

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*

DOI: <https://doi.org/10.24195/MIE2025>

УДК: 378.11+371.201+658.401.2

У677

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:

Корнешук 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

СПІЛЬНІ Й ВІДМІННІ ЧИННИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ

Алла Дакал, Україна

Система освіти є головним інституційним чинником формування та розвитку людського потенціалу нації та держави, що закладає базис і характер майбутнього державотворення країни. Сьогодні для майбутнього України, її поствоєнного періоду, це набуває критичного значення як ключовий чинник спроможності національної відбудови та європейської інтеграції. Відтак є важливо значимою дискусія про модернізацію публічного управління у сфері освіти України, яка розгортається в умовах, коли освітня політика перестає бути внутрішньою, "домашньою" справою й дедалі більше вмонтовується в широкий європейський контекст, а значить, вимагає постійних порівнянь, зіставлень і запозичень. У цьому сенсі наш вибір країни Польщі, як ключової точки відліку, виглядає не випадковим, а радше методологічно зумовленим: це держава з подібною історичною спадщиною соціалістичної централізованої моделі, зі схожою демографічною та регіональною структурою, однак із щонайменше двома десятиліттями досвіду членства в ЄС, включаючи активну участь у формуванні європейського освітнього простору.

У цьому контексті Україна переводить питання публічного управління освітою з площини суто внутрішніх реформ у площину адаптації до комплексу європейських політик у сфері освіти, науки, молоді й зайнятості. Як переконливо доводить Анатолій Рачинський, "співпраця України з ЄС у галузі публічного управління закладами освіти – це, у першу чергу, трансформація існуючої програми освіти в напрямку дотримання європейських стандартів середньої освіти, а також запозичення європейських принципів освіти" [4, с. 1295].

Сьогодні саме міжнародні стандарти забезпечення публічного управління закладами освіти в країнах ЄС, якими є, насамперед, правові вимоги до прозорості, підзвітності, механізмів забезпечення якості та участі стейкхолдерів задають певні рамки, у межах яких українська освітня політика має рухатися, якщо вона претендує на сумісність із європейською системою, а не лише на формальне наближення до неї. Польща цей шлях пройшла успішно й на сьогодні дані рамки вже стали частиною внутрішнього політичного й управлінського дискурсу: як показує Аліна Врубель, сучасну польську освітню політику дедалі частіше концептуалізують не як "галузеву" чи "освітньо-педагогічну" діяльність, а як повноцінну політику публічну, із властивими їй категоріями цілей, інструментів, акторів, політичних конфліктів і механізмів оцінювання [7, с. 251-252]. Такий зсув важливий і для України – він змушує по-новому побачити співвідношення між органами публічної влади, закладами освіти, професійними спільнотами й батьківською та учнівською громадськістю як учасниками не просто освітнього процесу, а ширшої публічної політики.

Якщо спробувати виокремити спільні чинники, що сьогодні визначають логіку публічного управління освітою в Польщі та в Україні, то передусім варто згадати процес європеїзації правових і управлінських рамок. І Польща, і Україна, хоч і з різною глибиною залученості, вибудовують свої системи освіти з огляду на документи ЄС, рекомендації ОЕСР, вимоги Болонського процесу та міжнародні індикатори якості й міжнародні стандарти, які в Польщі успішно трансформуються в конкретні управлінські практики – від систем зовнішнього оцінювання до алгоритмів акредитації та механізмів участі стейкхолдерів. Україна також намагається наслідувати ці підходи, хоча й часто ще на рівні нормативного проголошення, але вже закріплюючи відповідну термінологію та інституційну архітектуру. У цьому сенсі обидві країни живуть в однаковому дискурсивному полі: говорять про якість освіти, компетентнісний підхід, студентоцентризм, інклюзивність, цифровізацію, автономію закладів та підзвітність перед суспільством.

Другим об'єднувальним блоком чинників є масифікація освіти та пов'язана з нею вимога поєднати розширення доступу із підтриманням стандартів якості. На рівні регіональних освітніх систем Олена Поступна показує, що українська освіта – так само, як і польська – переживає напругу між демографічними змінами, урбанізаційними процесами, розширенням спектра освітніх послуг і обмеженістю ресурсів, причому саме регіональний і місцевий рівні управління стають простором, де ця напруга матеріалізується у вигляді рішень про реорганізацію мережі, закриття сільських шкіл, створення опорних закладів чи зміну статусу університетів [3].

