

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

3. Концепція безпеки закладів освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. №301-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80>

4. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 6 вересня 2022 р. № 2573-IX (зі змінами та доповненнями). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>

5. Оперативні матеріали Ірпінської міської ради.

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА КРИЗОВА СТІЙКІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Олег Долженков, Україна

Узагальнення досвіду роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» у кризових умовах останніх років показує: внутрішній контроль перестає бути технічною або формальною функцією й перетворюється на інструмент забезпечення виживання, довіри та безперервності освітнього процесу. Аналіз, здійснений через призму моделі COSO, демонструє, що організаційна стійкість університету формується там, де поєднуються чіткі правила, достатнє інституційне середовище та практичні навички керівників кафедр і гарантів освітніх програм діяти в умовах постійної турбулентності.

У контексті повномасштабної війни внутрішній контроль виконує додаткові функції: координує поведінку персоналу і студентів під час повітряних тривог і блекаутів, забезпечує збереження документації, дотримання академічної доброчесності під час дистанційної роботи, а також підтримує психологічну стабільність учасників освітнього процесу. Застосування моделі COSO дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони існуючих практик та вибудувати логіку подальшого інституційного розвитку.

Контрольне середовище Університету традиційно ґрунтується на комплексі нормативних документів: Статуті, стратегіях розвитку, Правилах внутрішнього розпорядку, Колективному договорі, Антикорупційній програмі, Кодексі честі учасників освітнього процесу тощо. Вони формують «каркас» відповідальності і визначають ключові ролі в управлінні: ректорат, вчену раду, гарантів освітніх програм, структурні підрозділи, служби якості, кадрову службу.

Однак у кризовому та дистанційному форматах виявляються слабкі місця, зумовлені надмірною залежністю від окремих осіб та нечіткою регламентацією низки процесів. Найвиразніше це проявляється під час акредитацій, організації випуску, ведення документації в умовах переміщення співробітників і студентів, а також у ситуаціях невідкладних змін у розкладі. Частина кафедр і гарантів уже впроваджують інструменти практичного внутрішнього контролю – матриці RACI, регламенти роботи з конфліктами інтересів, стандарти даних

для навчальних матеріалів. Проте ці ініціативи поки що мають локальний характер.

Цілісне зміцнення контрольного середовища потребує:

- чіткого закріплення відповідальності та «бек-апів» для критичних процесів;

- включення етики, ризик-менеджменту та процедури внутрішнього контролю в програми підвищення кваліфікації керівників;

- позиціонування внутрішнього контролю не як «додаткової бюрократії», а як інструменту захисту людей, процесів та репутації університету.

Ризик-менеджмент в Університеті лише частково інституціоналізований. На рівні стратегії, фінансів і акредитацій застосовуються окремі елементи ризик-орієнтованого підходу, проте відсутній єдиний реєстр ризиків, формальна політика ризику та механізми періодичного перегляду.

На рівні кафедр ризику розпізнаються здебільшого інтуїтивно. Під час воєнного періоду вони концентрувалися довкола:

- навчальних ризиків (зрив акредитації, відтермінування оцінювання, неповний доступ до ресурсів);

- людських ризиків (виснаження персоналу, переміщення студентів, нерівний доступ до інтернету);

- регуляторних ризиків (часті зміни нормативів МОН);

- операційних ризиків (повітряні тривоги, відключення електроенергії, руйнування комунікацій);

- репутаційних ризиків (випадки недоброчесності, невдоволення студентів).

Найпоказовішим став досвід проведення атестацій в умовах війни, попри часові розриви, різні часові пояси, перебої з електрикою та психологічну втомлюваність студентів. Запровадження індивідуальних графіків, дублювання каналів комунікації та резервного розподілу обов'язків фактично відповідало логіці ризик-менеджменту, хоча не було формалізовано.

Перехід до системної моделі ризик-оцінювання передбачає:

- формування університетської політики ризику;

- створення локальних реєстрів ризиків на кафедрах;

- закріплення індикаторів раннього попередження (динаміка звернень, LMS-стабільність, дотримання графіків оцінювання);

- документування успішних кризових рішень для подальшого використання.

Інформаційна інфраструктура Університету розвинена: офіційний сайт, портал політик, LMS, корпоративні канали, електронні сервіси. Проте існують ключові проблеми, що впливають на внутрішній контроль:

- 1) Фрагментованість та версійність електронних документів, які одночасно зберігаються у різних місцях, що ускладнює визначення актуальної версії.

- 2) Нестандартизовані дані, які кафедри повинні системно збирати (виняткові випадки оцінювання, LMS-навантаження, звернення студентів, оновлення матеріалів).

3) Комунікація в умовах надзвичайних ситуацій. Під час повітряних тривог і блекаутів системність комунікації стала критичним чинником: стабільні онлайн-наради, чіткі інструкції для студентів, передбачувана система повідомлень значною мірою впливали на рівень довіри.

