



Комунальний заклад
«Запорізький обласний
інститут післядипломної
педагогічної освіти»
Запорізької обласної ради



Сучасні заклади
освіти
МІЖНАРОДНА
ВИСТАВКА

ТЕМАТИЧНА НОМІНАЦІЯ

Педагогічні засоби подолання освітніх
втрат і збереження якості освіти в умовах
воєнного стану та повоєнного
відновлення України

ТЕМА КОНКУРСНОЇ РОБОТИ

Механізми ефективного управління освітнім
процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат
під час дистанційного навчання

АВТОРИ ДОСВІДУ

Познякова Анжела Павлівна,
директор

Чабан Наталія Володимирівна,
заступник директора з навчально-виховної роботи

Комунальний заклад «Василівський ліцей «Сузір'я»
Василівської міської ради Запорізької області

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК

Кравченко Тетяна Володимирівна
доцент кафедри менеджменту освіти та психології
комунального закладу «Запорізький обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної
ради, к.держ.упр., доцент

Запоріжжя
2024



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В КОНТЕКСТІ НАДОЛУЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ОСВІТНІХ ВТРАТ.....	8
II. СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У НАДОЛУЖЕННІ ТА ПОДОЛАННІ ОСВІТНІХ ВТРАТ.....	12
III. ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У НАДОЛУЖЕННІ ТА ПОДОЛАННІ ОСВІТНІХ ВТРАТ	19
IV. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЄВОСТІ СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У НАДОЛУЖЕННІ ТА ПОДОЛАННІ ОСВІТНІХ ВТРАТ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ.....	24
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

Актуальність та перспективність інноваційної розробки

Протягом останніх чотирьох років система освіти України перебуває у безпрецедентно складних обставинах. Спочатку пандемія COVID-19, а згодом широкомасштабна військова агресія росії суттєво обмежили можливість дітей очно відвідувати заклади освіти і стали серйозними викликами для українських освітян [26]. Частина учасників освітнього процесу внаслідок загрози життю, бойових дій та тимчасову окупацію окремих територій вимушено перемістилася в межах України, або за кордон. Багато освітніх працівників та здобувачів освіти все ще залишаються на тимчасово окупованих територіях та потребують особливої підтримки держави. Деякі заклади освіти були фізично зруйновані. Тобто сьогодні наявні безліч невизначених і поточних питань які повинні вирішуватися в умовах воєнного стану. [31,33].

Не зважаючи на вище окреслені виклики української освітньої дійсності, що пов'язані із сучасними умовами існування і життєдіяльності українських закладів освіти безперервний процес удосконалення національної систем освіти в контексті забезпечення рівного доступу всіх здобувачів до якісних освітніх послуг залишається однією з провідних тенденцій сучасного освітнього розвитку. Постає потреба пошуку нових гнучких підходів до вирішення досліджуваного питання, що відповідають існуючим умовам та в змозі забезпечити прогресивний поступ здобувачів освіти в отриманні необхідних знань та навичок й формуванні визначених Державним стандартом базової середньої освіти компетентностей. Виходячи з цього, існує необхідність в ефективному освітньому менеджменті й прийнятті відповідальних управлінських рішень з метою задоволення суспільних інтересів у сфері загальної середньої освіти в цілому та у мінімізації освітніх втрат зокрема, що обумовлює необхідність пошуку дієвих шляхів та створення нової моделі механізмів ефективної системи управління освітнім процесом в умовах

системної освітньої кризи викликаной повномасштабною агресією рф.

Мета, завдання, об'єкт і предмет досвіду

Метою дослідження є ідентифікація, аналіз та обґрунтування стратегічних та оперативних заходів управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат під час дистанційного навчання та модернізація механізмів управління в системі ефективного менеджменту закладу освіти в умовах воєнного стану та глобальних ризиків.

Завдання:

1. Вивчити сутність, поняття та структуру системи управління освітнім процесом та здійснити аналіз феномену освітніх втрат.

2. Дослідити основні положення й закономірності функціонування механізмів формування ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат.

3. Візуалізувати процес ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат методом моделювання та обґрунтувати технологію впровадження моделі механізмів формування ефективного управління освітнім процесом у подоланні освітніх втрат.

4. Розробити алгоритм проведення оцінки механізмів формування ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат в умовах дистанційного навчання.

Об'єкт дослідження – процес управління закладом освіти у надолуженні та подоланні освітніх втрат в умовах дистанційного навчання;

Предмет дослідження – механізми ефективного управління освітнім процесом у надолуженні освітніх втрат під час дистанційного навчання.

Гіпотеза інноваційної розробки та методи дослідження

Гіпотеза, полягає у тому, що створення ефективної системи освітнього менеджменту в закладі освіти на основі застосування та удосконалення актуальних механізмів управління дозволить підвищити рівень надання освітніх послуг щодо надолуження та подолання існуючих освітніх втрат та сприятиме

мінімізації їх поглиблення під час дистанційного навчання в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань та досягнення мети дослідження використано комплекс сучасних загальнонаукових та спеціальних методів і підходів наукового пізнання, що подані у [додаток 1](#).

