

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ,
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ імені К.Д. УШИНСЬКОГО»

Хмельницька гумантарно-педагогічна академія (Україна)

Юго Западний університет «Неофіт Рілські» (Болгарія)

Велікотирновські Університет «Св.Св.Кіріл і Методій» (Болгарія)

Харбінський інженерний університет (Китай)

Міжнародний Незалежний Університет Молдови (ULIM) (Молдова)



УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЇ В ОСВІТІ: ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
21 листопада 2025 року*

ОРГКОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Сакалюк О. О. – завідувач кафедри освітнього менеджменту та публічного управління ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», кандидат педагогічних наук, доцент.

Ручкіна М. М. – доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», кандидат педагогічних наук, доцент.

Рецензенти:

Корнєшук В. В. – завідувач кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка», д.пед.н., професор

Воронова С. В. – завідувач лабораторії якості освіти Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, к. пед. н.

Рекомендовано до друку Вченою радою ДЗ «ПНПУ імені К. Д. Ушинського», протокол №8, від 25 грудня 2025 року.

Відповідальність за зміст матеріалів несуть їх автори.

Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи:

У677 збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса 21 листопада 2025 року Одеса : ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2025. 145 с.

До збірника увійшли матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої управлінню закладами освіти, досвіду, проблемам та перспективам їх розвитку.

Науковці та здобувачі освіти висвітлюють питання щодо управління освітнім процесом в умовах розвитку інноваційного середовища та організаційно-психологічних аспектів менеджменту в освіті.

УДК: 378.11+371.201+658.401.2
© Університет Ушинського, 2025

саморозвитком, оскільки базується на внутрішній потребі вдосконалювати освітній процес і підвищувати якість управління [3, с. 38].

Узагальнюючи, механізми саморозвитку сучасного менеджера освіти охоплюють рефлексію, постановку власних цілей, самонавчання, мотиваційне забезпечення, саморегуляцію, розвиток комунікативності, мережеву взаємодію та інноваційну активність. Комплексне застосування цих механізмів формує професійно зрілого управлінця, здатного ефективно реагувати на виклики, забезпечувати розвиток освітнього закладу та створювати умови для якісних освітніх змін. Саме системність саморозвитку дає можливість менеджеру освіти не просто виконувати управлінські функції, а й розвиватися як лідер, стратег і носій інноваційного мислення.

Література

1. Пивоварчик І. М. Особливості системи саморозвитку як складової управлінської кар'єри менеджерів освіти (на прикладі Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»). *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 4. С. 101-111. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.15>

2. Пивоварчик І. Теоретичні засади планування саморозвитку як складової управлінської кар'єри менеджерів освіти. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2022. № 24(121). С. 136-152. DOI: [10.51582/interconf.19-20.08.2022.014](https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.08.2022.014)

3. Сакалюк О., Чжипен В. Саморозвиток особистості менеджера освіти. *Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 21-22 листоп. 2024 р.). Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2024. С. 36-38.

4. Черненко Н. М., Ручкіна М. Н. Професійний розвиток менеджерів освіти: мотивація та бар'єри. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2025. №1 (150). С. 159-164.

5. Шолох О. А. Розвиток професійної компетентності менеджера освіти та ефективне управління освітнім закладом: взаємоінтеграційні процеси. *Сучасні досягнення в науці та освіті*: зб. праць XX Міжнар. наук. конф., 18-25 вересня 2025 р., м. Нетанія (Ізраїль). Хмельницький: ХНУ, 2025. С. 16-21.

ВЗАЄМОДІЯ У СУЧАСНІЙ ВИЩІЙ ОСВІТІ: РІВНОПРАВНІ ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ ПРИ ЗБЕРЕЖЕННІ ІЄРАРХІЇ РОЛЕЙ

Польова Тетяна, Україна

Тривалий онлайн-формат навчання в Україні трансформував освітній простір. Одним із ключових аспектів трансформації є переосмислення взаємодії між викладачем та студентом. Фокус зміщується на партнерські відносини, які, проте, мають зберігати ієрархію ролей, притаманну академічному середовищу.

