

7. Положення про Раду із забезпечення якості вищої освіти факультету підвищення кваліфікації та перепідготовки КЗ СОППО. Затв. наказом КЗ СОППО від 01.03.2024 № 85-ОД. URL: <https://surl.li/unixso> (дата звернення: 20.10.2025).
8. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG–2015) / пер. з англ. Київ : ТОВ «ІС», 2015. 32 с. URL: <https://surl.li/bwsizk> (дата звернення: 15.11.2025).
9. Рекомендації щодо розбудови внутрішніх систем забезпечення якості освіти : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: офіц. вебсайт. URL: <https://naqa.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/07/Recommendations-UA.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
10. Андрущенко В. П., Кремень В. Г. Філософія освіти ХХІ століття. Київ: Знання, 2016. 320 с.
11. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки в Україні. Київ : Педагогічна думка, 2021. 188 с.
12. Калашнікова С. А. Інституційні системи забезпечення якості вищої освіти: навч.-метод. посіб. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2018. 88 с.
13. Кремень В. Г. Освіта: ідеї, роздуми, досвід : у 5 т. Т. 3 : (2009–2013) / Василь Кремень. Київ : Видавничий дім «Сам», 2020. 608 с.
14. Луговий В. І. Забезпечення якості вищої освіти: теорія і практика. Київ: Педагогічна думка, 2019. 256 с.
15. Луговий В. І. Управління якістю вищої освіти в Україні: теорія і практика: монографія. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2019. 312 с.
16. Рябенко В. І. Культура якості вищої освіти: концептуальні засади. Київ: Логос, 2017. 180 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ СУПРОВІД ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

В. Перлик

Війна в Україні призвела до дестабілізації в багатьох аспектах суспільного життя. Запровадження воєнного стану в Україні у зв'язку із повномасштабною збройною агресією спричинило значні виклики для системи освіти, яка не встигла стабілізуватися після випробування глобальною пандемією та стала однією з найбільш уразливих. В умовах воєнного стану одним із пріоритетних завдань держави є збереження життя та здоров'я її громадян, особливо дітей, та забезпечення їх доступу до освіти. Заклади освіти, змушені адаптуватися до обмежень та загроз, стикнулися із завданням гарантувати безпеку, надійність та доступність освіти в найскладніших умовах. Змішана форма навчання стала оптимальним і часто єдиним можливим рішенням для забезпечення безперервності освітнього процесу в Україні під час війни. Саме ця модель поєднує очне навчання у школі (за наявності безпечних умов) із дистанційним, що дозволяє адаптуватися до реалій воєнного часу.

Забезпечення ефективного функціонування системи освіти, спрямованого на надання якісних освітніх послуг на кожному рівні здобуття освіти – непросте завдання в будь-яких умовах, а особливо в умовах воєнного стану. Як зазначено в статті О.Малихіна, «Мінімізація освітніх втрат учнів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану: змішане навчання», «підтримування освіти на належному рівні функціонування закладів загальної середньої освіти та відповідно надання якісних освітніх послуг на рівні початкової, базової та старшої школи – одне з пріоритетних завдань, що постають перед Міністерством освіти і науки, з одного боку, та перед усією науково-педагогічною спільнотою, з іншого: у трагічних умовах на значній частині країни відбуваються активні бойові дії, це спричиняє масову міграцію населення, з яких велика частина – діти шкільного віку, які виїжджають у більш безпечні регіони в межах країни та за кордон» [Український

педагогічний журнал, №3 2022 рік, с.68].

С. Трубачева, авторка статті про змішане навчання в «Енциклопедії освіти», визначає, що «змішане навчання (blended learning) – освітня технологія, яка передбачає поєднання інформаційно-комунікаційних методів навчання з методами традиційного та самостійного навчання, поєднання аудиторних форм навчання з віртуально-мережевими. Мається на увазі не просто використання сучасних інтерактивних технологій на додаток до традиційних, а якісно новий підхід до навчання, що трансформує, а іноді і «перевертає» клас (flipped classroom)» [Енциклопедія освіти, 2021, с. 370].

