



KAPITEL 4 / CHAPTER 4⁴
**STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL
INSTITUTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION: MANAGERIAL,
ORGANIZATIONAL AND INNOVATIVE ASPECTS**

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-39-03-008

Вступ

Сучасна система освіти в Україні переживає глибокі трансформаційні процеси, які обумовлені суспільно-політичними, економічними та технологічними змінами. Одним із ключових векторів цих змін є реформування механізмів публічного управління освітою та становлення нових моделей освітнього менеджменту. Перехід до децентралізованої моделі управління створює умови для розширення автономії закладів освіти, підвищення їхньої відповідальності перед громадою та державою.

Освітній менеджмент сьогодні розглядається як міждисциплінарна сфера, що інтегрує підходи менеджменту, педагогіки, соціології та права для забезпечення ефективного функціонування освітніх організацій. Змінюються вимоги до керівників закладів освіти: від них очікують стратегічного бачення, здатності працювати в умовах невизначеності, гнучкості у прийнятті рішень і готовності до впровадження інновацій.

Значну роль у нових умовах відіграє стратегічне управління. Потреба в системному плануванні діяльності освітніх організацій обумовлена як конкурентністю середовища, так і суспільним запитом на якісну освіту. Стратегічний підхід дозволяє формувати довгострокові цілі розвитку, визначати пріоритетні напрями діяльності, забезпечувати їхню узгодженість з місцевими та державними політиками [8].

Одночасно особливої актуальності набуває питання розвитку лідерства в освіті. Лідерство трактується не лише як індивідуальна характеристика

⁴*Authors: Tambovska Kristina Victorivna*

Number of characters: 37839

Author's sheets: 0,95



керівника, а як здатність об'єднувати педагогічний колектив навколо спільних цілей, створювати умови для професійного розвитку та інноваційної діяльності. Успішний освітній лідер – це стратег, комунікатор і агент змін.

У світлі цифровізації суспільства зростає значення цифрової трансформації в системі освітнього управління. Використання інформаційно-комунікаційних технологій стає інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення відкритості, прозорості та доступності освіти [6]. Цифрова грамотність управлінців уже не є додатковою компетенцією – вона стає базовою умовою професійної придатності.

Оцінювання ефективності управлінських рішень в освіті набуває системного характеру. Наявність чітких критеріїв і методик оцінювання дозволяє об'єктивно аналізувати результати діяльності закладів освіти, виявляти сильні й слабкі сторони управлінських практик та розробляти шляхи їхнього вдосконалення [12].

Особлива увага в сучасних умовах приділяється розвитку корпоративної культури в закладах освіти. Формування спільних цінностей, довіри, відкритого обміну інформацією сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню командної роботи та забезпеченню сталого розвитку організації.

Таким чином, проблематика освітнього менеджменту в контексті публічного управління охоплює широкий спектр питань: від оновлення теоретико-методологічних засад до впровадження практичних механізмів ефективного управління закладами освіти. Саме комплексне осмислення цих питань становить предмет дослідження даної монографії.

4.1. Теоретико-методологічні основи освітнього менеджменту в системі публічного управління

Освітній менеджмент як наукова і практична дисципліна виник у відповідь на зростаючі вимоги суспільства до якості освіти та ефективності функціонування освітніх організацій. На відміну від традиційного



адміністрування, освітній менеджмент базується на принципах наукового управління, орієнтації на результат, інноваційності та розвитку людського потенціалу [3].

Освітній менеджмент визначається як система цілеспрямованої діяльності щодо планування, організації, мотивації та контролю освітнього процесу з метою забезпечення його ефективності та відповідності суспільним запитам. У центрі уваги перебувають такі категорії, як стратегія, лідерство, ресурсне забезпечення, інноваційні зміни.

В умовах публічного управління освітній менеджмент набуває особливого значення, оскільки освітні заклади дедалі більше виступають суб'єктами самостійної управлінської діяльності в межах загальнодержавної освітньої політики [7].