Розглянемо концепцію партнерства в онлайн-освіті, її нормативно-правове підґрунтя та практичні аспекти реалізації, враховуючи виклики, пов'язані зі зміною ролі студента. Партнерство у вищій освіті передбачає співпрацю, взаємоповагу, активну участь обох сторін у навчальному процесі та спільну відповідальність за його результат. В умовах онлайн-формату, де фізична присутність відсутня, а межі між навчальним та особистим простором розмиваються, елементи партнерства стають ще більш значущими. Ключові риси партнерських відносин в онлайн-освіті зазначено на рисунку 1.



Рисунок 1. Принципи академічного партнерства в онлайн-освіті

Водночас, сучасна вища освіта стикається з викликом клієнтоорієнтованого підходу, де освіта може сприйматися лише як послуга, а студент – як клієнт. Цей підхід, кардинально відрізняється від студентоцентрованого підходу для ефективності освітнього процесу (орієнтація на потреби студента в межах академічних стандартів та вимог) і часто призводить до формування споживчого ставлення, де клієнт завжди правий, може висувати вимоги, не завжди усвідомлюючи власні обов'язки. Таке сприйняття може розмивати межі партнерства, перетворюючи його на односторонні вимоги, без належного дотримання ієрархії ролей.

Ієрархія ролей викладача та студента є невід'ємною для ефективного освітнього процесу. Викладач зберігає за собою функції, які підкреслюють його роль як експерта та носія знань (1), організатора та фасилітатора (2), оцінювача (3), наставника та вихователя (4): 1) Викладач володіє глибокими знаннями у своїй галузі, актуальною інформацією та методологією. Його роль не просто надати «послугу», а передати складні структуровані знання. 2) Він розробляє програму курсу, організовує навчальну діяльність та керує нею, забезпечуючи системність. 3) Викладач встановлює критерії оцінювання, контролює виконання завдань та виставляє оцінки. Це є об'єктивним інструментом перевірки засвоєння матеріалу, що відрізняє освітній процес від комерційної послуги, де оцінка, у більшості випадків, залежить від задоволеності клієнта. 4) Викладач формує професійні та етичні якості студента, є прикладом професійної поведінки, що виходить за межі лише

надання інформації.

В онлайн-форматі ієрархія ролей не зникає, а набуває нових проявів: викладач є лідером, який забезпечує структуру, дисципліну та якість, водночас використовуючи цифрові інструменти для посилення інтерактивності та залучення студентів. Це допомагає протистояти ризикам споживчого ставлення, підкреслюючи, що студент є учасником, а не суто споживачем. Законодавство України створює передумови для розвитку партнерських відносин, одночасно закріплюючи ієрархію ролей та відповідальність учасників освітнього процесу. Так, у Законі України «Про освіту» № 2145-VIII у редакції від 22.09.2025 р. присутні: стаття 53 «Права та обов'язки здобувачів освіти», що закріплює право на повагу до гідності та честі, участь у громадському самоврядуванні, але й встановлює обов'язки дотримуватися вимог освітньої програми, правил внутрішнього розпорядку, моральних та етичних норм [1]. Цей баланс прав та обов'язків є основою для партнерства та підкреслює, що студент не є просто «клієнтом»; стаття 54 «Права та обов'язки педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників» визначає їх права на академічну свободу, педагогічну ініціативу, але й встановлює обов'язки з дотримання педагогічної етики, поваги до гідності, захисту від будь-яких форм фізичного або психічного насильства [1].