Змішане навчання в умовах воєнного стану – це навчання, за якого частина пізнавальної діяльності учнів відбувається на уроці під безпосереднім керівництвом учителя, а інша – у самостійній роботі з електронними ресурсами. О. Соколюк зазначив, що «все більше закладів освіти вводять змішане навчання, оскільки воно «виявилось однією з найпопулярніших технологій сьогодення, тому що дозволяє скористатися гнучкістю і зручністю дистанційного курсу та перевагами традиційного класу» [2, 54].

Є кілька варіантів «змішування»:

- поєднання очної форми із дистанційною;
- поєднання різних форматів навчання у межах одного класу (основне очне навчання із використанням технологій дистанційного навчання та різних форм роботи з електронними ресурсами, онлайн-курсами тощо);
- поєднання самостійного навчання та співпраці в класі;
- змішування основного навчального контенту (підручників та навчальних матеріалів) із зовнішніми матеріалами (електронними ресурсами).

Найбільш застосованою в Україні наразі є практика поєднання очної форми із дистанційною.

На сайті Державної служби якості освіти представлено моделі змішаного навчання та рекомендації, як

організувати у школі якісне змішане навчання для подолання недоліків дистанційного навчання та всіх виклики війни.

Моделей змішаного навчання досить багато. Ми зупинимося на кількох основних.

Ротаційна модель. Суть цієї моделі полягає у так званій «ротації» учнів у школі. Відбувається також і «ротація» видів діяльності учнів – онлайн і офлайн. Різновидом цієї моделі є робота за технологією «Перевернутий клас», коли учні частину матеріалів опрацьовують самостійно, а у класі обговорюють дискусійні питання, чи консультуються з учителем, або вивчають наступну частину матеріалу. Саме таку модель сьогодні реалізує більшість шкіл в Україні, які обрали змішаний формат навчання.

Гнучка модель. У цій моделі учні працюють за індивідуально налаштованим графіком переважно онлайн, а учитель є інструктором, який координує їхню діяльність та надає консультації. Причому консультації вчитель може надавати як очно, так і онлайн у синхронному режимі. Таку модель часто обирають школи дистанційного навчання.

Особистісно орієнтована модель. Передбачає навчання за індивідуальними освітніми траєкторіями (учні навчаються очно, а паралельно працюють із зовнішніми електронними ресурсами, онлайн-курсами). Така модель може використовуватися для поглибленого вивчення окремих предметів, у разі поєднання очної та екстернатної, очної та мережевої або інших форм здобуття освіти.

У ситуації, коли у школі є потреба і можливість організувати змішане навчання, необхідно визначитися з моделлю або моделями, за якими заклад буде працювати.

Законодавство не передбачає змішаної форми здобуття освіти як такої, тож якщо у школі організоване змішане навчання, то форма здобуття освіти є очною з використанням технологій дистанційного навчання.

Під час воєнного стану надзвичайно важливе значення має організація змішаного навчання у закладі освіти та його управлінський супровід протягом навчального року. На допомогу всім закладам освіти Міністерство освіти і науки України затвердило наказ № 1112 «Про затвердження Порядку та умов здобуття загальної середньої освіти в комунальних закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні». Документ визначає умови для повернення якомога більшої кількості учнів до очного навчання за наявності укриттів за рахунок змішаного навчання. А також створює можливості для задоволення індивідуальних потреб учнів різних категорій: внутрішньо переміщених внаслідок війни осіб, тих, що перебувають за кордоном, на ТОТ тощо.

Управлінський супровід змішаної форми навчання у воєнний час передбачає гнучке планування, гнучкість у прийнятті рішень та координацію всіх учасників освітнього процесу. Це включає організацію безпечного освітнього середовища (як офлайн, так і онлайн), забезпечення безперервності освітнього процесу, підтримку учнів та вчителів, а також комунікацію з батьками.

Перш за все це:

– організація освітнього процесу, що передбачає розробку гнучкого розкладу, що поєднує онлайн- та офлайн-заняття; забезпечення технічними засобами та доступом до інтернету для учнів та вчителів, організацію

безпеки в освітньому просторі (укриття, евакуація);

– координація та комунікація: регулярна комунікація з учителями для вирішення проблем та обміну досвідом; підтримка зв'язку з батьками, інформування про освітній процес, надавати необхідних рекомендацій; забезпечення права батьків на вибір індивідуального або індивідуалізованого навчання, якщо це необхідно;

– підтримка учнів та вчителів: забезпечення психологічної підтримки як учнів, так і вчителів; організація професійного розвитку для вчителів з метою впровадження онлайн-технологій; підтримка учнів із особливими освітніми потребами;

– нормативно-правове забезпечення: дотримання вимог законодавства та нормативних документів щодо освітнього процесу в умовах воєнного стану; проведення моніторингу та оцінки ефективності впроваджених форм навчання.