Новизна інноваційної розробки:

- теоретично обґрунтовано комбінацію механізмів ефективного управління освітнім процесом під час дистанційного навчання щодо забезпечення надання якісних освітніх послуг у подоланні освітніх втрат;

- деталізовано структурні моделі нормативно-правового, організаційного, інформаційного, мотиваційного та технологічного механізмів управління освітнім процесом;

- уточнено нормативно-правове забезпечення управління освітнім процесом на зовнішньому та внутрішньому рівні та ідентифіковано ризики впливу на освітній процес під час дистанційного навчання;

- запропоновано технологію впровадження моделі управління освітнім процесом у надолуженні та подолання освітніх втрат;

- розроблено алгоритм проведення оцінки механізмів формування ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат в умовах дистанційного навчання

- подальшого розвитку набули прикладні аспекти використання механізмів ефективного управління освітнім процесом та інноваційних педагогічних технологій дистанційного навчання у виявленні та мінімізації освітніх втрат;

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- розроблено методiku впровадження механізмів ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат під час дистанційного навчання, особливість якої полягає у комплексному поєднанні традиційних механізмів управління;

- здійснено організаційне і методичне забезпечення впровадження механізмів ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат під час дистанційного навчання на базі КЗ «Василівський ліцей «Сузір'я» ВМР ЗО;

- розроблено на рівні стратегічного планування КЗ «Василівський ліцей «Сузір'я» ВМР ЗО заходи управлінської діяльності з подолання освітніх втрат, викликаних особливостями організації сучасного освітнього процесу;

- створені умови для рівного доступу здобувачів освіти КЗ «Василівський ліцей «Сузір'я» ВМР ЗО до освітнього процесу в процесі подолання та мінімізації освітніх втрат;

Розробка за інноваційним потенціалом є: комбінаторною, що передбачає конструктивне поєднання існуючих механізмів управління освітнім процесом, та має на меті впровадження нових системних управлінських впливів на діяльність закладу освіти, що в практичній парадигмі породжує ефект подолання або мінімізації освітніх втрат та розривів в умовах дистанційного навчання.

Тривалість роботи над розробкою: з 2022 р. по 2024 р.

I етап – травень-червень 2022 р., вивчення проблеми виникнення феномену освітніх втрат у здобувачів освіти в умовах дистанційного навчання та впливу агресивного зовнішнього середовища (пандемія, правовий режим воєнного стану);

II етап – 2022-2023 н.р., детальний аналіз специфіки механізмів ефективного управління освітнім процесом та обґрунтування ефективності їх комбінації під час дистанційного навчання у подоланні освітніх втрат;

III етап – 2023- січень 2024 н.р., розробка моделі формування механізмів ефективного управління освітнім процесом у подоланні освітніх втрат під час дистанційного навчання та її апробація шляхом моделювання освітнього процесу на основі запропонованого алгоритму представленої методики.

I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В КОНТЕКСТІ НАДОЛУЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ОСВІТНІХ ВТРАТ

Теоретична основа розробки.

Українські та зарубіжні дослідники позиціонують різні вектори проблеми управління закладами загальної середньої освіти. Питання освітнього менеджменту детально розглянуті у дослідженнях З. Рябової [29], О. Мармази [22], Г. Шелепко [34], Т. Кравчинської [18], С. Калашнікова [12], М. Кириченко, В. Маслова [15], Л. Калініна [13], І. Блохіна [6], Г. Єльнікової [4], С. Калашнікова [12]. Аналіз існуючих визначень і розуміння сутності поняття «управління» подано в [додатку 2](#).

Узагальнюючи отримані результати вивчення поняття «управління», можна дійти висновку, що управління освітнім процесом є багатофункціональним явищем (детальний перелік функцій подано у [додатку 3](#)). Його метою є забезпечення якості надання освітніх послуг, задоволення освітніх запитів і потреб здобувачів освіти, компенсації освітніх втрат та освітніх розривів.

Питанню вивчення механізмів надолуження і подолання освітніх втрат сьогодні приділяють увагу багато представників освітнього наукового товариства як закордоном, так і в Україні (Н. Арістова, В. Рогова і О. Малихін [21], Г. Бичко і В. Терещенко [5], О. Елькін і С. Колебошин [3,10], О. Топузов [31], О. Локшина [19,20], А. Курупнар [36], Т. Канмаз [36] та інші). В контексті нашого дослідження доцільно погодитись з тими дослідниками, які розуміють освітні втрати як «втрату можливостей для всебічного розвитку учнів – інтелектуального, соціального, емоційного, психологічного тощо» [21].

Освітні втрати можуть виникати з різних причин, таких як: відсутність доступу до освіти через збройні конфлікти, правовий режим воєнного стану та його наслідків, фінансові обмеження, природні катастрофи, соціальні обставини, недостатність та недоліки інфраструктури та ін. Отже, освітні втрати це

комплекс проблем, що спричиняють значний вплив на функціонування закладів освіти, та включають в себе такі аспекти як: зниження доступності освіти за рахунок обмеження доступу до закладів освіти через евакуацію, руйнування, обмеження доступу до територій, що своєю чергою частково призводить до перерв у навчальному процесі; пошкодження фізичної інфраструктури, що може призвести до втрати доступу до необхідних ресурсів; соціальний вплив, стрес, психологічний тиск та ін. [11].

Через війну учнівство має менше можливостей для формування навичок, необхідних у дорослому житті, і відповідно має гірші шанси стати успішними громадянами у майбутньому. Тож освітні втрати можуть стати причиною довгострокових економічних втрат, тому вирішення цієї проблеми має бути основним політичним завданням для урядів, які прагнуть підвищити кваліфікацію людського капіталу для довгострокового зростання ВВП [10].

