 1-ЗСО, 83-РВК;
- інформаційна база про якість освітнього процесу на рівні різних класів;
- інформаційна база про результати державної підсумкової атестації в співставленні з річними показниками;
- інформаційна база про результати зовнішнього незалежного оцінювання в співставленні з річними показниками.

Для забезпечення більш широких і різноманітних зв'язків закладу із зовнішнім середовищем, у тому числі доступу до різних баз даних, джерел інформації назва закладу освіти підключено до швидкісного Інтернету. Є зони Wi-Fi підключення.

Для забезпечення створення єдиного інформаційного поля та забезпечення публічності інформації про заклад освіти назва закладу освіти функціонує офіційний сайт закладу : [http: / \\_\\_\\_\\_\\_](http://_____)

Дистанційне навчання забезпечується за допомогою повноцінної LMS-платформи «\_\_\_\_\_».

На офіційному сайті розміщуються:

- статут закладу освіти;
- ліцензія на провадження освітньої діяльності;
- структура та органи управління закладу освіти;
- кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами;
- освітні програми, що реалізуються в закладі освіти, та перелік освітніх компонентів, що передбачені відповідною освітньою програмою;
- територія обслуговування, закріплена за закладом освіти його засновником;
- ліцензований обсяг та фактична кількість осіб, які навчаються у закладі освіти;
- мова освітнього процесу;
- наявність вакантних посад;
- матеріально-технічне забезпечення закладу освіти;
- результати моніторингу якості освіти;
- річний звіт про діяльність закладу освіти;
- правила прийому до закладу освіти;
- умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами.

Крім зазначеного, на сайті розміщуються фінансові звіти про надходження та використання всіх коштів, отриманих як благодійна допомога.

Інформація, що підлягає оприлюдненню на офіційному сайті,



систематично поновлюється.

З метою використання інформаційно-комунікаційних технологій для ефективного управління освітнім процесом в закладі освіти створено інформаційно-освітнє середовище на порталі інформаційної системи управління освітою (ІСУО).

Для удосконалення дистанційного навчального середовища створено сайт [http://\\_\\_\\_\\_\\_](http://_____), який містить всю необхідну інформацію для учнів та батьків для забезпечення навчання на дистанційній формі.

### **7. Дистанційне та мережеве освітнє середовище, універсальний дизайн та розумне пристосування**

Право на доступну освіту дітей реалізується за бажанням батьків шляхом організації інституційної форми навчання (очна, дистанційна, мережева або поєднання цих форм) тобто створення у навчальному закладі індивідуалізованого середовища у навчальному процесі, згідно Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти від 23.04.2019 № 536. Заклад освіти відповідно до законодавства та своїх установчих документів може створювати класи (групи) з денною, вечірньою, заочною, дистанційною формами здобуття освіти, укладати договори про організацію мережевої форми здобуття освіти з іншими суб'єктами освітньої діяльності.

Практичне впровадження індивідуалізованого середовища базується на принципах універсального дизайну та розумного пристосування, що враховує індивідуальні потреби кожного здобувача освіти.

Універсальний дизайн закладу освіти створюється на таких принципах:

- рівність і доступність використання;
- гнучкість використання;
- просте та зручне використання;
- сприйняття інформації з урахуванням різних сенсорних можливостей користувачів;
- низький рівень фізичних зусиль;

- наявність необхідного розміру і простору.

### **Організація дистанційного навчання**

Дистанційне навчання в назва закладу освіти реалізується шляхом застосування дистанційної форми як окремої форми здобуття освіти а також використання технологій дистанційного навчання для забезпечення навчання за очною та мережевої формами здобуття освіти та їх поєднання.

Для організації дистанційного навчання як окремої форми здобуття освіти у закладі створено класи та групи з дистанційною формою здобуття освіти. Наповнюваність класів для організації дистанційної форми освіти визначається відповідно до законодавства.

Згідно Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти навчальний час для учнів дистанційної форми навчання організації здобуття освіти за дистанційною формою встановлюється закладом освіти:

- на рівні початкової освіти – не більше 50 відсотків сумарної кількості навчальних годин інваріантної та варіативної складових навчального плану за типовою освітньою програмою;
- на рівнях базової середньої та профільної загальної середньої освіти - відповідно до навчального плану для заочної форми здобуття освіти за типовою освітньою програмою.

Порядок організації освітнього процесу за дистанційною формою здобуття освіти визначається Положенням про дистанційне навчання, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 25 квітня 2013 року № 466, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 30 квітня 2013 року за № 703/23235 (зі змінами 2015), та положенням про дистанційне навчання в назва закладу освіти.

### **Організація мережевого навчання**

З метою залучення та використання додаткових ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, навчально-методичних, інформаційних та інших), необхідних для забезпечення якості освіти, зокрема:

- забезпечення всебічного розвитку здобувачів освіти, задоволення їх освітніх потреб;
- створення умов для оволодіння освітньою програмою здобувачами освіти;
- забезпечення поглибленого вивчення окремих навчальних предметів, впровадження профільного навчання;
- розширення доступу здобувачів освіти і педагогічних працівників до сучасних технологій і засобів навчання;
- раціональне та ефективне використання ресурсів учасників мережевої взаємодії. Основним форматом мережевої взаємодії закладу є реалізація мережевих редагувань освітньої програми, розробленої декількома організаціями та реалізовані у формі мережевої взаємодії.

Мережева взаємодія між закладом освіти, суб'єктом освітньої діяльності, ресурсним центром є механізмом для реалізації спільного ресурсного потенціалу. Відносно новим явищем для навчальних закладів України є реалізація освітньої діяльності через мережеву форму здобуття загальної середньої освіти. Це обумовлено тим, що ніяких підходів не було розроблено, немає чітких регуляторних рекомендацій, ніяких теоретичних та методологічних рамок і вимог до організації освітнього процесу в мережевій формі.