Державною службою якості освіти надані чіткі рекомендації, як організувати якісне змішане навчання. Адміністрації закладів загальної середньої освіти необхідно розробити алгоритм навчання, а саме:

1. Провести опитування. Результати опитування серед батьків та вчителів дадуть змогу адміністрації школи більш чітко розуміти побажання щодо форми та формату навчання, очікування, перестороги та можливості учасників освітнього процесу. Під час такого опитування варто запропонувати усі можливі варіанти (очне навчання, очне із використанням дистанційних технологій (змішане) дистанційне, сімейна (домашня) форма, екстернат).

2. Відкрити нові форми здобуття освіти. Якщо виникає потреба відкрити нові форми навчання, за якими школа раніше не працювала, відповідне рішення має бути ухвалене педагогічною радою. Про рішення необхідно повідомити засновнику та розмістити інформацію на сайті школи та /або засновника.

3. Відкрити дистанційні класи. Якщо у школі достатня кількість батьків висловила бажання, щоб їхні діти навчалися дистанційно, школа може зробити ротацію учнів між класами та відкрити дистанційний клас. За нормативними документами, такий клас можна відкривати для п'яти і більше учнів. Це дасть змогу спланувати навчальне навантаження вчителям, які працюють у таких класах, відповідно до норм, закладених для дистанційної форми навчання. Інша частина навчальних годин планується для роботи в асинхронному режимі.

4. Організувати навчання за індивідуальними освітніми траєкторіями. Учні можуть доєднуватися до уроків в очному режимі через онлайн-платформи (Zoom, Google Meet, Teams тощо) та виконувати завдання, які пропонуватиме для них учитель. Такий формат навчання найбільш схожий на модель збагаченого віртуального середовища. Офіційно учні навчаються очно за індивідуальною освітньою траєкторією.

5. Розподілити учнів у підгрупи для ротації. Практика показує, що українські школи найчастіше використовують ротаційну модель як основну або як одну із компонентів змішаного навчання. У такому разі педагогічному колективу важливо разом обговорити та обрати, як саме буде відбуватися ротація учнів у школі. У цьому процесі насамперед необхідно враховувати місткість укриття та загальну кількість учнів, які будуть навчатись очно. Учні можуть ділитися на підгрупи у класі та відвідувати школу по черзі. Також можуть навчатись очно по черзі окремі класи, паралелі класів, класи певного освітнього рівня тощо. Завдання ротації в умовах війни – забезпечити безпечну евакуацію учнів у випадку повітряної тривоги,

тобто зменшити кількість дітей, які одночасно перебувають у школі до тієї кількості, яку здатне вмістити укриття. У такому разі виводити на навчання окремі підгрупи учнів недоцільно. Це ускладнює організацію освітнього процесу та збільшує навантаження на вчителя. Які класи і в якій послідовності виводити на очне навчання, слід вирішити, виходячи з умов конкретної школи.

У практиці є різні варіанти ротації учнів: початкова школа / базова школа / старша школа; паралелі класів; окремі класи по черзі, виходячи з різних міркувань: новонабрані класи, початкова школа, випускні класи тощо. У випадку, коли поділ учнів відбувається на дві групи, класи можуть навчатися очно тиждів через тиждів або день через день. У другому випадку навчальні дні для кожного класу можуть змінюватися кожного тижня. Таким чином окремих клас у перший тиждень буде навчатися три дні, а в другий – два (наприклад, понеділок, середа, п'ятниця та вівторок і четвер). У школах, які навчаються шість днів на тиждень, можна розвантажити щоденну кількість навчальних годин та організувати для кожного класу кожного тижня три навчальні дні очно та три навчальні дні дистанційно.

Можливо застосувати і більш складні рішення. До прикладу, частину уроків проводити постійно в очному режимі (зазвичай для цього обирають навчальні предмети мовно-літературної, математичної та природничої освітніх галузей), а частину – повністю перевести у дистанційний формат. Тоді учні можуть навчатися у дві підзміни щодня.