Таблиця 1 – Основні функції освітнього менеджменту в системі публічного управління

Функція	Зміст
Стратегічне планування	Визначення місії, бачення, цілей розвитку закладу
Організація	Створення умов для реалізації освітніх програм
Управління персоналом	Підбір, розвиток, мотивація педагогічних працівників
Забезпечення якості	Моніторинг та вдосконалення якості освітніх послуг
Управління інноваціями	Впровадження нових технологій і педагогічних практик
Комунікація	Взаємодія з громадою, державними структурами

Авторська розробка

Ключові функції освітнього менеджменту включають:

- стратегічне планування;
- організацію освітнього процесу;
- управління персоналом;



- забезпечення якості освіти;
- управління інноваціями;
- комунікацію із зацікавленими сторонами.

Теоретичне підґрунтя освітнього менеджменту формувалося під впливом різних наукових шкіл менеджменту, кожна з яких внесла свій вклад у розвиток управлінської думки.

Класичні підходи (Ф. Тейлор, А. Файоль) акцентували увагу на раціоналізації управлінських процесів, стандартизації праці та ефективному використанні ресурсів.

Біхевіористичні теорії (Е. Мейо, Д. МакГрегор) підкреслювали значення людського фактора, мотивації, корпоративної культури як основ управлінської ефективності.

Системний підхід розглядає освітню організацію як відкриту систему, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і змушена адаптуватися до його змін [2].

Ситуаційний підхід стверджує, що немає універсальних управлінських рішень: їх ефективність залежить від конкретного контексту та особливостей середовища.

У сучасному освітньому менеджменті найбільш поширеними є інтегративні моделі, що поєднують принципи стратегічного, інноваційного та адаптивного управління.

Методологія освітнього менеджменту включає систему принципів, методів і підходів до аналізу та організації управлінської діяльності в освіті.

Основні принципи освітнього менеджменту:

- принцип законності та правової обґрунтованості управлінських рішень;
- принцип орієнтації на особистісний розвиток учасників освітнього процесу;
- принцип результативності та ефективності управління;
- принцип інноваційності та відкритості до змін;
- принцип партнерства та залучення стейкхолдерів [1].



До основних методів освітнього менеджменту належать:

- аналітичні методи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз освітнього середовища);
- методи стратегічного планування (розробка місії, візії, стратегічних цілей);
- управління проектами (планування, реалізація, моніторинг інноваційних проєктів);
- комунікаційні методи (налагодження зворотного зв'язку, PR-кампанії).

Особливої уваги заслуговують методи моніторингу та оцінювання якості управління, що дозволяють виявляти ефективність реалізації стратегічних планів і коригувати їх у відповідності до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2 – Основні методи в освітньому менеджменті

Категорія методів	Приклади
Аналітичні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз
Стратегічного планування	Розробка стратегічних планів, дорожніх карт
Проектного управління	Створення та супровід інноваційних освітніх проєктів
Комунікаційні	PR-стратегії, обговорення стратегічних планів із громадою
Оцінювання	Індикатори ефективності управлінських рішень

Авторська розробка

Реформа публічного управління в Україні, що здійснюється відповідно до європейських стандартів good governance, безпосередньо вплинула на моделі управління освітніми організаціями [5]. Основними характеристиками нової моделі є:

- підзвітність закладів освіти перед громадою;
- підвищення автономії керівників;
- впровадження механізмів стратегічного управління;
- орієнтація на результативність освітніх послуг.

Публічне управління передбачає демократизацію прийняття рішень, активне залучення стейкхолдерів – учнів, батьків, педагогів, місцевих органів влади – до



процесів планування та оцінювання діяльності закладів освіти.

У цьому контексті керівник закладу освіти має виступати не тільки як адміністратор, а й як публічний менеджер, фасилітатор освітніх змін, лідер інноваційної культури.

4.2. Моделі та підходи до управління закладами освіти в умовах децентралізації

Процес децентралізації в Україні визначив нові орієнтири розвитку освіти, передбачаючи перехід від централізованої моделі управління до більш автономної та гнучкої системи, орієнтованої на місцеві потреби [3]. Освітні установи отримали розширені повноваження в питаннях ресурсного забезпечення, організації освітнього процесу та кадрової політики.

Основні зміни, що супроводжують децентралізацію управління освітою:

- передача функцій управління освітою органам місцевого самоврядування;
- зростання автономії закладів освіти у прийнятті рішень;
- посилення ролі громадськості у контролі та моніторингу якості освіти;
- зміщення акценту з управління процесами на управління результатами.