Міжнародний досвід підтверджує, що важливою умовою для зменшення втрат у сфері освіти є відновлення освітнього процесу та пропонує орієнтуватися на Концепцію відновлення навчання RAPID (Reach&retain Assess Prioritize Increase Develop) [11]. На нашу думку, спираючись на існуючий світовий досвід, можемо стверджувати, що чинниками подолання освітніх втрат може стати поєднання адаптивного та активного навчання, створення й розвиток сприятливого освітнього середовища; заохочення можливостей взаємодіяти з учительством, яке вміє налагоджувати стосунки; поєднання когнітивних і соціально-емоційних стратегій навчання.

Таким чином, управління освітнім процесом в контексті надолуження та подолання освітніх втрат спрямоване на: перегляд комплексних освітніх програм із метою їх розвантаження й підвищення варіативності для більш ефективного надолуження освітніх втрат; охоплення всіх дітей через дистанційне навчання; створення онлайн-майданчика для фахової дискусії, обміну досвідом; створення розгалуженої цифрової освітньої; впровадження програм надолуження освітніх втрат, які дають можливість повторного доступу до освітнього контенту;

посилення практичної діяльності психолого-педагогічного патронату; поступове відновлення (де є можливість) всіх функцій освітнього процесу.

Методична база досвіду

Дослідження щодо механізмів ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат під час дистанційного навчання реалізовувалося на основі таких інноваційних управлінських та освітніх технологій: технології моделювання, а саме евристична, інформаційно-комунікаційна, структурна, проєктивна; технологія освітнього маркетингу; кейс-метод; технології комбінованого навчання; технології дистанційного навчання.

Представлені технології дозволили поєднати традиційні механізми управління та візуалізувати методику ефективного управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат під час дистанційного навчання.

II. СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У НАДОЛУЖЕННІ ТА ПОДОЛАННІ ОСВІТНІХ ВТРАТ

Потреба у моделюванні механізмів ефективної системи управління освітнім процесом, зумовлена згідно звіту Державної служби якості освіти, «зміною формату уроків, переходом на дистанційне навчання, не стабільними умовами організації освітнього процесу» [8]. Складність процесу управління освітнім процесом під час дистанційного навчання визначається наступними особливостями: по-перше, процес управління протікає в умовах правового режиму воєнного стану; по-друге, суб'єкт управління впливає на об'єкт, складається з різноманітних механізмів (організаційних, правових, мотиваційних, фінансових, ресурсозберігаючих); по-третє, процес управління складається з численних функціональних обов'язків, що виконуються різними ланками під час дистанційної роботи, які взаємодіють між собою під час

дистанційного навчання [27]. Тобто, управління освітнім процесом в умовах дистанційного навчання веде до трансформації освітнього процесу, має комплексний, системний характер. Відповідно управлінські взаємовідносини виявляються в різноманітних механізмах (правових, освітніх, соціальних), які необхідно комбінувати для забезпечення ефективності освітнього процесу під час дистанційного навчання.

Таким чином, у межах організаційно-інформаційного забезпечення освітнього процесу під час дистанційного навчання, доцільно виділити кілька базових вимірів: *нормативно-правовий* - регулювання ефективності освітньої діяльності загальноосвітнього закладу освіти в умовах воєнного стану: законодавче визначення умов, засад та принципів функціонування; *організаційний* - система управління, яка координує та контролює освітній процес під час дистанційного навчання; *інформаційний* - змістове наповнення освітнього процесу, комунікація між учасниками освітнього процесу; *мотиваційний* - комплекс організаційних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів для забезпечення ефективності освітнього процесу; *технологічний* - вибір пріоритетних інструментів для полегшення доступу до навчання та підвищення якості знань здобувачів освіти;

Кожний із вище окреслених вимірів передбачає дію відповідних механізмів ефективного управління. Тому можемо стверджувати, що система ефективного управління освітнім процесом під час дистанційного навчання базується на правових, організаційних, інформаційних, мотиваційних та технологічних механізмах. Усі визначені нами механізми діють у тісній взаємодії (Рис.2.1). Запропонована схема відображає складові управління освітнім процесом, які безпосередньо впливають на специфіку процесу здобуття освіти в часі і просторі, на характер та якість здійснення освітнього процесу в умовах впровадження технологій дистанційного навчання, на можливості формування і використання ефективного з педагогічної та психологічної точки зору

освітнього середовища, на якість освіти в цілому.



Рис.2.1 Механізми ефективного управління освітнім процесом під час дистанційного навчання (*Джерело: складено та побудовано на основі [14, 16, 19])

Управлінські процеси під час використання технологій дистанційного навчання – це соціальні освітні процеси, які коригують та вказують напрям на самостійне, а отже, високоякісне здобуття освітніх послуг суб'єктами управління – здобувачами освіти. Тож, деталізуємо механізми кожного виміру більш предметно, щоб мати більш ґрунтовне уявлення про їхні особливості впливу на освітній процес під час дистанційного навчання.

На основі проведеного дослідження, можемо стверджувати, що нормативно-правові механізми – це комплекс узгоджених законодавчих та нормативних документів, які визначають умови, засади та принципи ефективного управління.