#### **Закладом розроблені моделі мережевого навчання:**

1. Заклад освіти-Заклад освіти(суб'єкт освітньої діяльності). Обидва мають ліцензії на освітні послуги.
2. Заклад освіти – Заклад, що здійснює НАВЧАННЯ (суб'єкт освітньої діяльності). Для другої організації навчання не є основним видом діяльності, але вона може мати ліцензію на реалізацію тільки додаткових освітніх програм.
3. Заклад освіти – РЕСУРСНІ ЦЕНТРИ (суб'єкт освітньої діяльності), яка не має ліцензії на реалізацію освітніх програм. Освітня програма реалізуються однією освітньою організацією, але з використанням ресурсів інших організацій, яка сама освітню діяльність не здійснює: (дитячі центри,

наукові організації, медичні організації, організації культури, фізкультурно-спортивні та інші організації), що володіють ресурсами, необхідними для здійснення навчання, інших видів навчальної діяльності, передбачених відповідною освітньою програмою.

Керівник закладу \_\_\_\_\_

## **ПОЛОЖЕННЯ**

### **про змішане навчання**

*назва закладу загальної середньої освіти*

#### **I. Загальні положення**

1.1. Це Положення визначає основні засади організації та запровадження змішаного навчання у *назва закладу освіти*.

1.2. Положення розроблено згідно із Законом України «Про освіту»; Законом України «Про загальну середню освіту»; Указом Президента України № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року»; Указом Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» від 30.09.2010 № 926; Державною національною програмою «Освіта: Україна XXI століття», Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (Затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України 07.11.2000 № 522 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України 31.10.2017 № 994), Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти (затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України 23.04.2019 № 536), Положенні про дистанційне навчання (затверджено Наказом

Міністерства освіти і науки України 25.04.2013 № 466), Конвенцією ООН про права людини (Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року), Міжнародним пактом про економічні, соціальні та культурні права Україна приєдналася до цього пакту 12 листопада 1973 р.).

1.3. Під змішаним навчанням слід розуміти поєднання форм та методів інституційного та індивідуального навчання для створення індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти, при цьому функцією змішаного навчання слід вважати побудову якісного особистісного освітнього середовища учня.

1.4. Це Положення поширюється на змішаний формат навчання у назва закладу загальної середньої освіти

1.5. Метою змішаного навчання є надання можливості обирати форму надання освітніх послуг та предмети освітньої складової за бажанням і схильністю учня шляхом застосування у навчанні сучасних інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій за певними освітніми рівнями відповідно до державних стандартів освіти; за програмами підготовки громадян до вступу у заклади освіти.

1.6. Завданням змішаного навчання є забезпечення громадянам можливості реалізації конституційного права на здобуття освіти незалежно від статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання відповідно до їх здібностей.

1.7. У цьому Положенні терміни і поняття вживаються у таких значеннях:

Принципова відмінність впровадження змішаного навчання від традиційних видів – самостійний вибір форм та методів навчання з огляду на індивідуальні освітні потреби учня. Здобувач освіти, відповідно до інтелектуальних здібностей, потреб або бажань має можливість обрати

перелік предметів або тем, у засвоєнні яких можуть виникати певні труднощі і відвідувати їх очно, при цьому має можливість отримати ґрунтовні, глибокі знання з предметів, до яких має схильності, з допомогою фахівців профільних закладів освіти. Також здобувач освіти має можливість відвідувати заняття певний період часу, згідно з розкладом дистанційного або очного класу.

Сучасні засоби телекомунікацій у дистанційному навчанні забезпечують інтерактивність освітнього процесу. Здобувачеві освіти надається можливість оперативно спілкуватися із вчителем, а вчителеві – реагувати на запитання здобувача освіти, контролювати та коригувати його роботу.

Впровадження змішаного навчання дозволить суттєво розширити інформаційні рамки змісту освітнього процесу, підвищити якість освітніх послуг: **психолого-педагогічні технології змішаного навчання** – система засобів, прийомів, кроків, послідовне здійснення яких забезпечує виконання завдань навчання, виховання і розвитку особистості;

**освітня взаємодія** є способом координації спільної освітньої діяльності, що здійснюється на договірних засадах між назва закладу освіти, батьками (законними представниками) неповнолітніх учнів та різними суб'єктами освітньої діяльності для організації здобуття освіти за індивідуальною освітньою траєкторією;

**індивідуальна освітня програма** – це письмовий документ, який загалом є контрактом між групою фахівців педагогічного колективу і батьками (законними представниками) неповнолітніх учнів. Програма розроблена, затверджена і реалізується назва закладу освіти відповідно до державних стандартів;

**суб'єкти змішаного навчання** – особи, які навчаються (учень), та особи, які забезпечують освітній процес за змішаною формою навчання (педагогічні та науково-педагогічні працівники, методисти тощо);

**технології змішаного навчання** – комплекс освітніх технологій, включаючи психолого-педагогічні та інформаційно-комунікаційні, що

надають можливість реалізувати процес змішаного навчання в освітньому закладі.

## **II. Реалізація змішаного навчання**

2.1. Змішане навчання реалізовується шляхом застосування очної, дистанційної, мережевої та індивідуальної форм навчання як складових елементів змішаної форми навчання.

2.2. Змішана форма навчання у комунальному закладі освіти назва закладу освіти ради запроваджується відповідно до рішення педагогічної ради, погодженого з органом управління освітою, у сфері управління якого перебуває заклад освіти та за наявності кадрового і системотехнічного забезпечення.

2.3. Для організації змішаного навчання як окремої форми здобуття освіти у назва закладу освіти можуть створюватися класи (групи) з очною, дистанційною або мережевою формами здобуття освіти. Наповнюваність класів для організації змішаного навчання визначається відповідно до законодавства.

Навчальний час у разі організації здобуття освіти за змішаною формою встановлюється закладом освіти за типовою освітньою програмою.

