

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Модернізація управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на
прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0732-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Атанасова С.І.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Атанасова Світлана Іванівна

1. Тема роботи «Модернізація управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

2. МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ НОМЕР 49 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЗАПОРІЗЬКА ГІМНАЗІЯ НОМЕР 49 В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

5 таблиць

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		
3	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-01.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

С.І. Атанасова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К.В. Сухарева

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Модернізація управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради» містить 64 сторінок, 5 таблиць, 6 рисунків.

Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення цілей та особливостей модернізації управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система запроваджених інноваційних технологій в модернізацію управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради.

Застосовувалися методи порівняльного та інституційного аналізу, абстрагування та узагальнення, монографічний, аналізу та синтезу. За їх допомогою здійснено оцінювання особливостей модернізації управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради, а саме наукові основи управління закладом загальної середньої освіти: принципи, методи, функції управління, розглянуто парадигма «Індустрії 5.0» як чинник впливу на управління закладом загальної середньої освіти, а також вплив інноваційних можливостей на модернізацію управління закладом загальної середньої освіти, проведено діагностику діяльності закладу освіти Запорізька гімназія номер 49, розглянуто модернізація управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49, впровадження інноваційних технологій для модернізації управління закладом освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 в умовах індустрії 5.0 .

УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ,
МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЗДОБУВАЧІ ОСВІТИ, СТАНДАРТИ ЯКОСТІ

ABSTRACT

The qualification work on the topic: " Modernizing the Educational Institution Management in conditions of Industry 5.0 on the example of the Zaporizhzhia Gymnasium No. 49 of the Zaporizhzhia City Council " contains 64 pages, 5 tables, 6 figures.

The list of links includes 46 titles.

The purpose of the qualification work is to determine the goals and features of the modernization of the management of the educational institution in the conditions of Industry 5.0 using the example of the Zaporizhzhia Gymnasium number 49 of the Zaporizhzhia City Council.

The object of the qualification work is the system of introduced innovative technologies in the modernization of the management of the educational institution in the conditions of Industry 5.0 on the example of the Zaporizhzhia Gymnasium number 49 of the Zaporizhzhia City Council.

The methods of comparative and institutional analysis, abstraction and generalization, monographic, analysis and synthesis were used. With their help, an evaluation of the features of the modernization of the management of an educational institution in the conditions of Industry 5.0 was carried out on the example of the Zaporizhzhia Gymnasium No. 49 of the Zaporizhzhia City Council, namely the scientific foundations of the management of a general secondary education institution: principles, methods, management functions, the paradigm of "Industry 5.0" was considered as a factor of influence on the management of an institution of general secondary education, as well as the impact of innovative opportunities on the modernization of the management of an institution of general secondary education, a diagnosis of the activity of the educational institution Zaporizhzhia Gymnasium No. 49 was carried out.

ADMINISTRATION, INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY
EDUCATION, MODERNIZATION, EDUCATORS, QUALITY STANDARDS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0	9
1.1 Наукові основи управління закладом загальної середньої освіти: принципи, методи, функції управління	9
1.2 Парадигма «Індустрії 5.0» як чинник впливу на управління закладом загальної середньої освіти	18
1.3 Вплив інноваційних можливостей на модернізацію управління закладом загальної середньої освіти	22
РОЗДІЛ 2 МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ НОМЕР 49 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	29
2.1 Діагностика діяльності закладу освіти Запорізька гімназія номер 49 Запорізької міської ради	29
2.2 Модернізація управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49	42
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЗАПОРІЗЬКА ГІМНАЗІЯ НОМЕР 49 В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0.....	49
3.1 Впрвадження інноваційних технологій для модернізації управління закладом освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 в умовах індустрії 5.0.....	49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	60

ВСТУП

Функціонування закладу загальної середньої освіти залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають прямий і опосередкований вплив на заклад. Перш за все, це характеристики соціально-економічного, політичного і культурного розвитку країни, матеріально-фінансові ресурси, кадровий потенціал, культурний простір, у якому розвивається особистість, тенденції розвитку освіти, рівень розвитку наук, що діють у закладі в системі освіти, системі державного управління освітою та нормативно-правовій базі, що забезпечує функціонування закладу загальної середньої освіти. Ця сукупність постійно мінливих зовнішніх умов змінюється під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів.

П'ята промислова революція передбачає об'єднання людського інтелекту, творчих здібностей людей із можливостями машин, а також синергію між людьми та автономними машинами. Такі зміни призведуть до надзвичайно ефективного виробничого процесу з доданою вартістю, розквіту надійної автономності та зменшення відходів і витрат, пов'язаних із виробництвом. Уповноважена робоча сила реагує на людські наміри та бажання та інформує про них.

Оптимізація процесів з використанням таких досягнень значно вплине на важливість людини у виконанні багатьох завдань у різних сферах. Це ставить на порядок денний рішення про оцінку якості підготовки особистості вже не як набору інтегрованих і спеціалізованих знань, умінь і навичок, а як набору інтегрованих компетенцій і спеціалізацій.