Третій спільний чинник пов'язаний із поступовою децентралізацією управління освітою й посиленням ролі територіальних громад. Дослідження Лідії Даниленко та Наталії Ларіної демонструє, як в українських територіальних громадах формується комплекс адміністративних, організаційних, координаційних і контрольних функцій у сфері управління закладами освіти [1]. Подібні акценти Євгенія Шипіцина відзначає й у польських регіонах, де гміни не лише фінансують і утримують школи, а й формують локальну освітню політику, що поєднує вимоги державних стандартів із особливостями місцевого ринку праці, демографії та соціальної структури. В результаті "фокусування на децентралізацію, інновації в підготовці педагогів та забезпечення фінансової самостійності навчальних закладів сприяли модернізації системи освіти Польщі та зробили її однією з найпрогресивніших у регіоні" [5, с. 102].

Разом із тим, навіть ці спільні тенденції проявляються в Польщі та Україні в принципово різних інституційних контекстах, і саме тут починає чітко проступати блок відмінностей. Польська освітня політика, як це описує Аліна Врубель, функціонує всередині стабільної рамки членства в ЄС, де навіть за наявності гострих внутрішніх конфліктів навколо реформи шкільної структури, зміни програм чи ролі релігійного компоненту, польська система зберігає базові параметри інституційної стійкості: стабільність екзаменаційної системи, передбачуваність фінансування, розвинену інфраструктуру зовнішнього оцінювання й нагляду [7]. Українська ж система змушена

одночасно виконувати три важкі завдання – долати спадок надмірної централізації й нормативної зарегульованості, адаптуватися до європейських стандартів і реагувати на воєнні виклики, що підривають як ресурсну базу, так і кадровий потенціал освіти.

Ще одна ключова відмінність – різний рівень фактичної автономії закладів освіти та традицій академічного й шкільного самоврядування. Польські школи й університети, попри досить жорстке державне регулювання стандартів, мають істотний простір для формування власних освітніх програм, внутрішньої організації й співпраці зі стейкхолдерами [6], тоді як автономія українських ЗВО залишається декларованою, через що "в Україні не вдається ефективно застосовувати польський досвід реформування вищої освіти, що в першу чергу стосується фінансування освіти і науки та забезпечення автономії університетів" [2].

На цьому тлі проблеми українського публічного управління в освіті можна окреслити як багаторівневий комплекс, у якому структурні, нормативні, ресурсні та культурні чинники взаємно підсилюють одне одного. На нормативному рівні йдеться про фрагментарність законодавства, часту зміну правил гри, накладання різних реформаторських хвиль, що створює для органів управління та закладів освіти ситуацію хронічної реформи без завершених циклів оцінювання. На інституційному рівні часто бракує чітко розподілених повноважень і відповідальності між центральними органами, обласними структурами, громадами та адміністраціями закладів, унаслідок чого ключові рішення – оптимізація мережі, розподіл фінансування, розміщення інклюзивних ресурсних центрів – приймаються в умовах конфлікту між рівнями влади й без достатнього залучення стейкхолдерів. На ресурсному рівні війна й хронічне недофінансування посилюють старі дефіцити: не лише бракує коштів на модернізацію інфраструктури, а й постає загроза втрати кадрів, професійного вигорання педагогів, різкого поглиблення регіональних і соціальних нерівностей у доступі до якісної освіти.

Підсумовуючи, можна сказати, що для нас звернення до польського досвіду дає не стільки готові рецепти, скільки уявлення про те, як можна поступово будувати стійку, відкриту й доказову систему публічного управління освітою, здатну водночас виконувати європейські зобов'язання й відповідати на безпрецедентні внутрішні виклики, пов'язані з війною, демографічними зрушеннями та трансформацією ринку праці. У цьому й полягає головний сенс такого порівняння для України, яка прагне не просто наздогнати Європу, а стати одним із повноправних співтворців її освітнього простору.

Література

1. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 4. С. 39–45. DOI: 10.15421/152225.

2. Лахижа М. І. Проблеми публічного управління модернізацією вищої освіти та науки в Польщі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: 10.54929/2786-5746-2024-13-02-03.

3. Поступна О. В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія. Харків : ТОВ «Оберіг». 2021.

4. Рачинський А. П. Міжнародні стандарти забезпечення публічного управління закладами освіти у країнах ЄС: досвід для України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 18. С. 1281–1299.

5. Шипіцина Є. Реформування публічного управління загальною середньою освітою в посткомуністичних країнах ЄС. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування* 2024. № 2(2). С. 98–104. DOI: 10.54891/2786-6998-2024-2-14.