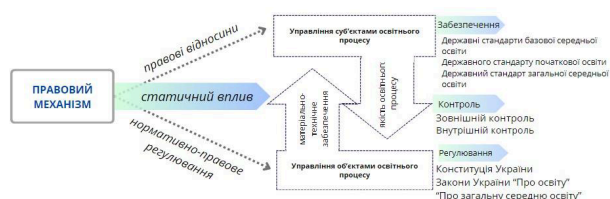


Рис. 2.2 Структурна модель правового механізму управління освітнім процесом

*Джерело: розроблено авторським колективом

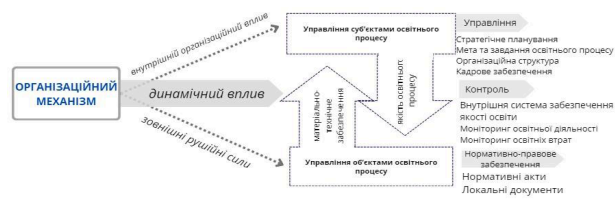


Рис. 2.3 Структурна модель організаційного механізму управління освітнім процесом

*Джерело: розроблено авторським колективом

Проведемо аналіз нормативних актів, що регулюють діяльність закладів загальної середньої освіти під час дистанційного навчання (детальний опис аналізу подано у [додатку 4](#)). Усі приведені в аналізі нормативно-правові документи є чинними, більшість набули чинної редакції упродовж 2022 та 2023

років, що пов'язано з необхідністю реагування на виклики сьогодення.

Організаційний механізм в управлінні освітнім процесом спирається на нормативно-правовий механізм, та трактується як: організаційна структура управління загальноосвітнім закладом освіти, що включає об'єкт і суб'єкт управління та взаємовплив між ними; сукупність цілей, завдань, функцій, методів управління, організаційної структури та результати функціонування організації; організація ефективної діяльності організаційної системи, що функціонує в умовах динамічних змін потреб суспільства та нестабільного зовнішнього середовища.

Побудова організаційних механізмів управління освітнім процесом під час дистанційного навчання залежить від ефективності освітнього процесу, від стабільності зовнішнього середовища.[16]. Виходячи із вищезазначеного, ефективність організаційного механізму окреслюється такими показниками як: гнучкість, регламентованість функціональних обов'язків, доцільність обраної форми контролю (Рис. 2.2).

Умовою ефективного використання інформаційних механізмів в управлінні освітнім процесом є послідовне виконання таких дій: визначення цілей; окреслення змісту управлінської інформації; визначення джерел інформації; формування інформаційних потоків; призначення відповідальних за збір, обробку, збереження та передачу інформації; класифікація даних; визначення строків та форм виходу інформації (Рис. 2.3). Завдяки цьому механізму у закладі освіти формується система інформаційного управління для всіх суб'єктів, що дає можливість узгодити їх управлінську взаємодію в рамках спільних завдань.

Мотиваційний механізм в управлінні закладом освіти під час дистанційного навчання дозволяє як активізувати діяльність учасників освітнього процесу, так і сповільнити її. При формуванні мотиваційного механізму необхідно комплексно та цілісно підходити до питання матеріальної та нематеріальної складової мотивації (Рис. 2.4). Безумовно, основним та визначальним елементом мотиваційного механізму управління закладом освіти є потреба. Для

реалізації мотиваційного механізму учасники освітнього процесу мають усвідомити необхідність пошуку шляхів для задоволення освітніх потреб щодо доступу до навчально-пізнавальної діяльності під час дистанційного навчання.

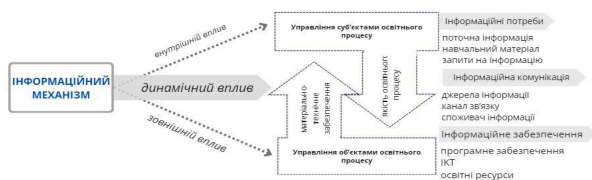


Рис.2.4 Структурна модель інформаційного механізму управління освітнім процесом

*Джерело: розроблено авторським колективом

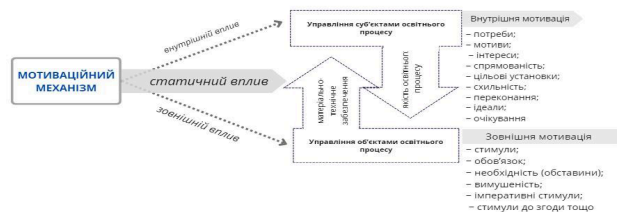


Рис.2.5 Структурна модель мотиваційного механізму управління освітнім процесом

*Джерело: розроблено авторським колективом

1

Технологічний механізм означає добірку технологічних рішень, завдяки яким забезпечується оперативність процесу інформаційного забезпечення освітнього процесу під час дистанційного навчання, чіткість комунікації, мінімальна витрата часу на задоволення інформаційних потреб учасників освітнього процесу (Рис. 2.5).



Рис.2.5 Структурна модель технологічного механізму управління освітнім процесом

(*Джерело: розроблено авторським колективом)

Розглянуті складові механізмів управління закладом освіти вимагають оптимізації, системної дії на освітній процес під час дистанційного навчання у надолуженні та подоланні освітніх втрат. Їх вплив може бути поданий через єдність таких основних елементів: вплив суб'єкта управління на об'єкт управління; системи норм та правил які регламентують суб'єктно-об'єктні відносини; методи, засоби, інструменти впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в контексті мінімізації освітніх втрат учнів; ресурси суб'єкта управління що спрямовані на надання якісних освітніх послуг на кожному рівні здобуття освіти.

ІІІ. ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У НАДОЛУЖЕННІ ТА ПОДОЛАННІ ОСВІТНІХ ВТРАТ

Надолуження та подолання освітніх втрат є одним з найактуальніших викликів в системі управління освітнім процесом КЗ «Василівський ліцей «Сузір'я» ВМР ЗО та вимагає переорієнтувати механізм управління на розробку стратегії попередження і мінімізації освітніх втрат, аналізу можливостей та особливостей організації дистанційного навчання, моніторингу і оцінки

ефективності прийнятих управлінських рішень.