Кожен рівень суспільного розвитку визначає управління та внутрішню роботу відповідного йому закладу загальної середньої освіти. Тому на сучасному етапі необхідно продовжити дослідження та пошук більш ефективних методів модернізації управління закладами загальної середньої освіти.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система запроваджених

інноваційних технологій в модернізацію управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення цілей та особливостей модернізації управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

- розглянути наукові основи управління закладом загальної середньої освіти: принципи, методи, функції управління;
- зробити огляд сучасної парадигми «Індустрії 5.0» як чиннику впливу на управління закладом загальної середньої освіти;
- розглянути вплив інноваційних можливостей на модернізацію управління закладом загальної середньої освіти;
- провести діагностику діяльності закладу освіти Запорізька гімназія номер 49 Запорізької міської ради;
- розглянути особливості модернізації управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49;
- розробити заходи впровадження інноваційних технологій для модернізації управління закладом освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 в умовах індустрії 5.0.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 64 сторінок, перелік посилань включає 46 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

1.1 Наукові основи управління закладом загальної середньої освіти: принципи, методи, функції управління.

Актуальність теми дослідження зумовлена проблемами системи освіти в Україні, положеннями закону «Про освіту», «Концепцією модернізації освіти» та останніми науковими досягненнями в педагогіці, психології, теорії та практики менеджменті закладів загальної середньої освіти, які працюють у режимі розвитку; необхідність оновлення змісту освіти на основі державних стандартів освіти, базового навчального плану; впровадження в педагогічну практику сучасних освітніх парадигм, інноваційних технологій, що базуються на особистості учня (здобувача освіти).

Менеджмент як теорія народився на початку 20 століття. Засновниками першої школи «наукового менеджменту» були американський інженер Ф. Тейлор і французький менеджер А. Файоль. Перший з них вирішував завдання вдосконалення управління підприємством шляхом економного використання праці і засобів виробництва, регламентації використання інструментів і матеріалів, до нормування робочих процесів, до точного обліку робочого часу, доводячи тим самим, що можна керувати «по-науковому». У 1911 р. Ф. Тейлор опублікував свою книгу «Принципи наукового менеджменту», яка традиційно вважається початком визнання наукового менеджменту [2].

А. Файол виділив п'ять функцій управління. За його словами, «управляти означає передбачати і планувати, організовувати, управляти, координувати і контролювати». Він розробив «Принципи менеджменту», які вважаються першим самостійним результатом «адміністративної науки» в її

нині класичній версії і в основному зосереджені на розвитку «формальних» організаційних структур і систем.

Системний підхід базується на понятті системи. Система — це організована сукупність взаємопов'язаних компонентів і елементів, які взаємодіють один з одним і із зовнішнім середовищем для досягнення визначеної мети.

Системний підхід до управлінської діяльності включає: забезпечення управління інформацією; швидке реагування на інформацію; визначення мети та напрямку діяльності; управлінські рішення; управлінська діяльність протягом усього циклу управління, а не окремі функції; створення систем, аналітична діяльність, організаційно-координаційна діяльність, управлінський контроль розвитку закладу тощо. Застосовувати програмно-цільовий підхід до управління: мета-діяльність-результат; технологія, алгоритмізація, раціоналізація діяльності; культура лідерства.

На думку Г. В. Осовської, управління як система – це модель, яка включає: мету; функції; технології, методи, прийоми; організаційну структуру; результати продуктивності.

Система освіти визначається як цілісна єдність усіх факторів, що сприяють досягненню поставлених цілей розвитку людства. Поняття педагогічної системи як системи, пов'язаної з освітнім процесом, трактується по-різному. Цей термін використовується для характеристики системи освіти, наукової та практичної діяльності відомих педагогів, а також для позначення та характеристики вертикального зрізу педагогічної діяльності залежно від рівня освіти. Їй притаманні відкритість, комплексність, соціальність, динамічність, рішучість і цілісність. Здатність керівника керувати закладом загальної середньої освіти як системою дає змогу розглядати його цілісно, а тому значно легше визначати перспективи, стратегію та рівень цілісності. Справжньою перевагою системного підходу є можливість спостерігати за окремими підсистемами, розпізнавати їх слабкі місця та низький рівень розвитку та вчасно вносити корективи [7].

Заклад загальної середньої освіти – це реальна, складна, динамічна, відкрита, ймовірна система з елементами детермінованості та цілеспрямованості, що функціонує за допомогою внутрішнього управління (самоврядування) та зовнішнього державного управління.

Термін «система» розглядається як порядок, що виникає в результаті правильного, планомірного розташування і взаємозв'язку частин чого-небудь, або як форма організації, структури чого-небудь, або як сукупність певних елементів, вузлів, частин, які об'єднані за властивістю, спільним призначенням або як структура, яка є одиницею регулярно розташованих і функціональних частин.

Цілісність структурних компонентів освітньої системи забезпечує така підсистема закладу загальної середньої освіти, як підсистема управління, яку можна розглядати як самостійну комплексну систему, структурними компонентами якої є:

1. Метою управління є створення умов, необхідних для досягнення мети створення самого закладу загальної середньої освіти.

2. Управлінська інформація, яка включає концепції діяльності, плани роботи, накази, розпорядження, положення, доповідні записки, інструкції, графіки, постанови колегіальних комітетів тощо.

3. Засоби управлінського спілкування, тобто засоби, форми, методи управління.

4. Підсистема управління, до складу якої входять органи адміністративного та колегіального управління закладом загальної середньої освіти.

5. Керована підсистема – система освіти, матеріально-технічні системи, фінансові системи [3].

Відмінною рисою управлінської діяльності є те, що вона спрямована на забезпечення системного та цілісного функціонування як системи освіти, так і системи управління закладом загальної середньої освіти.

Для забезпечення цілісності структурних компонентів підсистеми управління необхідно забезпечити системність змісту управлінської діяльності.