Змішане навчання організовується відповідно до робочих навчальних планів комунального закладу освіти назва закладу освіти, що затверджуються наказом директора закладу освіти за погодженням з органом управління освітою.

Зарахування (переведення) на змішану форму навчання здійснюється за письмовою заявою повнолітньої особи та/або батьків (одного із батьків) або законного представника неповнолітньої особи. Рішення щодо організації навчання учня (вихованця) за змішаною формою приймається педагогічною радою та оформлюється наказом директора назва закладу освіти.

2.4. Для впровадження навчання за змішаною формою назва закладу освіти може створювати центр змішаного навчання як їх відокремлений

структурний підрозділ.

2.5. Технології змішаного навчання під час організації та забезпечення очної, дистанційної, мережевої та індивідуальної форм навчання можуть використовуватись у назва закладу освіти за наявності відповідного кадрового та системотехнічного забезпечення.

2.6. Рішення щодо використання технологій змішаного навчання в освітньому процесі в назва закладу освіти, приймається педагогічною радою закладу.

### **III. Особливості організації освітнього процесу змішаного формату навчання**

3.1. Освітній процес змішаного формату навчання здійснюється у таких формах: самостійна робота; навчальні заняття; контрольні заходи.

3.2. Основними видами занять змішаного формату навчання є: лекція, семінар, урок, практичні заняття, лабораторні заняття, консультації та інші.

3.3. Лекція, консультація, семінар, урок проводяться з учнями очно, дистанційно або віддалено у синхронному або асинхронному режимі відповідно до індивідуального навчального плану.

3.4. Отримання освітніх матеріалів, спілкування між суб'єктами змішаного навчання під час занять, що проводяться дистанційно, забезпечується передачею відео-, аудіо-, графічної та текстової інформації у синхронному або асинхронному режимі.

3.5. Лабораторні та контрольні заняття проводиться у межах назва закладу освіти або віддалено у спеціально обладнаних навчальних лабораторіях або дистанційно з використанням відповідних віртуальних тренажерів та лабораторій.

3.6. До інших видів освітньої діяльності при здійсненні освітнього процесу можуть відноситись ділові ігри, виконання проєктів у групах тощо. Ці види освітньої діяльності можуть проводитись очно, дистанційно або



віддалено у синхронному або асинхронному режимі, що визначається робочою програмою освітньої галузі.

3.7. Практична підготовка учнів, які навчаються за змішаною формою, проводиться за окремо затвердженою закладом індивідуальною програмою.

3.8. Контрольні заходи з освітніх галузей при навчанні у змішаному форматі включають проміжний (тематичний), підсумковий та інші контролю знань, умінь та навичок, набутих учнем у процесі здобуття освіти.

3.9. Усі контрольні заходи, можуть здійснюватися відповідно до рішення закладу загальної середньої освіти дистанційно з використанням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема відео конференц-зв'язку за умови забезпечення автентифікації того, хто навчається очно або віддалено.

3.10. Державна підсумкова атестація учнів здійснюється відповідно до Положення про державну підсумкову атестацію учнів у системі загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 07 грудня 2018 року № 1369, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 02 січня 2019 року за № 8/32979 (із змінами наказ МОН № 246 від 19.02.2020).

#### **IV. Особливості організації освітнього процесу змішаного формату навчання**

4.1. У назва закладу освіти впроваджується змішаний формат навчання, зорієнтований насамперед на такі категорії учнів (вихованців):

- особи з особливими потребами;
- обдаровані діти та молодь, які спроможні самостійно або прискорено опанувати навчальні програми;
- особи, які проживають у географічно віддалених і важкодоступних до ЗЗСО населених пунктах;
- учні вечірніх шкіл, які за умовами праці перебувають тривалий час за

межами населеного пункту, де розташований ЗЗСО, та учні, які за сімейними обставинами (декретна відпустка тощо) не можуть систематично відвідувати заклад освіти;

– особи, які бажають отримати додаткові знання паралельно з навчанням у закладі освіти; особи, які готуються до вступу до ЗВО;

– громадяни України, які тимчасово або постійно проживають за кордоном.

4.2. Формат змішаного навчання може використовуватись у назва закладу освіти при проведенні занять через мережу Інтернет; вивченні додаткових (факультативних) предметів; дистанційному навчанні учнів (також під час хвороби або карантинів); виконанні науково-дослідницьких робіт у Малій академії наук України; участі у дистанційних олімпіадах, конкурсах; отриманні консультацій тощо.

4.3. Перелік предметів чи тем освітніх програм, видів освітньої діяльності, які здійснюються у змішаному форматі навчання, визначаються назва закладу освіти ради за погодженням із законними представниками учня.

## **V. Забезпечення змішаного навчання**

5.1. Науково-методичне забезпечення змішаного навчання включає: методичні (теоретичні та практичні) рекомендації щодо розроблення та використання педагогічно-психологічних та інформаційно-комунікаційних технологій дистанційного навчання; критерії, засоби і системи контролю якості змішаного навчання; змістовне, дидактичне та методичне наповнення індивідуального навчального плану.

5.2. Педагогічні працівники ЗЗСО повинні підвищувати свою кваліфікацію щодо організації та володіння технологіями дистанційного навчання. Кваліфікація працівників, які підвищували свою кваліфікацію, має бути підтверджена документом про підвищення кваліфікації за тематикою дистанційного навчання.

### 5.3. Системотехнічне забезпечення змішаного навчання включає:

- апаратні засоби (персональні комп'ютери, мережеве обладнання, джерела безперебійного живлення, сервери, обладнання для відео конференц-зв'язку тощо), що забезпечують розроблення і використання веб-ресурсів навчального призначення, управління освітнім процесом та необхідні види освітньої взаємодії між суб'єктами освітнього процесу віддалено, у синхронному і асинхронному режимах;

- інформаційно-комунікаційне забезпечення із пропускнуою здатністю каналів, що надає всім суб'єктам змішаного навчання назва закладу освіти цілодобовий доступ до веб-ресурсів і веб-сервісів для реалізації освітнього процесу віддалено, у синхронному та асинхронному режимах;

- програмне забезпечення загального та спеціального призначення (у тому числі для осіб з особливими потребами), яке має бути ліцензійним або побудованим на програмних продуктах з відкритими кодами.