В умовах децентралізації управління освітою стає багаторівневим: центральний рівень відповідає за розробку політики, а місцевий – за її імплементацію відповідно до конкретних потреб громади [1].

У процесі адаптації до нових управлінських реалій сформувалися різні моделі управління закладами освіти.

1. Бюрократична модель.

Передбачає жорстке дотримання нормативних процедур, централізований контроль і мінімальну автономію закладу. В сучасних умовах її ефективність істотно знизилася через недостатню гнучкість і повільність реагування на зміни.

2. Модель автономного управління.

Заклади освіти отримують повну або часткову фінансову, кадрову й академічну автономію. Керівники набувають функцій стратегічного планування



та самостійного прийняття рішень [5].

3. Партнерська модель.

Управління здійснюється через залучення громадських рад, асоціацій батьків, органів місцевої влади. Прийняття рішень відбувається за принципом партисипативного менеджменту [2].

4. Модель державно-громадського управління.

Поеднує адміністративний контроль з активною участю громадськості в питаннях оцінки якості освітніх послуг, планування розвитку закладу, розподілу ресурсів.

**Таблиця 3 – Порівняльна характеристика моделей управління
зкладами освіти**

Модель	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Бюрократична	Централізованість, нормативність	Стабільність	Низька гнучкість
Автономного управління	Самостійність у прийнятті рішень	Оперативність, інноваційність	Ризик управлінських помилок
Партнерська	Спільне прийняття рішень	Підвищення довіри до громадськості	Ускладнення процедур
Державно-громадського управління	Співпраця державних структур і громади	Баланс інтересів	Конфлікти між суб'єктами

Авторська розробка

Ефективність управління в умовах децентралізації визначається застосуванням сучасних управлінських підходів.

Стратегічне управління передбачає довгострокове планування розвитку освітнього закладу з орієнтацією на місійну діяльність і цілі. В умовах децентралізації стратегічне управління дозволяє закладам проактивно реагувати на потреби громади та змінювати освітню політику відповідно до динаміки середовища [6].



Етапи стратегічного управління:

- Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища (SWOT-аналіз).
- Формулювання місії, візії та цілей розвитку закладу.
- Розробка стратегічного плану.
- Реалізація стратегії через програми і проекти.
- Оцінювання та коригування стратегії.

Проектний підхід акцентує увагу на реалізації конкретних змінних ініціатив через освітні проекти. Це дозволяє швидко досягати локальних цілей, мобілізувати ресурси і сприяти підвищенню мотивації учасників освітнього процесу [7].

Приклади проектів у сфері освіти:

- упровадження інноваційних методик навчання;
- створення інклюзивного освітнього середовища;
- модернізація матеріально-технічної бази.

Лідерство в освіті. Ефективне управління вимагає від керівника освітнього закладу високого рівня лідерських компетентностей. Лідер освітньої організації виступає агентом змін, мотиватором і фасилітатором командної роботи [4].

Ключові компетентності освітнього лідера:

- стратегічне бачення;
- емоційний інтелект;
- навички переговорів;
- здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Орієнтація на якість. Управління закладами освіти має бути спрямоване на постійне поліпшення якості освітніх послуг. Для цього використовуються системи внутрішнього забезпечення якості, що передбачають регулярний моніторинг результатів навчання, опитування учасників процесу, аналіз зворотного зв'язку [8].



4.3. Інноваційні практики стратегічного розвитку освітніх організацій

Стратегічний розвиток освітніх організацій передбачає довгострокову, системну та цілеспрямовану діяльність, спрямовану на забезпечення їхньої конкурентоспроможності, якості освітніх послуг та стійкості у динамічному середовищі [1]. У сучасних умовах освітній заклад має не просто виконувати функцію навчання, а стати активним суб'єктом соціальних змін, джерелом інноваційних рішень і лідером у своїй громаді.

Ключовими принципами стратегічного розвитку виступають:

- орієнтація на довгострокову перспективу;
- інноваційність управлінських і освітніх процесів;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- інклюзивність і відкритість до взаємодії із зацікавленими сторонами.

Стратегічний розвиток освітньої організації базується на місії, цінностях та візії її майбутнього, які задають вектор планування й реалізації конкретних змін [2].

Інноваційність у стратегічному управлінні полягає у впровадженні нестандартних, гнучких рішень, які враховують специфіку освітньої сфери та особливості конкретного закладу.