Цю систему складають заходи, спрямовані на створення прогностичних, виховних, психологічних, організаційних, правових, персональних, матеріально-фінансових, ергономічних і методичних умов для забезпечення досягнення мети закладу загальної середньої освіти [4].

Проте навчальний процес — це не просто сума чи сукупність певних послідовних елементів, а, насамперед, цілеспрямована навчально-виховна діяльність учителя в єдності з навчально-пізнавальною та самоосвітньою діяльністю учнів. Цей процес є не тільки керованим, але й самокерованим. Така система неминуче характеризується своєю цілісністю. Додавання або видалення компонента змінює його, перетворює на нову, іншу систему, а іноді й руйнує. Тому система діяльності розглядається як сукупність об'єктів, взаємодія яких сприяє виникненню нових інтегральних якостей, не притаманних окремим компонентам системи. У контексті освітнього процесу та управління ним «педагогічна система» складається з великої кількості взаємопов'язаних структурно-функціональних компонентів, які підпорядковані цілям навчання та виховання дітей та молоді [8].

Поняття менеджменту міцно закріпилося в багатьох галузях знань.

Зокрема Н. Моїсеюк порівнює освітній менеджмент з управлінням біохімічними процесами в живих організмах, управлінням технічними пристроями, машинами та управлінням соціальними процесами. Сутність управління визначається як «елемент, функція організмів, систем різного типу (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх специфічної структури, підтримку режиму діяльності та виконання їх програм.

Наукова теорія управління закладом загальної середньої освіти почала інтенсивно розвиватися протягом останніх 30 років, але на сьогоднішній день немає єдиного погляду на зміст таких понять, як управління, лідерство,

функції управління та методи управління. Це пояснюється тим, що дана проблема має багатоаспектний характер і синтезує дані таких наук, як економіка, філософія, соціологія, фізіологія, педагогіка, кібернетика тощо.

Управління – це діяльність, що здійснює систематичний і цілеспрямований вплив на систему управління з метою її максимальної функціональності. Неодмінною передумовою функціонування системи управління є потік інформації від органу управління до об'єкта управління і навпаки.

Немає єдиної думки щодо співвідношення понять «лідерство» та «управління». Дуже часто термін «управління» відносять до департаментів освіти, а термін «керівництво» до закладів загальної середньої освіти; в інших творах — навпаки. На практиці ці поняття іноді асимілюються.

Управління нашою державою здійснюється на основі постанов, законів, затверджених Верховною Радою, наказів, розпоряджень Президента, Кабінету Міністрів України, досягнень психолого-педагогічної науки та передового педагогічного досвіду.

Принципи менеджменту – це перші положення, яких дотримуються в управлінні системою освіти.

Принцип демократизації управління означає значне розширення прав учителів і педагогічного колективу, заміну командно-адміністративних методів управління демократичними, створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, доброзичливих стосунків між адміністрацією закладу і вчителів, вчителі та учні, педагогічний колектив і батьки; передбачає моральне та матеріальне стимулювання творчих пошуків учителів.

Принцип поєднання колегіальності та персональної відповідальності. Начальник управління освіти облдержадміністрації несе персональну відповідальність за державні органи або роботу закладів освіти, начальник відділу освіти райдержадміністрації несе відповідальність за стан освіти в районі, в державі, міністр освіти і науки. Директор закладу освіти може

самостійно приймати рішення з питань, що належать до його компетенції та передбачених статутом закладу, і вимагати їх виконання від інших членів колективу. При прийнятті рішень керівник зобов'язаний враховувати думку членів колективу, якщо вона не суперечить законодавству України, зокрема педагогічної ради школи та органів самоуправління.

Принцип науковості передбачає насамперед управління закладом освіти на основі законів України, нормативних актів та широке використання в управлінні освітою досягнень науки, результатів психолого-педагогічних досліджень та передовий педагогічний досвід.

Принцип контролю за ефективним виконанням прийнятих рішень. Перевірка виконання Закону України «Про освіту», нормативно-правових актів органів управління, наказів і розпоряджень директора, рішень педагогічної ради є невід'ємною частиною управління закладом загальної середньої освіти. Без об'єктивного державного контролю за виконанням працівниками закладу освіти своїх функціональних обов'язків неможливе належне управління закладом загальної середньої освіти.

Директор закладу загальної середньої освіти повинен не тільки перевіряти виконання прийнятих рішень, а й створювати умови та надавати необхідну допомогу для їх виконання.

Принцип дієвості, конкретності та оперативності. Ефективність управління означає своєчасне вирішення поставлених перед колективом закладу загальної середньої освіти завдань. Специфіка менеджменту вимагає вирішення поставленого завдання на основі точної та перевіреної інформації. Здійснюючи внутрішню перевірку закладу загальної середньої освіти, керівництво закладу повинно, окрім ретельного та детального аналізу заходів, також надати конкретні рекомендації педагогічному колективу.

Управляти ефективно означає керуватися знаннями бізнесу. Керівник закладу загальної середньої освіти повинен володіти всебічною компетентністю з педагогічної теорії і практики, основ організації наукової роботи та передового досвіду управління закладом загальної середньої

освіти. Він повинен добре знати перспективи та актуальні завдання очолюваного закладу, знати рівень державних вимог, уміти збирати факти, узагальнювати практичний досвід і правильно використовувати передовий досвід педагогічного колективу.

Принцип цілеспрямованості в діяльності директорів закладів загальної середньої освіти означає спрямування зусиль на вирішення сутнісних і визначальних завдань виховання на кожному окремому етапі суспільного розвитку.