Веб-ресурси освітніх галузей (програм), що необхідні для забезпечення змішаного навчання, можуть містити:

- методичні рекомендації щодо їх використання, послідовності виконання завдань, особливостей контролю тощо;

- документи планування освітнього процесу (навчальні програми, тематичні плани, розклади занять);

- відео- та аудіо записи лекцій, семінарів, вебінарів тощо;

- мультимедійні лекційні матеріали;

- термінологічні словники;

- практичні завдання із методичними рекомендаціями щодо їх виконання;

- віртуальні лабораторні роботи із методичними рекомендаціями щодо їх виконання;

- віртуальні тренажери із методичними рекомендаціями щодо їх

використання;

– пакети тестових завдань для проведення контрольних заходів, тестування із автоматизованою перевіркою результатів, тестування із перевіркою викладачем;

– ділові ігри із методичними рекомендаціями щодо їх використання; електронні бібліотеки чи посилання на них;

– бібліографії;

– дистанційний курс, що об'єднує зазначені вище веб-ресурси освітньої галузі (програми) єдиним педагогічним сценарієм;

– інші ресурси навчального призначення.

Перелік веб-ресурсів освітніх галузей (програм), необхідних для забезпечення змішаного навчання, визначається закладом загальної середньої освіти залежно від його профільності. Для забезпечення дистанційного навчання учнів назва закладу освіти може створювати власні веб-ресурси або використовувати інші веб-ресурси, що підлягають перевірці у цьому закладі.

Керівник закладу \_\_\_\_\_

## Додаток 1

## Індивідуальна освітня програма

учня \_\_\_\_\_ класу  
назва закладу освіти  
 на 20\_\_\_\_\_/20\_\_ н.р.

**1-4 класи**

Освітні галузі	Навчальні предмети	Форма навчання (очно, дистанційно, мережева)
Інваріантна складова		
Мовно-літературна галузь	Українська мова	
	Іноземна мова (англійська)	
Математична	Математика	
Природнича	Я досліджую світ	
Мистецька	Мистецтво	
Технологічна	Дизайн і технології	
	Інформатика	
Здоров'язбережувальна	Основи здоров'я	
	Фізична культура	
Разом		
Додаткові години на вивчення предметів інваріантної складової, курсів за вибором, проведення індивідуальних консультацій та групових занять		
Індивідуальні заняття:		1 год/тиждень
Українська мова		
Математика		
Гранично допустиме навантаження		
Всього		

\_\_\_\_\_

Батьки (законні представники) неповнолітнього учня Підпис

\_\_\_\_\_

Класний керівник Підпис

Керівник закладу \_\_\_\_\_

## Додаток 2

## Індивідуальна освітня програма

учня \_\_\_ класу  
назва закладу освіти  
 на 20\_\_/20\_\_ н.р.  
**5-9 класи**

Освітні галузі	Навчальні предмети	Форма навчання (очно, дистанційно, мережева)
Мовно-літературна	Українська мова	
	Українська література	
	Іноземна мова (англійська)	
	Зарубіжна література	
Історична	Історія України	
	Всесвітня історія	
	Правознавство	
Мистецька	Музичне мистецтво	
	Образотворче мистецтво	
	Мистецтво	
Математична	Математика	
	Алгебра	
	Геометрія	
Природнича	Природознавство	
	Біологія	
	Географія	
	Фізика	
	Хімія	
Технологічна	Трудове навчання	
	Інформатика	
Здоров'язбережувальна	Основи здоров'я	
	Фізична культура	
<b>Разом</b>		
Додатковий час на навчальні предмети, факультативи, індивідуальні заняття		
Гранично допустиме навантаження		
Всього		

Батьки (законні представники) неповнолітнього учня

Підпис

Керівник закладу \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **5. Використання технологій дистанційного навчання для організації та проведення уроку у ЗЗСО зі змішаним навчанням**

У змішаному навчанні дуже важливий емоційний фактор, що дає можливість зацікавити учнів змістом лекції. В теоретичній частині вивчення навчальних предметів з будь-якої галузі знань величезна кількість цікавих подій, дуже яскравих фактів, які пов'язані з темою уроку. На дистанційній платформі є можливість доповнити лекцію додатковою інформацією, яка не обтяжує основний зміст лекції. В адресному рядку лекції є відповідна опція.

### *Алгоритм розробки дистанційного уроку*

1.Визначення теми та типу дистанційного уроку (вивчення нової теми, повторення, поглиблення, узагальнення, контроль тощо).

2.Вибір найбільш оптимальної моделі з урахуванням рівня ІТ компетентності учнів. Моніторинг інформаційної компетентності учнів класу.

3.Вибір матеріалу до уроку, забезпечення можливості його опрацювання.

4.Структуризація навчальних елементів, вибір форми їх надання учням (текстові, графічні, медіа, малюнки, таблиці, слайди тощо).

5.Розробка контрольних завдань для кожного елементу уроку. Вибір системи оцінювання.

Під час підготовки до дистанційного уроку доречно використовувати матеріали до уроків: відео, електронні посібники, презентації, фотоальбоми, що значно спрощує роботу вчителя.