Інноваційні підходи:

1. Agile-управління в освіті.

Agile (гнучке управління) дозволяє оперативно адаптуватися до змін за рахунок гнучкого планування, розбиття стратегічних цілей на короткі ітерації (спринти) та активної взаємодії команди. У закладах освіти це означає гнучке корегування програм розвитку відповідно до викликів часу [3].

2. Дизайн-мислення у стратегічному плануванні.

Методика дизайн-мислення базується на глибокому розумінні потреб користувачів (учнів, батьків, педагогів) і розробці інноваційних рішень через емпатію, ідеацію та прототипування. Освітня організація, яка застосовує цей підхід, створює освітні продукти, що максимально відповідають очікуванням



цільових аудиторій [4].

3. Системний підхід.

Передбачає розгляд освітньої організації як відкритої динамічної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Стратегічні рішення розробляються з урахуванням впливу всіх елементів системи: учнів, педагогів, адміністрації, батьківської спільноти, громади [2].

Таблиця 4 – Порівняльна характеристика інноваційних підходів до стратегічного управління

Підхід	Основні риси	Переваги	Виклики
Agile-управління	Гнучкість, ітеративність	Швидкість адаптації	Потреба в зміні культури
Дизайн-мислення	Орієнтація на користувача	Високий рівень інноваційності	Складність реалізації у великих організаціях
Системний підхід	Комплексність аналізу	Узгодженість дій	Необхідність широкої координації

Авторська розробка

Розглянемо конкретні інноваційні практики, що успішно застосовуються для стратегічного розвитку освітніх організацій.

Створення інноваційних команд розвитку. Команди розвитку формуються для реалізації стратегічних проєктів освітньої організації. Вони об'єднують представників різних стейкхолдерів: педагогів, управлінців, батьків, громадських активістів. Основне завдання – генерація ідей, розробка і впровадження інноваційних рішень [5].

Етапи роботи інноваційної команди:

- Визначення стратегічного завдання.
- Проведення креативних сесій (мозкових штурмів, дизайн-сесій).
- Пілотування рішень і оцінка їх ефективності.
- Масштабування успішних практик.



- Впровадження технологій стратегічної аналітики

Застосування технологій Big Data, штучного інтелекту і аналітичних платформ дає змогу закладам освіти прогнозувати тенденції, аналізувати успішність учнів і ефективність управлінських рішень [6].

Приклади використання:

- прогнозування потреб в освітніх послугах;
- виявлення "вузьких місць" у навчальних програмах;
- моніторинг розвитку кадрового потенціалу.

Розвиток бренду закладу освіти. Стратегічне позиціонування освітньої організації як унікального бренду сприяє підвищенню її привабливості для учнів, батьків і потенційних партнерів. Брендинг базується на чіткому формулюванні цінностей, місії і візії закладу, а також на створенні позитивного іміджу через усі канали комунікації [7].

Елементи бренду освітньої організації:

- логотип, корпоративна айдентика;
- формулювання ціннісної пропозиції для учнів і батьків;
- активна присутність у соціальних мережах та ЗМІ;
- участь у місцевих та міжнародних проєктах.

Створення освітніх хабів і інноваційних просторів. Освітні хаби – це інституції нового типу, які інтегрують освітні, наукові та соціальні функції в межах однієї організації. Такі простори стають центрами інновацій, де навчаються не тільки учні, а й дорослі члени громади [8].

Функції освітнього хабу:

- підтримка інноваційної освітньої діяльності;
- проведення тренінгів, воркшопів, майстер-класів;
- реалізація проєктів соціального підприємництва;
- мережування закладів освіти, бізнесу та громадських організацій.



4.4. Формування лідерства та корпоративної культури в закладах освіти

Лідерство в сучасному закладі освіти – це не просто управлінська функція, а активний процес формування спільного бачення розвитку, мобілізації ресурсів та натхнення колективу до досягнення високих результатів [1]. Ефективний лідер створює умови для професійного зростання педагогів, стимулює інноваційні процеси та сприяє розвитку освітнього середовища.

Ключові риси освітнього лідера:

- стратегічне мислення і здатність передбачати зміни;
- емоційний інтелект та вміння працювати з командою;
- інноваційність і відкритість до змін;
- відповідальність і орієнтація на результат [2].