Варіантів розподілу учнів на групи та їх ротації може бути дуже багато. Під час ухвалення рішень варто максимально врахувати умови та обмеження, у яких працює школа.

6. Розподілити навчальне навантаження вчителів.

Під час змішаного навчання керівникові слід врахувати, що кожен учитель працюватиме як у режимі очного, так і дистанційного навчання. В умовах, коли різні класи перебувають у різних форматах навчання, учителів доведеться також протягом дня працювати у різних форматах. Це досить важко та потребує адаптації. Тому за можливості варто максимально врахувати різні формати навчання та черговість участі в них учнів під час розподілу навантаження педагогів. Слід також розподілити максимально години в класах, які навчатимуться в один період часу в одному форматі.

7. Адаптувати розклад уроків.

Створення розкладу уроків для змішаного навчання не дорівнює створенню розкладу для очного навчання. Перший чинник, який треба врахувати, – поєднання очного та дистанційного навчання. Якщо школа використовує ротаційну модель як основну, і учні навчаються очно по чергово, циклічно, у визначеному режимі, то розклад може бути сталим, а формат навчання у розкладі позначатися кольорами або іншими позначками. Якщо кожного тижня очно навчаються різні класи, зручно застосовувати динамічні позначки у розкладі. Наприклад, кольорові стікери на паперовому розкладі, а в електронному розкладі кожного тижня кольорами позначати такі класи.

Якщо ж у школі більш складна модель, наприклад частина уроків проводиться постійно в очному режимі, а учні навчаються у дві підзміни, то для кожної

підзміни та кожного формату навчання може бути окремий розклад. Разом з тим може створюватися спільний розклад із використанням кольорових позначок.

Під час розробки розкладу уроків у дистанційному режимі можливий також варіант планування окремо синхронної та асинхронної частин уроків. Якщо такий розподіл не відбувається, важливо наголошувати вчителям, що тривалість синхронного проведення онлайн-уроків не має перевищувати норм, встановлених санітарним регламентом. Тобто вчителі частину уроку проводять синхронно, а решту часу організовують асинхронну роботу учнів.

8. Адаптувати календарно-тематичне планування вчителів.

Під час змішаного навчання календарно-тематичне планування має бути гнучким. Під час розроблення КТП, перш за все, слід враховувати модель навчання, за якою працює школа та конкретний клас, із яким працює вчитель. Наприклад, якщо школа працює за моделлю чергування очного та дистанційного навчання один через два, варто розбити зміст навчального предмета на певні тритижневі цикли, визначити пріоритетні теми та види діяльності у цих циклах, які можна перемістити на тиждень очного навчання.

Доречно також під час розроблення КТП зарезервувати 20% навчального часу та використати його найбільш оптимально з урахуванням поточної ситуації. Усвідомлюючи наявність певних прогалин у результатах навчання учнів, варто щонайменше перші три тижні присвятити діагностуванню та виявленню тем, у засвоєнні яких учні мають труднощі.

Серед основних стратегій адаптації календарно-тематичних планів – ущільнення змісту (укрупнення або скорочення тем), перегруповання змісту навчального матеріалу (перестановка тем місцями), розподіл тем на синхронне та асинхронне вивчення, інтеграція.

Організація та управлінський супровід змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти в умовах воєнного стану є забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Важливо розуміти, що змішане навчання це не просто чергування уроків офлайн та онлайн. Це цілісний підхід, що інтегрує присутність учнів у класі, самостійну роботу онлайн, роботу з цифровими платформами для вивчення навчального матеріалу, а також живу комунікацію з учителем у зручному темпі.

Цей формат навчання адаптує освітній процес до реалій в умовах воєнного стану (зокрема безпечових); розвиває цифрову грамотність учнів, формує відповідальність за власне навчання. Маючи досвід управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання під час пандемії, багатьом закладам загальної середньої освіти вдалося успішно організувати освітній процес під час воєнного стану. Основою управління в таких умовах є здатність ефективно управляти освітнім процесом, навчанням та вихованням учнів за допомогою комп'ютерних та інших цифрових технологій.