Готуючи урок на платформі «Класна оцінка» сучасний педагог спирається на ті ж методи, що й у традиційному, однак, відмінність полягає в тому, що застосування форм і методів роботи прогнозується на етапі розробки дистанційних курсів чи комп'ютерних навчальних систем. Перед проєктування дистанційного курсу доцільно чітко визначити мету, яка є елементом системи навчальної дисципліни. Під час визначення цілей і завдань курсу доречно звертатися до чинних освітніх програм, які

направленні як на вивчення творів так і на розвиток освітніх навичок здобувача. Використовуючи опцію адресного рядку лекції збагачуємо інформацію необхідними визначеннями, що формують ґрунтовні знання з теорії літератури, розвиваємо навички аналізувати зміст твору та його художні особливості.

Особистісно орієнтований і діяльнісний підходи до електронного навчання української літератури орієнтують учителя на використання системи методів, в основі яких лежить діяльнісний тип навчання: методи, що забезпечують оволодіння мовленням: практичні, проблемні, пошукові, словесні, наочні, дедуктивні, індуктивні; методи, що стимулюють і мотивують навчальну діяльність (пізнавальні ігри, проблемні ситуації тощо); методи контролю й самоконтролю (опитування, розповідь уривків та віршів напам'ять, письмова робота, тест тощо)».

Найбільш затребуваними методами дистанційного навчання є: – пояснювально-ілюстративний метод (учитель повідомляє готову інформацію різними засобами (в тому числі електронними), а учні сприймають, усвідомлюють і фіксують у пам'яті цю інформацію; – дослідницький метод навчання (формулюється проблема, на розв'язання якої визначається певний відрізок навчального часу); частково-пошуковий (евристичний) метод має на меті самостійне засвоєння учнями знань, під час застосування якого вчитель організовує пошук нових знань із допомогою різноманітних засобів (веб-ресурсів, електронних довідників, посібників тощо); метод програмованого навчання, який полягає «в поетапному навчанні разом із тим, є формою і засобом реалізації інформаційно-рецептивного й репродуктивного методів».

Інтерактивні методи, які використовуються під час дистанційно-очною навчання: «Керована лекція», «Коло ідей», «Бажано. Обов'язково. Не можна». Інтерактивний метод «Знайомство» буде доречним для першого заняття в модулі, дозволить мотивувати учнів до навчання, сприятиме знайомству учасникам електронного курсу.



Метод «Інтерв'ю» використано для знайомства з класом, якщо урок проводиться вперше. Така робота відбувається в парах: учні визначають, хто дає інтерв'ю, продумують такі запитання, щоб максимально дізнатись один про одного. Потім учні міняються ролями. Як варіанти таких методів – «Монетка», «Іграшка», «Рефлексія».

За допомогою інтерактивного методу «Ажурна пилка» учні опрацьовують та засвоюють навчальний матеріал на уроці. Для використання такого виду роботи вчитель готує індивідуальні теки для учнів із матеріалами до теми, яка вивчається. Кожна група учнів повинна відібрати найбільш вагомий матеріал, синтезувати його. Застосування окремих методів навчання відбувається за допомогою педагогічних засобів: лекція, питання-відповідь, онлайн-бесіда, відеоурок, відеолекція, семінар, семінарських занять. Прийом – це елемент методу.

На уроках здійснюється діалектика переходу методу у прийом чи навпаки обумовлена логікою процесу навчання, наявністю суперечливих аспектів між метою й засобами її досягнення, різними елементами пізнавальної діяльності. Зауважимо, що прийоми об'єднані у групи: – мисленнєвої діяльності (аналіз, синтез, порівняння зіставлення, узагальнення, абстрагування, класифікація, диференціація, алгоритмізація); роботи над текстом (виразне читання тексту, добір заголовку, визначення головної думки, членування тексту на мікротеми, складання плану, тез, конспекту, побудова тексту певного стилю, складання питань для обговорення прочитаного.

Аналіз і синтез наукових джерел дає підстави до таких узагальнень: дистанційна форма навчання регулюється такими дидактичними принципами, як науковість, системність, зв'язок теорії з практикою, диференціація; має різні форми подання матеріалу й реалізовується шляхом застосування дистанційної форми як окремої форми навчання української мови. Протягом уроку вчитель повертається до правил, учні контролюють один одного, слідкують за виконанням правил. Як варіант, пропонуємо методичні прийоми

«Спільна угода», «Активне слухання» (за умови дистанційно-очного уроку).

Доцільним та необхідним у дистанційному навчанні є використання системного підходу до розробки електронних навчальних курсів. Це дозволяє зробити серйозний крок на шляху переходу від пізнавальної до прагматичної моделі освіти й сприяє рішенню проблем створення посібників нового покоління, та надає можливість збільшити кількість користувачів, підвищити наочність представлення матеріалу, використовувати електронний посібник тривалий час, мінімізувати витрати на пошук і підбір літератури, здійснювати контроль отриманих знань.

Навчальний електронний курс містить текстову й графічну інформацію, відео та аудіо матеріали, вправи, тренажери. Високий ступінь наочності подання навчального матеріалу – одна з найсильніших сторін електронних навчальних матеріалів. Поєднуючи в собі різні способи передачі знань, електронний навчальний контент забезпечує прояв здобувачами освіти всіх видів навчальної активності. Це значно покращує розуміння навчального матеріалу й підвищує рівень якості навчання.

Поняття «мультимедіа» в освіті означає інтегроване використання аудіо, відео, графіки, анімації для презентації різних елементів дистанційного курсу. Мультимедійні засоби можуть бути використані на уроках на автономному персональному комп'ютері, на CD ROM, а також доступні через web-сторінки. У дистанційному навчанні переважає самостійне опрацювання матеріалів і ресурсів курсу, однак має місце і взаємодія з іншими учасниками освітнього процесу.

Використання у змішаному навчанні технологій дистанційного навчання може бути асинхронним або синхронним, і в залежності від вибору його форми проходить вибір комунікаційних технологій для забезпечення онлайн-навчання. Асинхронне навчання забезпечує електронна пошта, вайбер та телеграм спілкування, комп'ютерні конференції. Під час синхронного навчання учні навчаються одночасно, як правило, за попередньо складеним

планом занять.