Деталізує ці положення Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII у редакції від 22.09.2025 р. (ст. 63 «Обов'язки осіб, які навчаються у закладах вищої освіти», ст. 58 «Обов'язки науково-педагогічних, наукових та педагогічних працівників») [2]. Зокрема, здобувачі вищої освіти зобов'язані виконувати вимоги освітньої програми, дотримуватися академічної доброчесності та правил внутрішнього розпорядку ЗВО. Викладачі зобов'язані забезпечувати високий науково-теоретичний і методичний рівень викладання дисциплін та дотримуватися норм педагогічної етики. Також рекомендації Міністерства освіти і науки України щодо організації дистанційного навчання (наказ № 406 від 16.03.2020 р.) визначають рамки, які впливають на взаємодію, вимагаючи прозорості та доступності матеріалів, що є основою для партнерської взаємодії, але не скасовують вимог до студентів щодо активності і відповідальності [3]. Таким чином, практичні аспекти реалізації балансу в онлайн-освіті передбачають наступне: 1) Структуризація взаємодії та договірні умови співпраці. Перед вивченням освітніх компонентів необхідно прописати і озвучити правила комунікації, дедлайни, критерії оцінювання. Це слугує протипоказом споживчому ставленню, встановлюючи прозорі рамки відповідальності. Пояснення цінності цих правил для ефективності навчання та професійної підготовки, а не лише як вимог. 2) Акцентування ролі студента як активного учасника. Заохочення до дій та зворотного зв'язку за допомогою інтерактивних онлайн-інструментів (вікторини і опитування, віртуальні дошки для спільної роботи, групового проєктування). Надання можливості для самостійних досліджень та проєктів, що підвищує суб'єктність студента та його відповідальність за власний освітній процес. 3) Демонстрація взаємної поваги та встановлення меж: Викладач має бути пунктуальним, підготовленим, об'єктивним, демонструючи повагу до студентів. Водночас він встановлює і

послідовно відстоює межі свого часу і особистого простору (години консультацій, час відповідей на повідомлення). Це вчить студентів відповідальності і поваги, без уявлення «доступності послуги 24/7». Визнання того, що студент може мати технічні труднощі чи особисті обставини, але з вимогою пошуку компромісних рішень (письмова відповідь, перенесення термінів за обґрунтованих причин), підкреслюючи, що це виняток, а не норма.

Зазначу, що ключовим аспектом переходу до партнерських відносин є необхідність якісної зміни внутрішньої позиції самого студента. В умовах онлайн-освіти збільшується автономія та відповідальність, а, отже, роль студента має еволюціонувати (таблиця 1).

Таблиця 1. Сучасні прояви можливої ролі студента як учасника освітнього процесу

Ознака позиції	Роль споживача (клієнтоорієнтований ризик)	Роль учасника (партнерська модель)
Пріоритетна мета	Отримання оцінки (документа про вищу освіту)	Засвоєння знань / розвиток навичок
Відповідальність	Покладається на викладачів та заклад освіти	Спільна (за результат та процес)
Комунікація	Вимога, скарга, очікування обслуговування	Діалог, пропозиція, запит на допомогу
Оцінювання	Оцінка як підтвердження прав	Оцінка як результат комунікації та самоаналізу

Вищим рівнем партнерства є співучасть, коли студент не лише задіяний у запропонованих активностях, але й здійснює внесок у формування навчального контенту і розвиток методики через зворотний зв'язок, тестування і валідацію її ефективності. Це підвищує суб'єктність. Також студент визнає, що якість його навчання залежить від його ж вкладу. Практичні аспекти активної співучасті в онлайн-форматі можуть бути такі: 1) Навчальні проєкти як внесок у курс: заохочення студентів створювати навчальні матеріали (інфографіку, відео-лекції, кейси, глосарії) для наступних груп. Таким чином, знання стають спільним продуктом. 2) Пропозиції тем для дискусій: надання студентам права пропонувати актуальні теми для обговорення/семінарів, що дозволяє дисципліні залишатися гнучкою і релевантною їх професійним інтересам. 3) Рецензування через залучення студентів до взаємної перевірки і оцінювання робіт. Це знижує навантаження на викладача (зберігаючи ієрархію оцінювача), а також розвиває у студентів критичне мислення і відповідальність за якість роботи. 4) Рефлексія та корегування навчальної програми дисципліни: через регулярний аналіз проведених анкетувань щодо методики викладання, визначається що було найбільш ефективним, а що доцільно змінити. Це підкреслює повагу до думки студента як партнера, але остаточне рішення про структуру курсу залишається за викладачем, зберігаючи ієрархію.

Баланс між партнерством і ієрархією є ключовим для забезпечення високої якості навчання, виховання професіоналів, формування цілісних особистостей в умовах дистанційної освіти. Ефективна реалізація цієї моделі

залежить від професіоналізму, педагогічної майстерності та послідовних дій учасників освітнього процесу. Зазначена трансформація підкреслює, що права і обов'язки студента це не декларативні норми, а активні інструменти професійного становлення, необхідні для ефективного функціонування системи вищої освіти.