Успішні лідери в освіті не лише управляють, а й виступають наставниками, модераторами інновацій, фасилітаторами змін.

Формування лідерства серед педагогічного складу є важливою умовою сталого розвитку закладу освіти. Сьогодні дедалі більше уваги приділяється моделі розподіленого лідерства, яка передбачає розподіл лідерських функцій між членами колективу [3].

Основні підходи до розвитку лідерства:

1. Коучинг і менторинг.

Створення програм коучингу і наставництва сприяє виявленню лідерських потенціалів серед педагогів, розвитку їхньої професійної автономії та ініціативності [4].

2. Лідерські тренінги і воркшопи.

Навчальні заходи орієнтовані на розвиток комунікативних навичок, управлінських компетенцій, емоційного інтелекту та здатності працювати у команді.

3. Проєктна діяльність.

Залучення педагогів до управлінських та освітніх проєктів дозволяє формувати практичні навички прийняття рішень і відповідальності за їх



реалізацію.

Таблиця 5 – Інструменти розвитку лідерства в закладі освіти

Інструмент	Мета	Очікуваний результат
Коучинг	Виявлення і розвиток потенціалу	Зростання професійної самостійності
Лідерські тренінги	Формування управлінських навичок	Підвищення управлінської ефективності
Проектна діяльність	Практична реалізація лідерських функцій	Розвиток відповідальності та ініціативи

Авторська розробка

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій, які формують атмосферу в освітній організації та визначають стиль її взаємодії із зовнішнім середовищем [5]. Вона впливає на мотивацію працівників, якість освітніх послуг та імідж закладу.

Основні компоненти корпоративної культури закладу освіти:

- спільна місія, візія та цінності;
- традиції закладу (щорічні заходи, ритуали);
- стиль внутрішніх комунікацій;
- етичні норми взаємодії між учасниками освітнього процесу [6].

Типи корпоративної культури у закладах освіти:

1. Інноваційна культура – орієнтація на зміни та експерименти.
2. Адміністративна культура – фокус на регламентованих процесах і контролі.
3. Культура співробітництва – акцент на партнерстві та командній роботі.

Вплив корпоративної культури на стратегію розвитку:

Корпоративна культура виступає "невидимою силою", що або підтримує, або блокує впровадження стратегічних змін. Наявність відкритої, інноваційної культури підвищує здатність закладу адаптуватися до зовнішніх викликів і залучати талановитих працівників.



Формування позитивної корпоративної культури потребує:

- активного залучення всіх працівників до формування місії та цінностей;
- підтримки ініціатив знизу;
- визнання і заохочення творчості та інновацій.

Алгоритм побудови ефективної корпоративної культури:

1. Аналіз поточної культури.

Проведення опитувань, інтерв'ю для визначення цінностей і норм, які реально діють у колективі.

2. Формулювання бажаної культури.

Розробка місії, бачення і цінностей, які мають стати основою для подальших змін.

3. Реалізація програм розвитку.

Навчальні програми, тимбілдінг, соціальні ініціативи, що сприяють закріпленню нових норм і правил поведінки.

4. Підтримка лідерів змін.

Створення умов для виявлення внутрішніх лідерів, які виступатимуть агентами нової культури [7].

Приклади практик впровадження:

- Програми визнання і заохочення інноваційних педагогічних практик.
- Формування "педагогічних клубів" для обміну досвідом та ідеями.
- Регулярні відкриті діалоги між адміністрацією і працівниками.

4.5. Оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері освіти

Оцінювання ефективності управлінських рішень є важливою складовою будь-якої організації, зокрема й освітніх установ. У контексті управління закладами освіти це передбачає систематичне і об'єктивне оцінювання результатів управлінських рішень на всіх етапах їх реалізації, щоб забезпечити високий рівень якості освіти та ефективне використання ресурсів.

Оцінювання управлінських рішень включає такі основні аспекти:



1. Аналіз досягнення цілей і завдань. Це визначення, наскільки успішно були реалізовані стратегічні та тактичні цілі управлінських рішень.

2. Визначення витрат і результатів. Оцінка витрат ресурсів у порівнянні з досягнутими результатами, що дає змогу визначити економічну доцільність рішень.