Мультимедійні технології в навчанні поділяють на апаратні та програмні. Апаратні забезпечують технічну сторону навчання: принтер, сканер, відео, вебкамера, мультимедійний проектор. Єдина мережа у класі дозволяє більш ефективно використовувати наявні інформаційні, технічні ресурси, аудіо, відеозасоби, програми для створення відеороликів урізноманітнюють не тільки уроки, а й позакласні заходи. До програмних засобів відносимо використання пошукових систем мережі інтернет, електронних підручників, довідників, енциклопедій.

Застосування мультимедійних технологій у дистанційному навчанні дозволяє вчителю використовувати матеріали з різних інформаційних джерел, групувати їх на власний розсуд. Під час підготовки домашніх завдань, виконанні практичних, контрольних робіт учні мають змогу знаходити потрібну інформацію через використання браузерів, користуватися різними видами словників, спілкуватись онлайн з учителем не тільки в середовищі «Класна оцінка» в чаті, скайпі, а й електронною поштою. Застосування мультимедійних технологій на уроках значно підвищує пізнавальну активність учнів, особливо, якщо вчитель використовує звук, відео, анімацію, панорамне зображення тощо.

Завдяки змішаному навчанню вчитель може використовувати методи навчання, будувати індивідуальну траєкторію як для групи, так і для однієї дитини. Переваги навчання в асинхронному режимі забезпечують можливість учнів використати максимум додаткової літератури, переглянути відеоматеріали, прослухати аудіозапис. Учитель може конструювати різні типи уроків із використанням форм дистанційного навчання та застосовувати ті технології навчання, які будуть доречними на уроках.

На сьогодні освітніх моделей змішаного навчання існує вже чимало, але найбільш вдалими для учнів є модифіковані (очні й дистанційні форми). Учитель обирає відповідну модель, ставить мету, відбирає форми й методи

роботи, консультує, оцінює діяльність учнів, підтримує взаємозв'язок протягом усього періоду навчання. Активне застосування дистанційних форм навчання та інших технічних засобів навчання стає невід'ємною частиною нового етапу розвитку освіти.

Побудова успішного освітнього середовища з високим освітнім рівнем можливо за умови інтеграції дистанційного, мережевого, домашнього навчання в очну форму. Таким чином, важливою стратегією для побудови якісного освітнього середовища є створення індивідуальної освітньої траєкторії для кожного здобувача освіти, відповідно до його власних освітніх потреб – пам'ятати про це важливо, в першу чергу керівній команді закладу загальної середньої освіти, що впроваджують в освітній процес технології змішаного навчання.

### **3. ФОРМУВАННЯ РОБОЧИХ ГРУП:**

3.1. Створення чотирьох робочих груп за тематикою вивчення питань:

- 1) Науково-методичні принципи управління ЗЗСО в умовах ЗН.
- 2) Нормативно-правові принципи управління ЗЗСО в умовах ЗН.
- 3) Матеріально-технічні принципи управління ЗЗСО в умовах ЗН.
- 4) Організаційно-педагогічні принципи управління ЗЗСО в умовах ЗН.

3.2. Мозковий штурм. Завдання для груп:

1) Окреслити коло питань з поданої тематики, знайти на них відповіді та обґрунтувати їх. Які питання викликали суперечності? Перелік питань, що потребують розв'язання.

- 2) Підготувати два проблемні питання до кожної іншої групи.

### **4. ПРЕДСТАВЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТУ РОБОТИ.**

## **6. ПІДСУМКИ. РЕФЛЕКСІЯ**

## АНКЕТА

### УЧАСНИКА ПРАКТИЧНО – СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

Шановний (а) керівник (ця) ЗЗСО зі змішаним навчанням!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, що проводиться в межах вивчення ефективності навчальних модулів з проблеми розвитку професійної компетентності керівника ЗЗСО, що функціонує в умовах змішаного навчання.

Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання і позначте той варіант відповіді, що відповідає Вашій думці. Опитування є анонімним, тому вказувати своє прізвище не потрібно.

Дякуємо за співпрацю та розуміння, оскільки Ваша думка є важливою у дослідженні, що проводиться. Ми наперед вдячні Вам за плідну співпрацю.

1. Що під час практично-семінарського заняття Вам найбільше запам'яталося і чому: об'єкт виїзду, організація освітнього процесу (організація тематичної виставки), рівень інновацій, що використовуються, робота керівництва та педагогічного колективу тощо?

---

---

---

---

---

2. Що Вам не сподобалося і чому (тематика, побудова програми практично-семінарського заняття, організація, об'єкт виїзду, інше)?

---

---

---

---

---

3. Чи отримали Ви відповіді на питання, з якими прийшли на семінар?

---

---

---

---

---

4. Чи існує потреба у подальшій спільній роботі з тематики семінару?

---

---

---

---

5. Чи залишилися у Вас питання щодо розроблення нормативно-правової документації Вашого ЗЗСО?

- Так;
- ні;
- частково.

6. Окресліть коло питань до наступної зустрічі з тематики «Управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання:

---

---

---

---

---

Дякуємо за відповіді!