В період вимушеного дистанційного навчання, першочерговим постає питання аналізу та оцінки ризиків в організації освітнього процесу, а саме (рис.3.1): визначення рівня втрат в навчальному часі (внутрішні ризики), обмеження доступу до освітнього процесу (місцеперебування здобувачів освіти), зміни в характері навчальної діяльності та освітніх результатах здобувачів освіти (зовнішні ризики).



Рис.3.1 Ідентифікація ризиків впливу на освітній процес під час дистанційного навчання (*Джерело: розроблено авторським колективом)

Поки що неможливо визначити, як кожен із зазначених ризиків впливає на якість освіти та до яких навчальних втрат він призведе, але постійний аналіз та рекомендації щодо зменшення їх впливу необхідно врахувати при стратегічному плануванні діяльності закладу освіти.

Технологія впровадження моделі ефективного управління освітнім процесом передбачає наступну послідовність дій, що представлена на рис. 3.2: *аналіз організаційної структури управління освітнім процесом під час дистанційного навчання; трансформація освітнього процесу під час дистанційного навчання; узгодження механізмів впливу на ефективність системи управління на освітній процес; розробка програми (стратегічного планування) щодо мінімізації, надолуження та подолання освітніх втрат; формування, планування та моніторинг* ефективності управлінських рішень.



Рис.3.2 Технологія впровадження моделі управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат

*Джерело: розроблено авторським колективом

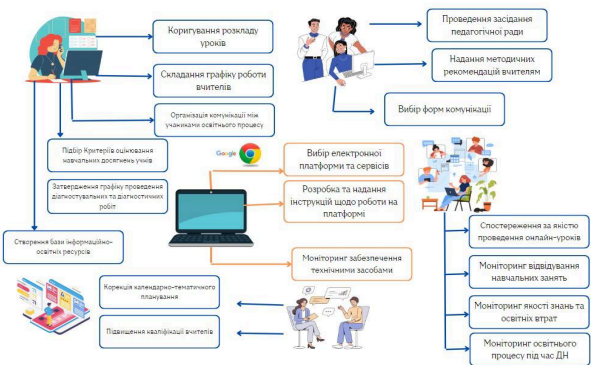


Рис. 3.3 Модель організації дистанційного навчання

*Джерело: розроблено авторським колективом

Аналіз можливостей та особливостей системи організації дистанційного навчання передбачає - створення ефективної організаційної структури, автоматизованої системи управління освітнім процесом, підвищення рівня безпеки під час дистанційного навчання, підвищення рівня виконавчої дисципліни, контроль результативності та ефективності навчання, об'єктивності оцінювання знань, умінь та навичок здобувачів освіти; підвищення рівня довіри з боку батьків, прозорість та доступність освітнього процесу. Представлена модель на рис. 3.3 управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат використовується в системі управління для підтримки дистанційного навчання – як орієнтованого на учня, так і для методичного супроводу дистанційного навчання – орієнтованого на вчителя.

Використання єдиної цифрової системи G Suite for Education під час дистанційного навчання дозволяє використовувати набір безкоштовних програм Google - у цьому пакеті реалізовано підвищений захист персональних даних учасників, синхронізація різних додатків. Використання єдиної платформи спрощує та оптимізує взаємодію між педагогами, учнями, батьками. Завдяки простому налаштуванню G Suite для освіти спрощує повторювані завдання та полегшує фокус на навчанні. Відбувається трансформація освітнього процесу, що розглядається нами у поєднанні синхронного та

асинхронного навчання, тобто гібридної форми навчання.

Але як і в будь-якої системи навчання, дистанційна теж має недоліки - дистанційне навчання спричиняє психологічний конфлікт між усвідомленням учнем важливості навчання та небажанням занурюватись у навчальний процес, обмеженість можливостей практичних занять, якість підготовки навчального матеріалу призводить до загострення проблем з ментальним здоров'ям і, як результат, демотивації, виникненні освітніх втрат здобувачів освіти. В умовах дистанційного навчання відбувається своєрідне загострення комунікативного бар'єру між вчителем та учнем, оскільки своєрідним методом захисту стали вимкнені камери та мікрофони, що спричиняє затягування процесу навчання і, як наслідок, призводять до втрати ефективності дистанційної форми як такої, таким чином, виникає потреба у розробці профілактичних заходів - «хвилинки психологічної підтримки».

Велика увага в управлінні освітнім процесом приділяється розробці та прийнятті стратегії компенсації освітніх втрат здобувачів освіти, яка передбачає розроблення програми дій з визначення строків її виконання, з прогнозованими результатами виконання на кожному етапі, формою взаємодії між суб'єктами освітнього процесу, а також адаптацією освітнього процесу до визначених ризиків, пріоритезацію навчальних предметів (знань та компетентностей), наданням психологічної та соціально-емоційної підтримки. Стратегічний план управління освітнім процесом з подолання та надолуження освітніх втрат представлено у [додатку 5](#). Відзначимо, що цей стратегічний план повинен коригуватися у міру отримання актуальної інформації щодо динаміки змін у подоланні та надолуженні освітніх втрат під час дистанційного навчання.

Таким чином, найбільшого коригування на нашу думку потребує система моніторингу, а саме: факторно-критеріальних параметрів моніторингу системи управління освітнім процесом під час дистанційного навчання, ранжування факторів, критеріїв (показників): кількісний і якісний склад учнівського контингенту з урахуванням динаміки в їх змінах (ТОТ, закордоном); кадровий

потенціал; умов здійснення освітньої і управлінської діяльності; результатів впровадження освітніх змін; забезпеченість закладу освіти технічними можливостями, обладнанням із зазначенням їх функціональної придатності;

Для підтвердження результатів дієвості структурної моделі механізмів управління освітнім процесом необхідно провести аналіз стану управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат під час дистанційного навчання.