Література

1. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. (редакція від 22.09.2025 р.). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

2. Про вищу освіту : Закон України № 1556-VII від 01.07.2014 р. (редакція від 22.09.2025 р.). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Про організаційні заходи для запобігання поширенню коронавірусу COVID-19 : наказ Міністерства освіти і науки України № 406 від 16.03.2020 р. (редакція від 08.04.2020 р.). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0406729-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Хуан Хуей, Китай

Цифровізація управління освітою є ключовою умовою модернізації освітніх систем у світі та в Україні. Сучасний керівник працює в умовах високої динаміки освітнього середовища, нормативних змін і зростання ролі доказового підходу, тому використання цифрових сервісів і платформ стає важливим чинником результативності освітнього процесу, безпеки, якості комунікацій та прозорості управління.

В українському науковому середовищі питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управлінські процеси закладу освіти досліджували В. Биков, Р. Гуревич, Ю. Жук, М. Заєць, Л. Лабзенко, Н. Морзе, І. Отамась, О. Спірін та ін. Учені констатують, що впровадження ІКТ у всі сфери управлінської діяльності керівника закладу освіти – планування, організацію, контроль, моніторинг, комунікацію, кадрову політику, фінансові процеси, аналітику, взаємодію з громадськістю та забезпечення якості освіти – дозволяє автоматизувати рутинні адміністративні процедури, забезпечити оперативність ухвалення рішень, пришвидшити документообіг і підвищити його точність, підвищити прозорість та підзвітність управління, забезпечити доступність інформації для всіх учасників освітнього процесу, створити цифрове освітнє середовище як вимогу європейських освітніх стандартів [1; 2].

Одним із найважливіших напрямів цифровізації є перехід до електронного документообігу. Системи електронного документообігу, що використовуються в закладах освіти, забезпечують зменшення кількості помилок завдяки автоматизованим шаблонам, відсутність дублювання

ЗМІСТ

Секція 1	
АВКСЕНТЬЄВА Галина <i>Організація освітнього процесу в умовах змішаного навчання</i>	3
КРОЇТОРУ Людмила <i>Механізми удосконалення управлінської діяльності менеджерів в умовах сучасних викликів</i>	5
КУШНІРЕНКО Тетяна <i>Середовищний підхід в управлінні закладом освіти</i>	7
МУНТЯН Тетяна <i>Моделювання виховної роботи сучасного закладу загальної середньої освіти</i>	9
ОЛІЙНИК Ярослава <i>Механізми саморозвитку сучасного менеджера освіти</i>	11
ПОЛЬОВА Тетяна <i>Взаємодія у сучасній вищій освіті: рівноправні партнерські відносини при збереженні ієрархії ролей</i>	13
ХУАН Хуей <i>Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладом освіти</i>	17
ХУДАВЕРДІЄВА Вікторія <i>Інноваційні підходи до підготовки майбутніх управлінців індустрії туризму та гостинності в умовах цифрової трансформації освіти</i>	19
ЧЕНЬ Гуйцзянь <i>Управління закладом освіти на засадах сучасних технологій</i>	22
Секція 2	
АСТАХОВА Катерина <i>Кадровий потенціал університетського сектору освіти України: ключові виклики та тренди</i>	25
ВАСИЛЬЄВА Олександра <i>Безпека закладів освіти – одна із головних вимог сьогодення</i>	27
ДОЛЖЕНКОВ Олег <i>Внутрішній контроль та кризова стійкість університету: практичні аспекти</i>	30
КЕЛІЧАВА Марина <i>Маркетингова стратегія як механізм розвитку позашкільного закладу освіти</i>	33
КОВАЛЬСЬКИЙ Станіслав <i>Виклики та ризики змішаного навчання в умовах сучасної України</i>	35
КОФІЖИУ Ганна <i>Розвиток партнерської взаємодії закладу загальної середньої освіти з батьками в умовах трансформації освіти</i>	37
САКАЛЮК Оксана, КОПИЛЮК Вікторія <i>Цифровізація управління закладом освіти: можливості, виклики та перспективи розвитку</i>	39
ЧЕРНЕНКО Наталія, СЮЙ Цзячен <i>Організаційно-психологічні умови професійної самореалізації педагогів в умовах трансформацій сучасної освіти</i>	42