6. Nesterok M. D. Przeobrażenia i wyzwania polskiej polityki edukacyjnej – ocena społeczna i perspektywy na przyszłość. *Rozprawy Społeczne*. 2025. Nr. 19(1). S. 27-66. DOI: <https://doi.org/10.29316/rs/197260>

7. Wróbel A. Education Policy as Public Policy. *Studia z Teorii Wychowania*. 2024. T. 15. № 3(48). S. 241–255. DOI: 10.5604/01.3001.0054.7897.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Маріанна Ручкіна, Україна

Тан Цінцін, Китай

У сучасних умовах стрімких змін в освіті, що зумовлені процесами цифровізації, глобалізації та зростаючих суспільних запитів до якості підготовки фахівців, підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів вищої освіти набуває особливої актуальності. Постійне оновлення знань, розвиток професійних компетентностей і здатність до адаптації в умовах динамічного освітнього середовища стають ключовими чинниками ефективності викладацької діяльності. Удосконалення системи підвищення кваліфікації, її змісту, форм і методів є необхідною умовою забезпечення якості вищої освіти та сталого розвитку кадрового потенціалу.

Питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників досліджується ученими А. Андрощук, О. Бабакіною, Т. Боровою, О. Голік, Г. Кравченко, О. Кривильовою, Н. Кудрявцевою, В. Литвин, Л. Ляхощкою, С. Немченко, В. Олійник, М. Орлів, А. Харківською та ін.

Відповідно до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого Кабінетом Міністрів України від 21 серпня 2019 року, підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників має на меті сприяти їхньому професійному розвитку відповідно до пріоритетів державної освітньої політики та вимог щодо забезпечення якості освітнього процесу [4].

Сучасна післядипломна педагогічна освіта, що розвивається в умовах глобалізації, трансформаційних змін та активної інформатизації, визначає основними формами підвищення кваліфікації педагогічних і науково-

Секція 3	
GARAKANIDZE Zurab <i>A new challenge for Georgia's transport and communication security</i>	46
ДАКАЛ Алла <i>Спільні й відмінні чинники публічного управління у сфері освіти України та Польщі</i>	55
РУЧКІНА Маріанна, ТАН Цінцін <i>Підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів в умовах глобальних освітніх трансформацій</i>	58
ЯКУБОВСЬКА Олена <i>Управління закладом дошкільної освіти в умовах сучасних змін</i>	61
Секція 4	
БАРАБАСЬ Дмитро <i>Культура інновацій у закладах вищої освіти</i>	64
ГОРЛІЧЕНКО Марина, ЛЮ Даньдань <i>Інноваційний розвиток закладу освіти –вимога часу</i>	67
КНЯЖЕВ Ігор <i>Технологізація педагогічної освіти: інноваційний вимір сучасного навчання</i>	68
КОВІЛІНА Вероніка <i>The role of innovative educational technologies in forming teachers' readiness for inclusive preschool education</i>	70
МАЛОФЕЄНКО Марина <i>Сучасні підходи науковців до професійного розвитку вихователів закладу дошкільної освіти</i>	74
RUSNAC Svetlana <i>Artificial intelligence in the development of university competencies: risks, opportunities and the institutional ethical framework</i>	76
RUSNAC Svetlana, MUSIENCO Natalia <i>Modular approach to curriculum design: perspectives for quality enhancement and program internationalization</i>	79
ТЕЛЕМУХА Святослав, ПИПТЮК Олександр, САБАДАШ Ростислав, ПАВЛЯК Андрій, ІВАНОЧКО Наталія, МІЩУК Віталій <i>Метод проектів в навчанні студентів медиків</i>	82
ХРОМЕЦЬ Вікторія <i>Організація психологічної служби в закладах вищої освіти України в сучасних умовах</i>	87
ШАТНИЙ Сергій, ШАТНА Анастасія, РЕУТ Дмитро, БОЙЧУРА Михайло, СИДОР Андрій <i>Методологічні основи та дидактичні принципи індивідуалізованого навчання в сучасній освіті</i>	89
ШТАЙНЕР Тетяна <i>Інтеграція інноваційних підходів у зміст дисциплін дизайнерського профілю як засіб формування професійної компетентності майбутніх фахівців</i>	91
Секція 5	
БИКОВА Наталія, ТАТАРИНОВА Світлана <i>Трансформація системи захисту дітей в умовах воєнного стану в Україні</i>	95
БРЮХОВЕЦЬКА Наталя <i>Підготовка есе у системі формування мислячого здобувача та працівника-спеціаліста</i>	97
ВЕЛИЧКО Тетяна <i>Підготовка майбутніх педагогів до формування ціннісних орієнтацій у дітей старшого дошкільного та молодшого</i>	99