Цілеспрямованість в управлінні включає в себе вміння серед численних завдань, що стоять перед закладом загальної середньої освіти, вибрати найважливіші, від вирішення яких залежить успішність навчального закладу.

Принцип ініціативи та активності. Цей принцип передбачає постійну підтримку директором закладу загальної середньої освіти та його заступниками творчої діяльності вчителів, розвиток їхньої ініціативи та активності у вирішенні поточних завдань навчально-виховного процесу.

Принцип оптимізації. Він передбачає досягнення високої ефективності навчальної діяльності за умови розумних зусиль. А це можливо на основі наукової організації праці освітніх працівників та учнів закладу, шляхом умілого використання особистісних якостей кожного працівника за умови створення оптимальних умов для підвищення якості виховної роботи.

Принципи педагогічного менеджменту в практичній діяльності діють не окремо один від одного, а в комплексі.

Метод управління — спосіб впливу на учасників процесу управління.

Існують різні підходи до класифікації методів управління. Розглянемо таку класифікацію методів управління: організаційні, виховні, соціально-психологічні, економічні.

Організаційні методи передбачають систему організаційно-розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Це інструкції, положення, різні виконавчі акти.

Методика навчання полягає у знанні умов праці, роз'ясненні змісту роботи та можливих труднощів, уникненні типових помилок, з'ясуванні ступеня відповідальності за доручену роботу та наданні рекомендацій і порад щодо організації роботи. Інструкція може бути наочною (директор закладу загальної середньої освіти надає реквізити самостійно) або у вигляді спеціально розробленої документації (наприклад, інструкції про порядок звільнення від перевірних і випускних іспитів закладів загальної середньої освіти України).

З положенням можна ознайомитись у штатному розкладі відповідного закладу загальної середньої освіти або в окремо виданому нормативному документі.

Методика нормування чітко визначає норми навчального навантаження, норми витрат (наприклад, сировини, матеріалів, заготовок, інструментів у навчально-виробничих майстернях), часу, чисельності педагогічного та обслуговуючого персоналу тощо.

Нормативно-правові акти (Закон України «Про освіту», типовий статут закладу загальної середньої освіти, накази МОН, накази директора закладу загальної середньої освіти) передбачають систему організаційно-розпорядчих впливів, обов'язкову для цього закладу загальної середньої освіти. Вони можуть бути індивідуальними (наказ директора закладу загальної середньої освіти про підготовку та організацію випускних екзаменів, проведення дисциплінарних олімпіад, організації літнього відпочинку учнів тощо) і колективними (рішення освітньо-консультативних рад, рішення установчої конференції тощо).

До методів педагогічного менеджменту відноситься проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, учительських нарад, семінарів, диспутів, педагогічних читань тощо.

Методи соціально-психологічного управління. До цієї групи методів відносяться методи формування суспільної свідомості, морального стимулювання (заохочення і покарання), методи впливу на педагогічний

колектив, засновані на використанні традицій педагогічного колективу (посвята молодого вчителя, творчі звіти вчителів), створення нормального педагогічного колективу, а також методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування, використання різноманітних соціометричних методів тощо), які дають змогу визначити підготовку громадської думки, розподіл симпатій у колектив, ступінь задоволеності роботою.

Економічні методи управління — це методи матеріального стимулювання (винагороди, підвищення заробітної плати за результатами атестації), економічного планування, управління бюджетом тощо.

Функції управління передбачають певний поділ праці та спеціалізацію у сфері управління. Розрізняють такі функції управління: за приналежністю до сфер діяльності — специфічні та за рівнями управління — загальні. Для кожного об'єкта управління характерні загальні функції управління, особливі — функціональні завдання педагогів (директора, його заступників, класного керівника, педагога-організатора та ін.).

Загальні функції управління: планування, організація, координація, контроль, регулювання, облік, аналіз.

Планування передбачає визначення завдань, які необхідно вирішити вчителям закладу загальної середньої освіти. Від уміння правильно спланувати роботу багато в чому залежить ефективність навчального процесу.

Щоб план був реалізований, його необхідно чітко організувати: вказати дату запланованих заходів, організаторів або відповідальних за їх виконання.

При реалізації плану роботи необхідно координувати діяльність педагогів, тобто узгоджувати їх дії з метою встановлення гармонії між ланками системи.

Контроль дає змогу визначити відповідність процесу управління певним стандартам та інструкціям. Але в рамках контролю не тільки фіксуються окремі факти, а й виявляються причини дефектів і розробляються

заходи щодо їх усунення. Контроль пропонує можливість надати зворотний зв'язок.

Регулювання допомагає усунути диспропорції, які можуть виникнути під час роботи, і дозволяє врахувати і зосередити основні сили в часі. Цьому значною мірою сприяє порядок роботи керівника закладу загальної середньої освіти, застосування матеріальних і моральних стимулів.

Важливою функцією управління є облік, який дає змогу визнати ефективність проведених заходів та дати кількісну та якісну оцінку результатів навчально-виховного процесу.

Освітній аналіз, проведений на основі якісної оцінки освітнього процесу та вивчення тенденцій розвитку, сприяє розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління закладу загальної середньої освіти.