4) Зворотний зв'язок. Кілька кафедр упровадили практику регулярного самооцінювання викладачів і збору студентських відгуків — це допомогло виявляти слабкі сигнали вигорання чи процедурних збоїв.

Для посилення інформаційно-комунікаційного компоненту необхідно:

- забезпечити «єдине джерело» для всіх документів і процедур (на веб-сайті університету);

- розробити універсальні дашборди для гарантів і завідувачів;

- стандартизувати кризові повідомлення за схемою «що відомо – що невідомо – які рішення – коли перегляд».

Система моніторингу університету включає внутрішнє й зовнішнє забезпечення якості, засідання колегіальних органів, фінансові та адміністративні перевірки, антикорупційний контроль. Проблемою є надмірна орієнтація на підготовку документів, тоді як завершальний етап — коригувальні дії — часто залишається недостатньо структурованим.

Кафедри, що демонструють кращу витривалість у кризах, застосовують практики:

- річного планування контролю ключових процесів;

- запровадження коротких циклів коригувальних дій із зазначенням відповідальних і дедлайнів;

- колегіального перегляду навчальних матеріалів між кафедрами;

- регулярних індивідуальних перевірок стану навчальних курсів у LMS.

Під час війни ефективні виявилися так звані «антикризові розклади», індивідуальні плани студентів, розподіл завдань із запасними варіантами. Моніторинг психологічного стану персоналу та здобувачів освіти став невід'ємною частиною управління, що потребувало співпраці з психологічною службою.

Системний моніторинг потребує:

- інтеграції результатів акредитації з внутрішніми журналами контролю;

- щорічних самооцінок внутрішнього контролю кафедрами;

- регулярного інформування колективу про результати моніторингу та впроваджені заходи.

Таким чином, застосування моделі COSO показало, що внутрішній контроль університету під час війни — це насамперед інструмент кризової стійкості. Він дозволяє не лише запобігати порушенням, а й виконувати ключові соціальні функції: підтримувати довіру, забезпечувати безперервність освітнього процесу, зберігати стандарти академічної доброчесності та сприяти психологічній безпеці.

Ключові напрями посилення системи:

1. Операціоналізація контрольного середовища: чітке закріплення ролей, систематичне навчання керівників, зміна сприйняття внутрішнього контролю як інструменту захисту.

2. Структуризація ризик-менеджменту: розробка політики ризику; створення локальних реєстрів ризиків; документування успішних кризових практик.

3. Стандартизація інформації та комунікацій: «єдине джерело правди»; дашборди для управління даними; стандартизовані повідомлення під час криз.

4. Циклічний моніторинг: короткі цикли коригувальних дій; самооцінювання внутрішнього контролю; публічне інформування про результати моніторингу.

Університет Ушинського, працюючи у режимі подвійної турбулентності – освітньої реформи та повномасштабної війни, – демонструє здатність до адаптації та формування нової культури управління, де внутрішній контроль стає фундаментом інституційної стійкості.

Література

1. COSO. *Internal Control – Integrated Framework*. 2013.
2. Boin A., Hart P. Public Leadership in Times of Crisis. *Public Administration Review*, 63(5), 2003.
3. Mitroff I., Diamond M., Alpaslan M. *Theorizing about Crisis Management*. Information Age Publishing, 2006.
4. Kim Y., Andrew S., Jung K. Public Organizations and Resilience. *Public Management Review*, 23(1), 2021.
5. Carstensen H., Sørensen E., Torfing J. *Public Governance in Turbulent Times*. 2023.
6. Коліба К., Міллз Р., Зія А. *Мережеве врядування в публічній політиці*. Київ, 2020.
7. Закон України «Про освіту».
8. Закон України «Про вищу освіту».
9. Офіційний портал Університету Ушинського.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПОЗАШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Марина Келічава, Україна

У сучасних умовах системи освіти в Україні особливої уваги набуває питання ефективного управління розвитком позашкільних закладів освіти. Розвиток освітніх послуг в Україні, зокрема в сегменті позашкільної мистецької освіти, значно підвищується, зростає вимога до орієнтації на споживача послуг, батьків, дітей, молоді й формування привабливого освітнього продукту. У зв'язку з цим застосування маркетингу як інструменту управління освітнім закладом стає важливим компонентом забезпечення його життєздатності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Діяльність закладів мистецької позашкільної освіти спрямована на розвиток інтересів, здібностей, творчості дітей та молоді, є системою освітніх послуг, що надаються поза формальною школою. Ефективний маркетинг у

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, ВАН Чжен <i>Організаційно-психологічні умови професійної самореалізації педагогів в умовах трансформацій сучасної освіти</i>	42