IV. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЄВОСТІ СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У НАДОЛУЖЕННІ ТА ПОДОЛАННІ ОСВІТНІХ ВТРАТ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

Першочерговим завданням дослідження дієвості структурної моделі управління освітнім процесом у КЗ “Василівський ліцей”Сузір’я” ВМР ЗО є пошук ефективних шляхів спрямованих на подолання та надолуження освітніх втрат, які потребують негайного поповнення. Для закладу загальної середньої освіти оцінювання ефективності його діяльності відбувається за результатом освітнього процесу за критерієм відповідності рівня навчальних досягнень здобувачів освіти соціально визначеним нормативам – державним стандартам.

Тому, в основу емпіричного методу дослідження дієвості структурної моделі управління освітнім процесом у мінімізації освітніх втрат ми обрали документовані джерела - внутрішні локальні документи, класні журнали, результати внутрішнього моніторингового дослідження (стартовий, проміжний, підсумковий контроль) навчальних досягнень учнів в узагальненому вигляді, але в розрізі навчальних предметів, зовнішнього - результати НМТ за 2021-2023 роки. Для обчислення оцінки ефективності управління освітнім процесом в контексті надолуження та подолання освітніх втрат було визначено вагові показники для оцінювання стану освітньої діяльності закладу освіти в період 2021-2023 року (представлено у [додатку 6](#)).

Наступним важливим критерієм оцінки, вважаємо рейтинг успішності закладу освіти за період 2021-2023 року представлено у таблиці 1. Отримані результати свідчать про погіршення рівня якості знань учнів, рівня навченості, що пов'язано з обмеженим доступом до навчання, відсутністю очного навчання та значними обмеженнями дистанційного.

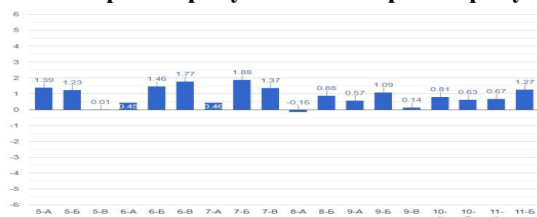
Таблиця 1

Заклад освіти	Рейтинг успішності		
	2021	2022	2023
КЗ “Василівський ліцей “Сузір’я” ВМР ЗО	7,8	6,36	7,1

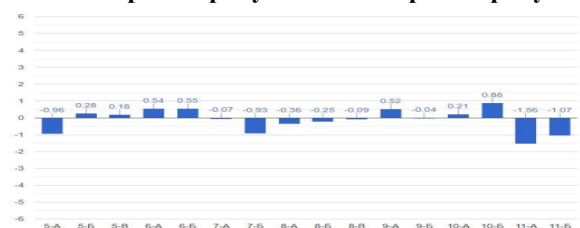
Для визначення рівня освітніх втрат в КЗ “Василівський ліцей “Сузір’я” ВМР ЗО використовувались встановлені критерії та розроблявся інструментарій (діагностичні тести з навчальних предметів), визначені показники кожного критерію враховувались при формуванні індивідуальної траєкторії навчальної діяльності учнів з предметів, визначено шляхи подолання освітніх втрат.

Відправною точкою дослідження рівня освітніх втрат, стало порівняння результатів семестрового оцінювання II семестру 2021 року та I семестру 2023 року по закладу освіти в цілому (представлено у діаграмах 1 та 2).

Діаграма 1
Динаміка успішності по класам в порівнянні II семестр 2021 року та I семестр 2022 року



Діаграма 2
Динаміка успішності по класам в порівнянні II семестр 2022 року та I семестр 2023 року



Отримані результати потребували розробки стратегії адаптації освітнього процесу до роботи в умовах різних форм навчання, наданні психологічної та соціально-емоційної підтримки, визначенні механізмів компенсації та надолуженні освітніх втрат, коригуванні навчальних програм.

Згідно нормативних документів (Рішення Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій від 07.06.2023 року «Про затвердження

рекомендацій слухань у Комітеті на тему «Освітні втрати й освітні розриви на рівні загальної середньої освіти: вимірювання та механізм подолання» (протокол № 122), Методичних рекомендації щодо окремих питань здобуття загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні, затвержені наказом МОН України 15.05.2023 р., Листа Міністерства освіти і науки України від 12.09.2023р. № 1/13749-23 «Про інструктивно-методичні рекомендації щодо викладання навчальних предметів/інтегрованих курсів у закладах загальної середньої освіти у 2023/2024 навчальному році») розроблено та затверджено наказом №206/о від 01.09.2023 року Програму з надолуження та подолання освітніх втрат у КЗ “Василівський ліцей “Сузір’я” ВМРЗО, введено в дію наказом від 09.10.2023 року №252/о алгоритм дії з компенсації освітніх втрат у результатах навчання здобувачів освіти у 2023/2024 навчальному році, організовано проведення компенсаторних занять, індивідуальних/групових консультацій з окремими учнями з базових тем з предметів інваріантної складової навчального плану, враховуючи результати вхідного моніторингу, з метою подолання освітніх втрат та освітніх розривів у період листопад-грудень (наказ №272/о від 27.10.2023 року).