Можна зробити висновок, що функціонування закладу загальної середньої освіти залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають прямий і опосередкований вплив на заклад. Насамперед, це характеристики соціально-економічного, політичного та культурного розвитку країни, матеріальні та фінансові ресурси, кадровий потенціал, культурний простір, у якому розвивається особистість, тенденції розвитку освіти, рівень розвитку наук, що діють у закладі загальної середньої освіти в системі освіти, системі державного управління освітою, нормативно-правовій базі, що забезпечує функціонування закладу загальної середньої освіти. Ця сукупність постійно мінливих зовнішніх умов змінюється під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Кожен рівень суспільного розвитку визначає управління та внутрішню роботу відповідного йому закладу загальної середньої освіти. Тому на сучасному етапі необхідно продовжити дослідження та пошук більш ефективних методів управління закладами загальної середньої освіти.

1.2 Парадигма «Індустрії 5.0» як чинник впливу на управління закладом загальної середньої освіти

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку суспільства перебувають під сильним впливом змін, викликаних науково-технічним прогресом «Індустрії 5.0». Технологічний та економічний розвиток тісно пов'язаний з інтеграцією інновацій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, криптовалюти, засоби автоматизації тощо, в діяльності компаній, тому інноваційна складова освіти стає одним із основних джерел її розвитку.

П'ята промислова революція передбачає об'єднання людського інтелекту, творчих здібностей людей із можливостями машин і синергію між людьми та автономними машинами. Такі зміни призведуть до надзвичайно ефективного виробничого процесу з доданою вартістю, розвитку надійної автономності та зменшення відходів і витрат, пов'язаних із виробництвом. Уповноважена робоча сила стає чуйною та інформованою про наміри та бажання людей.

Оптимізація процесів з використанням таких досягнень матиме значний вплив на важливість людини у виконанні багатьох завдань у різних галузях. Це ставить на порядок денний рішення про оцінку якості підготовки особистості вже не як сукупності інтегрованих і спеціалізованих знань, умінь і навичок, а як сукупності інтегрованих і спеціалізованих компетентностей [1].

У науковому вжитку термін «компетентність» — загальносоціальна норма, зразок; сформульовані та визначені правила; сукупність знань, умінь і навичок. Ключовими словами в тлумаченні цього терміна є: «відчужена від предмета дана соціальна вимога (норма)», «сукупність знань, умінь і характерних рис», «вимоги до засвоєння сукупності знань, методів», «діяльність, досвід осіб», «знання, уміння, навички та інші властивості особи, необхідні для здійснення певної діяльності»[2; 3].

В умовах проникнення п'ятої промислової революції компетентності слід розглядати як очікувані та вимірювані досягнення, що підтверджують здатність людини самостійно виконувати певні дії. Загальна структура

навичок визначається такими елементами, як знання та розуміння; дієві знання (практичне та оперативне застосування знань у конкретній ситуації, конкретному досвіді); знання як діяти (управління цінностями при прийнятті рішень, вирішенні всіх ситуацій).

Поштовхом до появи «Індустрії 5.0» стали події, пов'язані з винаходами, які поступово та систематично ведуть до системної трансформації з економічними та продуктивними наслідками переходу, які впливають на суспільство, систему управління та людську ідентичність. Парадигма «п'ятої індустрії» базується на ряді тенденцій, які виникли та породжують нові тенденції. До них відносяться кібернетичні системи; «розумна» інфраструктура; децентралізоване цільове виробництво; довгострокове прогнозування, планування та управління системами на основі великих даних; обмін даними, час відповіді та обробки; блокчейн у всіх сферах, де потрібні точність, швидкість і безпека; цифрові двійники та віртуальна реальність; альтернативні мережі в доповненій реальності та інфраструктурі IoT; об'єднання хмарних і периферійних обчислень; персоналізація та висока лояльність, революція в маркетингових інструментах; моделі з гнучкими принципами Agile та DevOps; модульні структури замість монолітних ієрархій.

«Індустрія 5.0» характеризується злиттям інтелектуальних пристроїв, інтелектуальних систем і інтелектуальної автоматизації з фізичним світом у співпраці з людським інтелектом. Термін «автоматизація» описує автономних роботів як інтелектуальних агентів, які працюють одночасно з людьми в одному робочому просторі. Довіра та надійність між цими двома сторонами забезпечують ефективність, орієнтовану на майбутнє, бездоганне та гнучке виробництво з мінімальними відходами. Термін «Індустрія 5.0» безпосередньо пов'язаний з терміном «Суспільство 5.0».

«Суспільство 5.0» – це суспільство, в якому передові інформаційні технології, Інтернет речей, роботи, штучний інтелект і доповнена реальність активно використовуються в побуті, промисловості, охороні здоров'я та

інших сферах діяльності, насамперед не в економічних цілях, а для користі кожного громадянина.

Очікується збалансований економічний розвиток із вирішенням соціальних та екологічних проблем, інтеграцією та активним використанням фізичного та віртуального простору. Тому необхідно визначити соціальні та екологічні пріоритети для технологічних інновацій і перенести фокус з окремих технологій на систему технологій. Виділено шість характеристик технологічних структур, кожна з яких у поєднанні з іншими розкриває свій потенціал, а саме:

- 1) індивідуалізована взаємодія людини і машини;
- 2) біоінформаційні технології та інтелектуальні матеріали;
- 3) дублікати та чисельне моделювання;
- 4) технології передачі, зберігання та аналізу даних;
- 5) штучний інтелект;
- 6) енергоефективність, відновлювані джерела енергії, зберігання та автономні технології.