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абакумова О. О. Зasadничі принципи і досвід дистанційної освіти. *Гілея: наук. вісник*. Київ : Гілея, 2015. № 102(11). С. 333–337.
2. Андреев 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. Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. *Управління закладами освіти: теорія, історія, практика*: кол. монографія за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
4. Єльнікова Г. В. *Основи адаптивного управління*: курс лекцій. Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. Кафедра менеджменту освіти. Київ, 2003. 104 с.
5. Збірник нормативних документів щодо роботи закладів освіти на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/Zbirnyk%20normatyvka%20COVID-19/Zbirnyk.pdf> (дата звернення: 13.04.2022).
6. *Змішане навчання*: монографія / С. М. Березенська, К. Л. Бугайчук, В. М. Кухаренко, Н. Ю. Олійник, Т. О. Олійник, О. В. Рибалко, Н. Г. Сиротенко, А. Л. Столяревська; за ред. В. М. Кухаренка. Харків, 2016. 275 с.
7. Лісова Л. *Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України*: монографія. Черкаси, 2018. С. 314–317.
8. *Організація та функціонування мережі ресурсних центрів дистанційної освіти загальноосвітніх навчальних закладів*: монографія. Ін-т інформ. технологій і засобів навчання НАПН України. Київ : Атіка, 2014. 184 с.
9. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні. *Наказ Міністерства освіти і науки України № 274 від 28 березня 2022 р.*

URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-zdobuttya-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ta-osvitnogo-procesu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini> (дата звернення: 20.07.2022).

10. Про затвердження положення про електронні освітні ресурси. *Наказ Міністерства освіти і науки молоді та спорту України № 1060 від 01 січня 2012 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

11. Про затвердження положення про інституційну та дуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки молоді та спорту України № 536 від 23 квітня 2019 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0547-19#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

12. Про освіту. *Закон України № 2145-VIII від 05 вересня 2017 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

13. Про повну загальну середню освіту. *Закон України № 463-IX від 01 липня 2021 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 13.04.2022).

14. *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.



Департамент гуманітарної політики Дніпровської міської ради  
 Комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа № 58»  
 Дніпровської міської ради

і.к. 34561746 вул. В. Чапленка, 1, м. Дніпро, 49038, тел.(073)442-87-50, e-mail:  
 sz058@dnepredu.dp.ua; szsh-58@i.ua /http: /school-58.klasna.com

від 20.09. 2022 р. № 122

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Віролайн Оксани Василівни  
 у процес управління КЗО «СЗШ № 58» ДМР

Починаючи з 2019-2020 н.р. результати дисертаційного дослідження О.В. Віролайн впроваджуються в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Запропонована та впроваджувана О.В. Віролайн модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання сприяє підвищенню рівня ефективності функціонування підсистем ЗЗСО, управління кадровим забезпеченням, впровадження державно - громадського управлінням ЗЗСО, раціональність фінансово-господарської діяльності.

Результати експериментальної моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання є конкретними, вимірюваними, реальними для виконання, створюють систему чинників побудови та факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності управління ЗЗСО, яка модифікована і застосована в процесі експерименту. Дослідження О.В. Віролайн враховує організаційні цінності в ЗЗСО в умовах змішаного навчання, відображає основні напрями діяльності, об'єднує зусилля усіх суб'єктів і зорієнтовані на досягнення результату.

Директор



В'ячеслав ФІРСОВ

**ГІМНАЗІЯ № 172 «НИВКИ»**  
Шевченківського району м. Києва  
вул. Русжиська, 30-32, м. Київ, 03190, тел. (044) 400-22-26, тел./ факс 40-22-26  
E-mail: school172@ukr.net, www.gimn172.kiev.ua, код ЄДРПОУ 26125684

---

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Віролайн Оксани Василівни

у процес управління \_гімназії № 172 «Нивки»

Протягом 2019-2022 років результати дисертаційного дослідження О.В. Віролайн впроваджуються в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, розроблена О.В. Віролайн сприяє підвищенню рівня ефективності функціонування підсистем ЗЗСО, управління кадровим забезпеченням, впровадження державно - громадського управлінням ЗЗСО, раціональність фінансово-господарської діяльності.

Експериментальне дослідження О.В. Віролайн враховує організаційні цінності в ЗЗСО в умовах змішаного навчання, відображує основні напрями діяльності, об'єднує зусилля усіх суб'єктів і зорієнтовані на досягнення результату. Результати є конкретними, вимірюваними, реальними для виконання, створюють систему чинників побудови управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності управління ЗЗСО, яка модифікована і застосована в процесі експерименту.



Геннадій НОВОСЕЛЕЦЬКИЙ

**КРЕМЕНЧУЦЬКА ГІМНАЗИЯ № 1**  
**КРЕМЕНЧУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ**  
**ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**  
 Вул. Чкалова, 1-А, м. Кременчук, Полтавська область, 39601, тел. (0536)75-62-52,  
 e-mail: [shkola.1@ukr.net](mailto:shkola.1@ukr.net) Код ЄДРПОУ 23554020

Від 20.09.2022 № 01-23/339

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Віролайн Оксани Василівни

у процес управління Кременчуцької гімназії № 1

Починаючи з 2019-2020 н.р. результати дисертаційного дослідження О.В. Віролайн впроваджуються в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Розроблена О.В. Віролайн модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання сприяє підвищенню рівня ефективності функціонування підсистем ЗЗСО, управління кадровим забезпеченням, впровадження державно - громадського управлінням ЗЗСО, раціональність фінансово-господарської діяльності.

Дослідження О.В. Віролайн враховує організаційні цінності в ЗЗСО в умовах змішаного навчання, відображає основні напрями діяльності, об'єднує зусилля усіх суб'єктів і зорієнтовані на досягнення результату. Результати є конкретними, вимірюваними, реальними для виконання, створюють систему чинників побудови управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності управління ЗЗСО, яка модифікована і застосована в процесі експерименту.

Директор

Бородінова Юлія 0536756252



**Олена БІЛОНОЖКО**



УКРАЇНА  
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
 ШЕПЕТІВСЬКА МІСЬКА РАДА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ  
 ГІМНАЗІЯ №6 ШЕПЕТІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ  
 вул. Героїв Небесної Сотні, 98, м. Шепетівка, 30400, тел./факс (03840)4-07-68  
 E-mail: [zosh6hm@gmail.com](mailto:zosh6hm@gmail.com) ;  
 код ЄДРПОУ 22786917

21.09.2022 №01-41/230

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Віролайнен Оксани Василівни  
 у процес управління Гімназії №6 Шепетівської міської ради  
 Хмельницької області

Починаючи з 2019-2020 н.р. результати дисертаційного дослідження О.В. Віролайнен впроваджуються в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Розроблена О.В. Віролайнен модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання сприяє підвищенню рівня ефективності функціонування підсистем ЗЗСО, управління кадровим забезпеченням, впровадження державно - громадського управління ЗЗСО, раціональність фінансово-господарської діяльності.