Щоб виміряти освітні втрати з навчальних предметів в закладі освіти в період 2022/2023 та I семестру 2023/2024 навчальних років, проведено моніторинг з розрахунку рівня освітніх втрат з навчальних предметів у 5-11 класах з української мови, математики, іноземної мови, історії України, наведено приклад результатів в узагальненому вигляді у [таблиці 2](#). Середній результат освітніх втрат по закладу з української мови у 5-11 класах - 0,13, з математики у 5,6 класах - 0,2, з алгебри у 7-11 класах - 0,17, з іноземної мови - 0,1, з історії України - 0,15. Дані щодо освітніх втрат з навчальних предметів відрізняються незначно, це пов'язано з складними умовами активних воєнних дій у 2022/2023 навчальному році (часті повітряні тривоги, відсутність електроенергії, інтернет зв'язку). Згідно отриманих результатів представлених в таблиці, стає зрозумілим необхідність у проведенні компенсаторних занять.

З огляду на вищевикладене проведено оцінювання механізмів ефективного управління освітнім процесом щодо надолуження та подолання освітніх втрат, для чого було розроблено покроковий алгоритм. Алгоритм оцінки та результати моніторингу дієвості обраної моделі механізмів управління освітнім процесом представлена в [додатку 7](#).

Отже, в процесі дослідження та аналізу отриманих даних визначено рівень дієвості розробленої моделі управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат в закладі загальної середньої освіти та надано рекомендації щодо мінімізації освітніх втрат та підвищення якості освітнього процесу під час дистанційного навчання. Спираючись на результати дослідження та аналіз можна стверджувати, що представлена нами модель є результативною. Її впровадження сприятиме підвищенню рівня виявлення та мінімізації освітніх втрат здобувачів освіти.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та перевірці ефективності механізмів управління освітнім процесом під час дистанційного навчання щодо надолуження та подолання освітніх втрат, отримані результати та їх аналіз дають підстави зробити висновки:

1. Розкрито теоретичні аспекти механізмів управління освітнім процесом в умовах дистанційного навчання, визначено сутність та структуру поняття «механізм управління освітнім процесом» як спосіб організації, планування, координації та контролю освітньої діяльності, комплекс заходів з регулювання ефективності діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Розширено трактування дефініції «освітні втрати» як різницю між академічним прогресом, і тим, що передбачено освітніми стандартами за певний період навчання.

2. Визначено систему механізмів ефективного управління освітнім

процесом з п'яти груп: правових, організаційних, інформаційних, мотиваційних та технологічних. Для кожної групи механізмів встановлено - змістове наповнення, характер суб'єкт-об'єктної взаємодії, управлінські взаємовідносини, методи та інструменти впливу на ефективність освітнього процесу під час дистанційного навчання.

3. Розроблено та описано структурну модель механізмів формування ефективної системи управління освітнім процесом що вимагає оптимізації освітнього процесу під час дистанційного навчання у надолуженні та подоланні освітніх втрат.

4. Досліджено стан організації освітнього процесу під час дистанційного навчання та ефективність управління ним у 2022/2023 та 2023/2024 навчальних роках.

5. Обґрунтовано доцільність використання механізмів ефективного управління освітнім процесом на основі створення ефективної організаційно-функціональної структури, автоматизованої системи управління освітнім процесом, підвищення рівня безпеки під час дистанційного навчання, підвищення рівня виконавчої дисципліни, контролю ефективності навчання, об'єктивності оцінювання знань, умінь та навичок здобувачів освіти, підвищення рівня довіри з боку батьків, прозорість та доступність освітнього процесу.

6. Для визначення ефективності дії механізмів управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат розроблено критерії оцінки рівня якості освітнього процесу під час дистанційного навчання, окреслено шляхи подолання та компенсації освітніх втрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Процес управління: зміст, сутність, технологія, процедури», Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13516/>
2. Bichko, G., & Tereshchenko, V. (2023). Navchalni vtraty: sutnist, prychny, naslidky tashliakhy podolannia [Educational losses: Essence, causes, consequences and ways of overcoming]. Retrieved from. URL: <http://surl.li/gkswk>
3. Elkin, O., & Koleboshyn, S. (2023). Overcoming educational losses and gaps: opportunities for developing students' subject-specific competencies and socio-emotional skills on the "povir" digital platform. theoretical and methodical problems of children and youth education, 27(1), 179-199. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-1-179-199>
4. Єльнікова Г., Вергун Ю., Дудник Ю. Реалізація кваліметричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів. Професійна освіта: проблеми і перспективи: зб. наук. праць. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. Вип. 8. С. 69–77.
5. Бичко, Г., Терещенко, В. (2023). Навчальні втрати: сутність, причини, наслідки та шляхи подолання. Український центр оцінювання якості освіти. URL: https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Learning-losses_Ukraine.pdf
6. 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.
7. Валігура К. Механізм правового регулювання: методологічний аспект. Visegrad journal on human rights. 2016. №2/1. С. 17-22.
8. Державна служба якості освіти України. (2023). Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf>

9. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. ДСЯО, 2023. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf>
10. Елькін, О., і Колебошин, С. (2023). Подолання освітніх втрат та прогалин: можливості розвитку предметних компетентностей та соціо-емоційних навичок учнів на цифровій платформі «Повір». Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та молоді, 27 (1), 179-199. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-1-179-199>
11. Збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Наукова молодь-2023» (Київ, 21 листопада 2023 р.). / упоряд.: А. Яцишин. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2023., 338 с.
12. Калашнікова С. А. Технологія застосування компетентісно орієнтованого підходу для професійної підготовки керівників навчальних закладів. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 4, 14 с.
13. Калініна Л. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Київ, 2014. 285 с. С. 242–245.
14. Квартенко Р. О. , Предмет і метод теорії управління. URL: Доступно: http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf
15. Кириченко М. О., Маслов В. І. Наукові засади та функції компетентного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі: монографія. Луцьк : ВППО, 2015. 188 с.
16. 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.