Для технологій, які не замінюють людей, а доповнюють їх, усі кіберсистеми мають бути об'єднані в мережу, взаємодіяти з людьми в режимі реального часу та брати активну участь у ланцюжку створення вартості. Таким чином, «Індустрія 5.0» передбачає нову виробничу роль для працівника, яка включає:

- досконале розуміння роботи роботів та їх взаємодії з людьми;
- моделювання людського фактору та взаємодії людини і машини;
- професійний досвід у сфері робототехніки та штучного інтелекту;
- знання ІТ для управління виробничими процесами, захисту навколишнього середовища та зменшення забруднення та виробництва відходів;
- прийняття рішення щодо включення або видалення роботів із середовища/виробництва для досягнення оптимальної продуктивності та ефективності.

Подальший розвиток штучного інтелекту, нейронних мереж, Інтернету речей, хмарних технологій, високошвидкісної передачі даних 5G, телематики, периферійних і квантових обчислень вимагає балансу між ІТ, екологією, кібербезпекою та людським капіталом.

Тому формування освітніх умінь має базуватися на розвитку людиноорієнтованих технологій, зміцненні фізичних можливостей людини, її творчого та інтелектуального потенціалу, підвищенні якості та тривалості життя, рівня життя, екології та креативності, високій якості кастомізованої продукції, а з позицій когнітивного вибору – навиків soft skills.

1.3 Вплив інноваційних можливостей на модернізацію управління закладом загальної середньої освіти

Сучасний світ змінюється та розвивається та оснащений великою кількістю інформації, яка, оновлюючись, є актуальною лише на короткий час. За таких інформаційних умов сучасна людина має відповідними темпами адаптуватися, швидко опрацьовувати сьогодення, якісно його аналізувати та критично оцінювати. Сучасні вимоги диктують свої правила, наповнюючи реальність інноваціями, які надають різноманітні можливості використання глобальних ресурсів.

Життя стало частково легшим завдяки можливостям для інновацій, але, як це не парадоксально, воно також стало складнішим через постійну адаптацію до швидкого розвитку. Люди живуть у середовищі, яке постійно змінюється, тому їхні вимоги як особистості набувають нових характеристик. Спираючись на національні стандарти базової середньої освіти, які описують ключові компетентності та наскрізні компетентності сучасної людини, можна розглядати інновації як важливу частину суспільства майбутнього. Перелік базових компетентностей, що входять до державного стандарту, базується на «Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу щодо формування ключових компетентностей у безперервній освіті». Це

свідчить про актуальність та важливість цього предмету на міжнародному освітньому рівні.

Якість освіти завжди є пріоритетом для кожної держави. Сучасне суспільство, яке набуло інформаційно-цифрового характеру, потребує компетентних спеціалістів, які легко володіють інформаційно-комунікаційними технологіями, застосовують їх у своїй практичній діяльності, гнучко реагують на зміни та впровадження інновацій та вміють визначати шляхи розвитку для пошуку їхньої особистості і створити життєве середовище, наповнене все більш обширною та оновленою інформацією.

Впровадження інноваційних технологій в освітнє середовище є одним із головних аспектів розвитку закладу загальної середньої освіти та набуття інноваційних навичок, без яких освітній простір не буде таким ефективним і конкурентоспроможним.

Питання контролю за інноваційною діяльністю директорів закладу загальної середньої освіти на сьогоднішній день набуло великої актуальності для досліджень таких науковців: М. Поташник, К. Ангеловський, Н. Клокар, В. Паламарчук, К. Роджерс, Л. Даниленко, О. Савченко, Л. Ващенко, В. Афанасьєв, І. Зязюн, Л. Подимова, К. Роджерс, В. Сластьонін та ін.

Розвиток інноваційних процесів в освіті визначається активним розвитком інформаційних технологій, їх впливом на виховання та виховання підростаючого покоління, зміною світогляду та зростанням інтелектуальних здібностей суспільства. Таким чином, діяльність учителя набуває інноваційного характеру і потребує ефективного оволодіння педагогічними інноваціями.

Інновація — нововведення, кінцевий продукт інноваційної діяльності.

Педагогічна інновація - це новаторська ідея конкретного вчителя або всього колективу, втілена в конкретній педагогічній розробці, реалізована в методах, прийомах, засобах, технологіях навчання та виховання, з метою вдосконалення та підвищення якості знань, навичок і здібностей, як кінцевий результат навчальної діяльності.

Комплекс педагогічних інновацій формує педагогічні інновації. Велика кількість інновацій в освітній діяльності виникає внаслідок впливу на неї інших наук: наприклад, психології, інформатики, соціології, екології тощо. Тому освітні інновації охоплюють, крім самих педагогічних інновацій, також психолого-педагогічні інновації, інформацію та інформаційні технології, управління бізнесом та інші інновації з інших сфер суспільного життя інтегруються в систему освіти. Впровадження інноваційних цифрових технологій має великий вплив на розвиток педагогіки. Адже жоден сучасний школяр не уявляє життя без гаджету.

Звичайно, такий тісний контакт сучасних підлітків і їх прихильність до електронних інформаційних пристроїв мають більш негативний характер, оскільки знижується здатність до запам'ятовування інформації, яка, у свою чергу, має набути яскравого і насиченого характеру. Тож виникла проблема відсутності мотивації та інтересу до навчання, що вимагало змін у методиці впровадження інформаційно-цифрових технологій у навчальний процес.

Ключовою особою в системі управління інноваційними технологіями в закладі загальної середньої освіти є його керівник. Саме директор повинен аналізувати, визначати модальності та стратегію реалізації, моделювати мету та результат, контролювати та коригувати деталі. Це вимагає від керівника високого рівня інноваційної обізнаності, здатності системно та якісно аналізувати, моделювати майбутні результати, чітко визначати напрямки дій, бути проактивним і підтримувати позитивні ідеї викладачів, які вдосконалюють і розвивають навчальну діяльність за допомогою методу впровадження інновацій.