Дослідження О.В. Віролайнен враховує організаційні цінності в ЗЗСО в умовах змішаного навчання, відображає основні напрями діяльності, об'єднує зусилля усіх суб'єктів і зорієнтовані на досягнення результату. Результати є конкретними, вимірюваними, реальними для виконання, створюють систему чинників побудови управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності управління ЗЗСО, яка модифікована і застосована в процесі експерименту.



*Handwritten signature*

Наталя ЩУР



**СМІЛЯНСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИЙ КОМПЛЕКС  
«ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І СТУПЕНЯ – ГІМНАЗІЯ ІМЕНІ В.Т. СЕНАТОРА»  
СМІЛЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Соборна, 109, м. Сміла, Черкаська область, 20700 тел. (04733) 2-44-33, 2-42-94,  
р/р UA138201720344290008000013749 Держказначейська служба України, м. Київ,

МФО 820172, Код ЄДРПОУ 21378820 e-mail: [gumnasiasenatora@gmail.com](mailto:gumnasiasenatora@gmail.com), web: <http://www.gumnasia.inf.ua/>

від 20.09.2022 № 204

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Віролайн Оксани Василівни  
у процес управління Смілянського навчально-виховного комплексу «  
Загальноосвітня школа І ступеня – гімназія імені В.Т. Сенатора»

Упродовж 2019-2020 н.р. заклад загальної середньої освіти Смілянський навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа І ступеня – гімназія імені В.Т. Сенатора» здійснював впровадження в управлінську діяльність результатів дисертаційного дослідження Оксани Василівни Віролайн.

Експериментальна модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, розроблена О.В. Віролайн, сприяє підвищенню рівня ефективності функціонування підсистем ЗЗСО, управління кадровим забезпеченням, впровадження державно-громадського управління ЗЗСО та забезпечення раціональності фінансово-господарської діяльності.

Упровадження в процесі експерименту модифікованої автором дисертації факторно - критеріальної моделі оцінювання ефективності управління ЗЗСО дає підстави стверджувати, що дослідження О. В. Віролайн враховує організаційні цінності ЗЗСО в умовах змішаного навчання, відображає основні напрями діяльності, об'єднує зусилля усіх суб'єктів освітнього процесу та зорієнтовані на досягнення поставлених цілей. Результати є конкретними, вимірюваними, реальними для виконання та створюють систему чинників побудови управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

Директор



Леся БОЙЧУК



СУМСЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ  
СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
Комунальний заклад Сумської обласної ради  
«Сумська обласна гімназія-інтернат для талановитих  
та творчо обдарованих дітей»  
пр. Березовий, 28, м. Суми, 40031, тел./факс: (0542) 63-02-84  
E-mail: [ssogi@ukr.net](mailto:ssogi@ukr.net) Код ЄДРПОУ 33724309

20.09.2022 № 247

На \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Віролайнен Оксани Василівни  
у процес управління КЗСОР «Сумська обласна гімназія-інтернат  
для талановитих та творчо обдарованих дітей»**

Протягом 2019-2022 років в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти впроваджувались результати дисертаційного дослідження О.В.Віролайнен.

Впроваджувана модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, розроблена О.В.Віролайнен, сприяє значному покращенню рівня якості функціонування підсистем ЗЗСО, застосування державно-громадського управління закладу освіти, управління кадровим забезпеченням, раціональність фінансово-господарської діяльності.

У процесі побудови експериментальної моделі О.В.Віролайнен врахувала організаційні аспекти роботи ЗЗСО в умовах змішаного навчання, відобразила основні напрями освітньої діяльності, що зорієнтовані на досягнення результату. Результати дослідження є конкретними, вимірюваними, реальними для виконання, створюють систему чинників побудови управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності управління ЗЗСО, що модифікована і застосована в процесі експерименту.

Теоретична цінність наукових напрацювань має практичне значення, носить перспективний інноваційний характер і відповідає вимогам сучасного освітнього процесу в закладі ЗЗСО.

Директор



Інеса ПЕССОЦЬКА



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА  
**Тернопільська Українська гімназія ім. І. Франка**  
 Тернопільської міської ради Тернопільської області

46001 м. Тернопіль, вул. Коперніка, 14, тел. (0352) 52-67-98, E-mail: gimnazia.ukr@gmail.com Код ЄДРПОУ 14039879

Від "22" 09 2022 р. № 02-12/175

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Віролайн Оксани Василівни**

у процес управління Тернопільською Українською гімназією ім. І. Франка  
 Тернопільської міської ради Тернопільської області

Від 2019-2020 н.р. результати дисертаційного дослідження О.В. Віролайн впроваджуються в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Впроваджувана модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, що розроблена О.В. Віролайн, сприяє підвищенню рівня ефективності функціонування підсистем ЗЗСО та управління кадровим забезпеченням, впровадженню державно - громадського управління ЗЗСО та веденню раціональної фінансово-господарської діяльності.

О.В. Віролайн у дослідженні враховує організаційні цінності в ЗЗСО в умовах змішаного навчання, відображає основні напрями діяльності, об'єднує зусилля усіх суб'єктів і зорієнтовані на досягнення результату. Результати є конкретними, вимірюваними, реальними для виконання, створюють систему чинників побудови управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання та факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності управління ЗЗСО, яка модифікована і застосована в процесі експерименту.



Директор

**Анатолій КРИЖАНІВСЬКИЙ**