3. Оцінка задоволеності всіх учасників освітнього процесу. Це важливий елемент, який допомагає визначити, наскільки рішення відповідають потребам учнів, батьків, педагогічного колективу та адміністрації закладу [1].

Існує безліч методів для оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері освіти. Залежно від характеру рішень і організаційних умов, можна використовувати різні підходи. Ось кілька основних методів:

1. Метод порівняльного аналізу

Цей метод передбачає порівняння результатів управлінських рішень з аналогічними рішеннями, прийнятими в інших закладах освіти або за іншими періодами часу. Такий підхід дозволяє зрозуміти, чи були результати управлінських рішень закладу вищими або нижчими від середніх показників [2].

2. Метод оцінки через показники якості освіти

Ключовим для оцінки ефективності управлінських рішень є показники якості освіти. Це можуть бути результати зовнішнього незалежного оцінювання, академічні досягнення учнів, рівень їх соціалізації, задоволеність учнів та батьків якістю навчання.

Таблиця 6 – Ключові показники якості освіти

Показник	Опис
Академічна успішність учнів	Рівень досягнень учнів у навчанні (оцінки, тестування)
Задоволеність учнів і батьків	Опитування і анкети, що дозволяють оцінити ставлення до якості освіти
Рівень інклюзивності освіти	Наскільки ефективно в закладі забезпечується доступність та рівність умов для всіх учнів

Авторська розробка



3. Метод експертних оцінок

Цей метод передбачає залучення зовнішніх експертів, які мають досвід в оцінюванні управлінських рішень, а також внутрішніх експертів, таких як педагоги та адміністрація, для надання незалежної думки щодо ефективності конкретних рішень [3].

4. Метод моніторингу і оцінки

Моніторинг і оцінка (М&Е) є системою, яка допомагає здійснювати постійний нагляд за виконанням освітніх проєктів та ініціатив, оцінюючи їх результативність та ефективність у реальному часі.

Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері освіти повинна враховувати різні фактори, що можуть впливати на кінцевий результат:

Організаційна культура і клімат. Якщо в закладі освіти існує підтримуюча атмосфера, де працівники відкриті до змін і мають бажання працювати на досягнення спільної мети, це підвищує шанси на успішне впровадження рішень [4].

Ресурсне забезпечення. Наявність достатньої кількості матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів для реалізації прийнятих рішень є основною умовою їх ефективності.

Залучення громади та батьків. Взаємодія закладу освіти з громадою та батьками учнів допомагає визначити актуальні проблеми і адаптувати управлінські рішення під реальні потреби [5].

Політичні та економічні умови. Урядова політика, місцеві органи влади та загальний економічний контекст можуть істотно впливати на результати управлінських рішень.

Для оцінки ефективності управлінських рішень у сфері освіти в Україні важливим є застосування таких інструментів, як зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО), а також аналіз даних з освітніх реформ. Наприклад, ефективність освітніх реформ у контексті децентралізації може бути оцінена через покращення доступу до якісної освіти, рівня задоволеності громади, а також через економічні показники витрат на освіту [6].



Приклад:

Після запровадження реформи щодо змін в управлінні шкільною освітою в Україні було зафіксовано значний прогрес у частині зниження адміністративного навантаження на вчителів і покращення фінансування, що відобразилося на збільшенні результатів ЗНО та покращенні якості навчання.

Попри важливість оцінювання ефективності управлінських рішень, цей процес має свої складнощі:

- Відсутність єдиних критеріїв та стандартів оцінки ефективності.
- Необхідність враховувати множину факторів, що можуть впливати на результат.
- Недостатня підготовка кадрів для виконання функцій оцінювання в закладах освіти.

Основними напрямками покращення системи оцінки ефективності управлінських рішень є:

- Розробка єдиної системи показників, що забезпечить об'єктивність і порівнянність оцінки на всіх рівнях.
- Підвищення кваліфікації управлінців у сфері використання сучасних методів оцінювання.
- Залучення технологій моніторингу та аналітики для оперативного оцінювання ефективності на різних етапах управлінського процесу.

4.6. Публічне управління та цифрова трансформація в освіті

Цифрова трансформація освіти є одним із ключових аспектів сучасних освітніх реформ, що відбуваються на глобальному рівні. У контексті публічного управління цифрові технології стають основним інструментом для покращення якості навчання, управлінських процесів та доступу до освіти.