Змішаний формат навчання здобувачів освіти в умовах воєнного стану став оптимальним рішенням, що дозволяє забезпечити безпеку учнів (перехід у дистанційний формат у разі загрози); уникати перерв у навчанні навіть під час евакуацій або численних повітряних тривог; підтримувати психологічний стан дітей через збереження живої комунікації з учителями; не втрачати якості навчання здобувачів освіти навіть у кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Кремень В.Г. Енциклопедія освіти : навчальний посібник. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Київ: Юрінком Інтер, 2021. С.279-280.
2. Малихін О., Арістова Н., Рогова В. Мінімізація освітніх втрат учнів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану: змішане навчання. *Український Педагогічний журнал*, 2022. №3. С. 68–76.
3. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 13.03.2026).
4. Рожнова Т.С. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Педагогіка». Випуск 14 (27), 2022. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-14\(27\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-14(27)-14) (дата звернення: 13.03.2026)
5. сСвятенко О. Змішане навчання: як організувати якісний освітній процес в умовах війни // Методичні рекомендації Державної служби якості освіти. URL: <https://nus.org.ua/2022/10/03/zmishane-navchannya-yak-organizuvaty-yakisnyj-osvitnij-protses-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 13.03.2026)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

І. Шумило

Сучасний етап розвитку освіти характеризується динамічними змінами, пов'язаними з цифровізацією суспільства, глобалізаційними процесами, реформуванням освітньої системи та підвищенням вимог до якості освітніх послуг. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління закладом освіти, які сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу, розвитку професійної компетентності педагогічних працівників та формуванню сучасного освітнього середовища. Управлінська діяльність керівника закладу освіти потребує нових стратегій, методів і форм організації роботи, що забезпечують гнучкість, відкритість до змін і здатність швидко реагувати на виклики часу.

Інноваційні підходи в управлінні передбачають використання сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів, стратегічного планування, партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, а також формування культури співпраці та розвитку. Важливу роль відіграє лідерська позиція керівника, його здатність генерувати нові ідеї, підтримувати творчі ініціативи педагогічного колективу та створювати умови для професійного зростання працівників закладу освіти.

При зміні соціально-економічної структури українського суспільства змінилися вимоги до результативності управління закладом освіти в сучасних умовах. Це зі свого боку викликало потребу цілеорієнтованих змін у його професійній діяльності керівника закладу освіти. Виникло протиріччя між необхідністю застосування інноваційних технологій організації і здійснення освітнього процесу та існуючим рівнем професійної компетентності директора закладу освіти. Задача розвитку професійно значимих якостей особистості директора школи входить у ранг пріоритетних для системи управління освітою, бо безпосередньо пов'язана із забезпеченням ефективності роботи закладу освіти.

На думку В. Кременя, «Ефективне управління

закладом освіти має забезпечувати створення сприятливих умов для якісної організації освітнього процесу, розвитку професійної компетентності педагогічних працівників та формування сучасного освітнього середовища. Воно передбачає чітке стратегічне планування діяльності закладу, раціональний розподіл ресурсів, налагодження конструктивної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу – адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти та батьками. Важливою складовою управління є також використання інноваційних методів і технологій, що сприяють підвищенню якості освіти, розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу та впровадженню нових підходів до навчання і виховання» [8].

Крім того, ефективне управління закладом освіти має забезпечувати постійний розвиток і вдосконалення діяльності установи відповідно до сучасних суспільних викликів та освітніх реформ. Керівник закладу виступає лідером змін, який сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримує ініціативність і професійне зростання педагогів, а також стимулює впровадження інновацій у практику роботи. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладу освіти, забезпечити його сталій розвиток та створити умови для всебічного розвитку здобувачів освіти.

Видами інноваційної управлінської діяльності та їхнім впливом на учасників освітнього процесу щодо залучення до інноваційної діяльності є:

1. Здійснення стратегічного управління через визначення найбільш оптимальних шляхів розвитку закладу освіти, здатність до перспективного прогнозування, планування, визначення мети та шляхів їх реалізації з боку керівника закладу освіти сприяють зміні попередньої позиції вчителя щодо його активності в діяльності закладу освіти, співуправлінні та відповідальності; щодо учня, то він набуває досвіду активного учасника освітнього процесу і реалізує право вибору.