Окрім сучасного ставлення та гнучкості до змін, директор повинен володіти системним аналізом і навичками критичного мислення.

У здійсненні управління якістю інновацій важливу роль відіграє педагогічний колектив та стиль керівництва керівника. Багато аспектів впровадження та апробації інновацій залежать від особистості викладачів і колективу загалом. Команду школи можна розділити на 3 групи:

1. Ініціативні вчителі, які прагнуть змінити навколишній світ і, починаючи з удосконалення своїх методів і прийомів, розвивають впровадження інноваційних технологій у навчальний процес.

2. Вмотивовані вчителі, які потребують рушійних сил і мотивуючих пропозицій. У них немає бажання змінюватися, їм комфортно в поточному стані, але вони можуть впроваджувати інновації у своє навчальне середовище за бажанням або мотивацією керівника.

3. Стабільні викладачі, їм абсолютно не потрібні зміни, щось нове та інноваційне викликає страх і неприйняття. Це взагалі позиція людей з консервативними поглядами та уявленнями про застарілу систему.

Відмова від інновацій може виникнути через недостатню поінформованість чи знання в цій галузі та нерозуміння її важливості. У таких випадках мотивація чи звернення керівника не матимуть ефекту.

Тому необхідно, щоб працівники освіти набували інноваційних навичок, тобто були обізнаними та готовими до впровадження інноваційних технологій у навчальний процес. Це є основою для подальшого застосування інноваційної технології управління процесами. Для підвищення інноваційної компетентності команди керівник повинен створити відповідні рамкові умови. Це можуть бути курси вдосконалення комп'ютерних навичок, семінари з обміну досвідом вчителів-новаторів, майстер-класи, презентації проектів та інші види методичних заходів. Такий підхід допомагає директору створити фундаментальний фундамент для подальшої роботи в сфері інновацій.

Технологія управління інноваційною діяльністю – це сукупність дій суб'єктів управління щодо учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення інновацій та впровадження інновацій, результатом яких є ціннісна практика для становлення загальної середньої освіти, її вдосконалення, розвиток і конкурентоспроможність.

Якщо технологію управління інноваціями розглядати як набір процесів, то вона розпадається в такому порядку:

1. Виявлення проблем і потреб змін у навчальному процесі.

2. Розробити ідею та план її реалізації.
3. Складання кошторису та визначення фінансових обсягів впровадження нововведення.
4. Визнання інновацій і регулювання практичних труднощів.
5. Впровадження інноваційних технологій у практичну діяльність педагогів.

Науково-методичне забезпечення є передовою технологією розвитку професіоналізму керівників закладів загальної середньої освіти.

Завданнями науково-методичного забезпечення впровадження інноваційних технологій різних типів у навчально-виховний процес закладів загальної середньої освіти є:

- забезпечити розвиток інноваційних здібностей педагогів;
- організувати обмін досвідом педагогів-новаторів;
- моніторинг впровадження інновацій в освітній процес закладів загальної середньої освіти;
- накопичення інноваційного науково-теоретичного матеріалу.

Визначено функції науково-методичного забезпечення: освітню, консультативну, психотерапевтичну, адаптаційно-корекційну.

Технологічні кроки науково-методичного забезпечення [1]:

I. Крок: пошуковий – керівник закладу загальної середньої освіти обирає вид педагогічної практики та кваліфікує її як навчальну проблему. На цьому кроці керівник визначає, які педагогічні проблеми виникають, які фактори впливають на якість навчання і виховання учнів, які інновації сприяють вирішенню цих проблем;

II. Крок: моделювання – керівник закладу загальної середньої освіти аналізує та моделює результат впровадження нововведення. Для цього проводиться теоретичне навчання та дослідження обраної технології. Визначено ступінь педагогічної готовності вчителів до впровадження та використання інновацій у освітній практиці. Увага керівника також приділяється визначенню об'єкта, змісту, форм і методів майбутньої навчальної практики;

III. Крок: фаза проектування – підготуйте управлінця до інновацій.

На кроці проектування розробляється проект реалізованої інновації, розробляються її моделі, етапи та компоненти системи. Метою цього кроку є моделювання всіх умов, необхідних для реалізації педагогічної практики та вжиття заходів для забезпечення цих умов;

IV. Крок: впровадження – відбувається практичне впровадження технології. Метою цього кроку є перевірка та визначення реальної ефективності нової педагогічної практики. На цьому етапі менеджер має змогу оцінити його поточні переваги та недоліки, його адаптованість до освітнього середовища та складність способу впровадження;

V. Крок: рефлексія – визначення ефективності власної діяльності. Метою етапу є порівняння цілей з ефективністю їх реалізації в шкільній системі. На цьому етапі керівник бачить фактичні кінцеві результати, а також якість і ефективність обраної практики.

Важливою ознакою є самоаналіз керівником власної діяльності, оскільки це є передумовою мотивації до подальшого розвитку професіоналізму, а самоосвіта є важливим проявом професійної впевненості в собі.

У процесі дослідження можна виділити наступні основні вимоги ефективного управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти:

- інноваційна компетентність директора та колективу закладу загальної середньої освіти.

Визначати проблеми із застарілими методами навчання, прагнути до подальшого розвитку та вдосконалення, розуміти цілі впровадження інноваційних технологій навчання, бути готовим діяти та впроваджувати зміни, необхідні для розвитку шкільної організації.