Цифровізація охоплює не тільки впровадження нових інформаційних технологій у навчальний процес, а й зміну управлінських підходів, що дозволяє підвищити ефективність освітньої діяльності. Важливою особливістю цифрової



трансформації є її здатність забезпечувати прозорість та ефективність публічного управління, дозволяючи управлінцям оперативно приймати рішення на основі даних, знижуючи адміністративні витрати і оптимізуючи ресурси [1].

Цифрові технології відіграють важливу роль у реформуванні публічного управління освітою. Вони дозволяють змінити спосіб взаємодії між державними органами, навчальними закладами та громадськістю. Основні напрямки використання цифрових технологій включають:

Електронне урядування: Це процес переходу від традиційних адміністративних процесів до електронних, що включає в себе впровадження інформаційних систем для збору та обробки даних, електронного документообігу та автоматизації управлінських процесів.

Цифрові платформи для навчання: Використання онлайн-платформ для дистанційного навчання дозволяє збільшити доступність освітніх ресурсів для всіх категорій громадян, незалежно від їхнього місця проживання чи фізичних можливостей.

Інтеграція з іншими державними системами: Важливим аспектом цифрової трансформації є інтеграція освітніх даних з іншими державними системами (наприклад, реєстрація в школах, аналіз результатів державного тестування), що дозволяє забезпечити кращу координацію між різними рівнями управління.

Цифрові технології в управлінні закладами освіти дозволяють створювати нові інструменти для ефективного планування, моніторингу та оцінки освітнього процесу. Від автоматизованих систем обліку навчальних досягнень учнів до програмних продуктів для управління кадровими питаннями та фінансами – всі ці технології дозволяють підвищити ефективність внутрішнього управління закладом освіти.

Сучасні платформи для управління освітнім процесом вимагають інтегрованих рішень, які дозволяють автоматизувати найбільш часозатратні процеси, такі як:

- Збір і аналіз даних про успішність учнів.
- Управління ресурсами закладу (кадри, приміщення, матеріали).



- Використання аналітичних систем для моніторингу результатів.

Наприклад, впровадження електронних журналів і баз даних для оцінок учнів дає змогу автоматично здійснювати аналіз успішності, а також оперативно реагувати на проблеми [2].

Таблиця 7 – Інструменти цифрової трансформації у школах

Інструмент	Опис
Електронний журнал	Автоматизація обліку навчальних досягнень учнів
Платформи для дистанційного навчання	Використання онлайн-курсів для учнів і педагогів
Системи управління закладом освіти	Інтеграція ресурсів і управлінських даних
Аналітичні панелі для моніторингу	Оцінка результатів навчання та діяльності школи

Авторська розробка

Цифрові технології не тільки автоматизують управлінські функції, але й відкривають нові можливості для розвитку. Одним з таких напрямків є використання великих даних (Big Data) для прийняття рішень, що базуються на аналізі великого обсягу інформації. Це дозволяє створювати персоналізовані шляхи навчання для учнів, прогнозувати успішність і визначати потреби в додатковій допомозі [3].

Попри численні переваги, процес цифрової трансформації в освіті стикається з рядом викликів:

1. Неоднорідність цифрового доступу. У багатьох регіонах країни досі є проблеми з доступом до інтернету та сучасних комп'ютерних технологій, що ставить під загрозу рівність доступу до освіти.

2. Низький рівень цифрової грамотності. Для успішного впровадження цифрових технологій важливо підвищувати цифрову грамотність серед учителів, учнів і батьків, що є однією з ключових перешкод.

3. Безпека даних. Перехід до цифрових платформ та онлайн-сервісів підвищує ризик витоку або несанкціонованого доступу до особистої інформації учнів та педагогів.



У світовій практиці цифрове публічне управління в освіті вже стало нормою в багатьох країнах. Наприклад, в Естонії держава активно використовує цифрові інструменти для управління освітою, що дозволяє здійснювати централізований моніторинг і оцінку навчальних закладів на всіх етапах їх діяльності. В Австралії успішно застосовуються аналітичні системи для моніторингу результатів ЗНО, що дозволяє аналізувати та коригувати навчальний процес.