17. Корнійченко А. Нормативно-правовий механізм як складова адміністративно-правового регулювання запобігання булінгу в Україні. Наукові записки. Серія: Право. 2020. Вип. 9. С. 133-137.

18. Кравчинська Т. Особливості управління освітнім процесом за дистанційною формою навчання. Збірник наукових праць. Педагогічні науки. 2017. Вип. LXXV. Т. 2. С. 120–123.

19. Локшина, О., Глушко, О., Джурило, А., Кравченко, С., Максименко, О., Нікольська, Н., & Шпарик, О. (2022). Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій. Український Педагогічний журнал, (2), 5–18. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-5-18>

20. Локшина, О., Джурило А., Максименко О., Шпарик О. До питання про навчальні втрати: термінологічний концепт у сучасному науково-педагогічному дискурсі Український Педагогічний журнал, (2), 6–18. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-6-18>

21. Малихін, О., Арістова, Н., Рогова В. (2022). Мінімізація освітніх втрат учнів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану: змішане навчання. Український Педагогічний журнал, (3), 68–76. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-3-68-76>

22. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с.

23. Н. Мойсеюк, «Педагогіка». [Електронний ресурс]. Навчальні матеріали онлайн. URL: <https://pidruchniki.com/12570107/pedagogika/pedagogika>.

24. О. Лебідь, «Теоретичні засади управління початковою школою», Навчальні матеріали онлайн. URL: https://pidruchniki.com/81491/pedagogika/upravlinnya_poc_hatkovoyu_shkoloyu.

25. Паращенко, Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: моногр. [Текст] / Л. І. Паращенко. – К.: Майстер книг, 2011. – 536 с.

26. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта — 2023: горизонти інновацій: зб. матеріалів VII Міжнародної наукової конференції (Київ, 25 травня 2023 р.) / Ін-т педагогіки НАПН України / За заг. ред. О.І. Локшиної. – Київ–Тернопіль: Крок, 2023. – 336 с. URL: <https://doi.org/10.32405/978-617-692-804-1> ISBN 978-617-692-804-1

27. Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні: Наказ МОНУ від 15 травня 2023 року №563. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-organizaciyu-ta-provedennya-zahodiv-z-pitan-bezpeki-zhittiediynosti-uchasnikiv-osvitnogo-procesu-na-chas-litnih-kanikul>

28. Р. О. Квартенко, Предмет і методтеорії управління. URL: http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf

29. Рябова З. В. Консалдинг у закладах освіти. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»: електронне наук. фахове вид. 2022. Вип. 13(25).

30. Рішення комітету з питань освіти, науки та інновацій від 07.06.2023 року «Про затвердження рекомендацій слухань у комітеті на тему: «Освітні втрати й освітні розриви на рівні загальної середньої освіти: вимірювання та механізми подолання» (протокол № 122). URL: https://www.golosivruo.gov.ua/docs/info/Osvitni_vtrati_VRU.pdf

31. Топузов, О., Головка, М., & Локшина, О. (2023). Освітні втрати в період воєнного стану: проблеми діагностики та компенсації. Український Педагогічний журнал, (1), 5–13. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-1-5-13>

32. 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.

33. Хмельюк В. С. Способи стабілізації якості освіти в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.9>

34. Шелепко Г. Система управління загальноосвітніми навчальними закладами України: закордонний досвід та шляхи демократизації. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2013. № 6. Ч. 1. С. 372.

35. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: [тези доповідей] / відп. ред. Шишкін В. [Електронний ресурс]// Інтернет-конференції. URL.: http://confiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/23-1-0-1196.

36. Kurupınar A., Kanmaz T. A Study into Learning Losses of Preschool Children in Covid-19 Pandemic. Journal of Qualitative Research in Education. 2023. Vol. 35. Pp. 24–55. URL.: <https://doi.org/10.14689/enad.35.1569>

37. OECD, Learning during Crisis Insights for Ukraine from across the Globe . 2023. URL: <https://www.oecd.org/education/Lessons-during-Crisis.pdf>

38. UNESCO, UNICEF, World Bank. The State of the Global Education Crisis: A Path to Recovery. UNESCO, Paris, UNICEF, New York, and World Bank, Washington, DC. 2021. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/416991638768297704/the-state-of-the-global-education-crisis-a-path-to-recovery>

39. War in Ukraine: Attacks on schools, interrupted education and loss of learning outcomes for children in Ukraine and in host countries. Ukraine. ReliefWeb. 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/war-ukraine-attacks-schoolsinterrupted-education-and-loss-learning-outcomes-children-ukraine-and-host-countries>

ДОДАТКИ

<u>Додаток 1</u>	Методи дослідження
<u>Додаток 2</u>	Функції управління освітнім процесом
<u>Додаток 3</u>	Сутність поняття «управління» та «управління процесом»
<u>Додаток 4</u>	Нормативно-правове забезпечення ефективного управління освітнім процесом під час дистанційного навчання
<u>Додаток 5</u>	Стратегічне планування заходів управлінської діяльності з подолання освітніх втрат, викликаних особливостями організації освітнього процесу під час дистанційного навчання
<u>Додаток 6</u>	Оцінювання значень ефективності системи управління освітнім процесом у надолуженні та подоланні освітніх втрат
<u>Додаток 7</u>	Алгоритм проведення оцінки механізмів ефективного управління освітнім процесом щодо надолуження та подолання освітніх втрат