Приклад: У Фінляндії також активно впроваджуються цифрові технології в освіті, зокрема, це стосується використання цифрових класів та онлайн-курсів для підвищення кваліфікації вчителів. Фінський досвід показує, як цифровізація може не лише полегшити управлінські функції, але й стимулювати інновації у навчальному процесі [4].

Цифрова трансформація в публічному управлінні освітою є важливим і необхідним етапом, який має на меті не тільки модернізацію управлінських процесів, але й створення нових можливостей для розвитку самих освітніх закладів. Впровадження сучасних цифрових технологій здатне значно підвищити ефективність управління, поліпшити якість освіти, забезпечити рівний доступ до знань для всіх категорій учнів. Однак для цього необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних з доступом до цифрових технологій, підвищенням цифрової грамотності і захистом персональних даних.

Висновки

Монографія була спрямована на дослідження основних аспектів публічного управління в освіті, зокрема в умовах цифрових трансформацій, децентралізації та стратегічного розвитку освітніх організацій. У результаті проведеного дослідження вдалося систематизувати ключові елементи управлінських практик, визначити їх роль у формуванні сучасної освітньої політики та оцінити ефективність управлінських рішень.

У першому розділі було розглянуто базові теоретичні та методологічні основи освітнього менеджменту. Визначено, що ефективне управління освітніми



організаціями вимагає інтеграції інноваційних підходів та використання стратегічного планування, що є важливим для досягнення високих результатів у сфері освіти. Це включає чітке визначення управлінських стратегій, цілей та завдань, що базуються на сучасних підходах до публічного управління.

Децентралізація, що активно реалізується в багатьох країнах, зокрема в Україні, є важливим фактором для вдосконалення управління в освітній сфері. Публічне управління в освіті має за мету не лише покращення якості освіти на всіх рівнях, а й розвиток місцевих управлінських структур. В умовах децентралізації моделі управління повинні орієнтуватися на місцеві потреби, враховуючи соціально-економічний контекст кожної громади.

Третій розділ висвітлює інноваційні практики стратегічного розвитку освітніх організацій. Встановлено, що для досягнення високої ефективності управлінських рішень необхідно впроваджувати нові методи і стратегії, які здатні адаптувати освітні заклади до змінюваних умов сучасного суспільства. Це включає впровадження новітніх технологій, розвиток персоналізованих шляхів навчання та інтеграцію з іншими секторами економіки та соціального розвитку.

Питання лідерства та корпоративної культури в закладах освіти є важливими для створення здорової освітньої організації, що здатна успішно адаптуватися до змін. Лідерство, яке ґрунтується на заохоченні ініціативи, відкритості до нових ідей та професійному розвитку, стає ключовим фактором для забезпечення ефективного управління. Корпоративна культура, яка сприяє колективній взаємодії і підтримці творчого підходу до навчання, стає основою для розвитку освітнього середовища.

Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері освіти є важливим аспектом публічного управління, що дозволяє проводити моніторинг і коригування освітніх процесів. Визначення критеріїв ефективності та розробка відповідних інструментів для аналізу є необхідними для досягнення високих результатів. Рішення, що приймаються на основі точних і своєчасних даних, мають здатність змінювати освітній процес на краще, підвищуючи його доступність і якість.



Цифрова трансформація є основою модернізації публічного управління в освіті. Впровадження новітніх інформаційних технологій значно покращує управлінські процеси, підвищує ефективність навчання та доступність освітніх ресурсів. Проте успішне впровадження цифрових інструментів вимагає комплексного підходу, який включає вирішення проблем доступу до технологій, підвищення цифрової грамотності та забезпечення безпеки даних.

Публічне управління в освіті є важливим елементом, що визначає напрямки розвитку освітніх закладів. Децентралізація, цифровізація, стратегічний розвиток організацій і формування корпоративної культури є основними елементами, що сприяють покращенню якості управлінських процесів. Однак для успішної реалізації цих стратегій необхідно впроваджувати інноваційні практики, забезпечувати комплексну підготовку кадрів та стимулювати науково-дослідну діяльність у галузі публічного управління. Тільки за умови ефективного поєднання цих факторів можна досягти реальних результатів у розвитку системи освіти.

Цифрова трансформація та інноваційні підходи до управління не лише покращують управлінські процеси, але й створюють умови для розвитку педагогічної майстерності та підвищення якості навчання, що є основою для сталого розвитку освіти в Україні та в світі.