- Економічна підготовка закладу загальної середньої освіти.

Реалізація тих чи інших інновацій потребує відповідного освітнього простору, що пов'язано з фінансовими витратами. Сучасний рівень розвитку комунікаційних, інформаційних та цифрових технологій відкриває великі

можливості для додаткового фінансування закладів загальної середньої освіти. Це можуть бути платні освітні послуги, майданчики для реалізації проектів від благодійників, готових профінансувати розвиток освіти.

На сучасному етапі реформування освіти важливу роль відіграє впровадження інноваційних процесів. Освіта з використанням інноваційних технологій за якістю виходить за межі традиційної освіти. Тому що відбуваються інтеграційні процеси, які були б неможливі в традиційній системі освіти: навчання, працевлаштування, розвиток кар'єри, безперервна освіта.

Управління інноваційною діяльністю є складним і багатогранним процесом, який потребує серйозного науково-методичного підходу до його реалізації. Впроваджуючи інноваційні технології, керівник спирається на дотримання принципів, функцій і технологій навчання, застосування яких забезпечує безперервний розвиток закладу загальної середньої освіти.

Таким чином, дослідження проблем успішного управління інноваційними процесами в умовах модернізації закладу загальної середньої освіти дало змогу виявити фактори впливу та умови успішного впровадження інновацій у навчальний процес. Перш за все, йдеться про створення необхідних умов для здійснення такої діяльності, розвиток інноваційних навичок педагогів та технічне забезпечення освітнього середовища.

Безумовно, проблеми управління інноваційною діяльністю досліджуються та вирішуються науковцями та практиками як на сучасному етапі суспільного розвитку, так і в перспективі, оскільки світ перебуває в процесі активного розвитку та змін, які призводять до підвищення якості життя людей.

РОЗДІЛ 2

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ НОМЕР 49 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Діагностика діяльності закладу освіти Запорізька гімназія номер 49 Запорізької міської ради

Запорізька загальноосвітня гімназія №49 Запорізької міської ради Запорізької області заснована в 1976 році (будівля складається з 3 поверхів, 4 корпусів і майстерні). Заклад загальної середньої освіти є комунальною власністю міста Запоріжжя. Керівництво та фінансування здійснюється Департаментом освіти і науки Запорізької міської ради та його структурним підрозділом – територіальним управлінням освіти Хортицького району.

Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 Запорізької міської ради здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про середню загальну освіту», інших законодавчих актів України та Указів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів МОН України, органів місцевого самоврядування, власного статуту.

В результаті перебудови системи освіти заклад отримав статус загальноосвітньої гімназії.

Місія Запорізька загальноосвітня гімназія №49 – створити комфортне освітнє середовище, в якому дитина росте здоровою, досягає успіху та різнобічного розвитку в умовах довіри, свободи та рівності, вчиться змінюватися сама та змінити світ на краще та мати можливість повною мірою реалізувати свій особистий потенціал у майбутньому, навчити дітей жити у світі, що постійно змінюється.

Цінності Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 Запорізької міської ради:

- гідність - самим фактом свого народження людина заслуговує на те, щоб суспільство визнало її індивідуальність і переконання, що в свою чергу зобов'язує її з повагою ставитися до законних інтересів інших і суспільства в цілому;

- рівність – рівні можливості та доступ до можливостей;

- справедливість – відчуття рівноваги та пропорційності: між результатом, досягнутим власними зусиллями, та результатом інших; між потребами учасників освітнього процесу та рівнем їх задоволення; між правами та обов'язками учасників освітнього процесу;

- толерантність – усвідомлення унікальності кожної людини, її безумовної неповторності, яка має бути прийнята іншими для створення сприятливих умов для розвитку особистості та загального добробуту суспільства;

- турбота як умова виживання передбачає необхідність розвитку в людини щирого бажання допомагати іншим, піклуватися про них з бажанням одного дня побудувати турботливе суспільство;

- чесність – міра здорового мікроклімату в шкільному середовищі;

- довіра – безумовна відкритість у ставленні однієї людини до іншої, що свідчить про прагнення спілкуватися без «подвійного дна» та надання людині права на помилку;

- верховенство права як цінність освітнього процесу передбачає, що нинішні та майбутні покоління відстоюють культуру служіння, а не культуру домінування у своєму повсякденному житті;

- нетерпимість до корупції - усвідомлення учасниками освітнього процесу неприпустимості ідеї надання чи отримання неправомірних вигод чи обмежень в обмін на неправомірну вигоду матеріального чи нематеріального характеру (оцінка, винагорода), майно, переваги; «телефонні права»; (непотизм і фаворитизм тощо) як ганебна культурна традиція;

- патріотизм;

- еколого-етична цінність – прагнення людини забезпечити рівновагу у відносинах «людина – природа» шляхом врахування знань і навичок, пов'язаних із захистом навколишнього середовища, під час прийняття певних рішень чи повсякденної діяльності;

- соціальна відповідальність;

- свобода для досягнення загального блага всіх учасників освітнього процесу, свободу необхідно розглядати з точки зору відповідальності, поваги до закону та норм поведінки. Зміст свободи, по суті, зводиться до дисципліни та бажання бути відповідальним перед суспільством, які мудра людина культивує в собі, щоб відчувати справжню свободу від своїх свідомих чи несвідомих залежностей.

Соціальний запит Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 Запорізької міської ради:

1. Підвищення якості освіти, оновлення її змісту та структури на основі кращих традицій, вироблених у школі, та сучасних освітніх технологій, спрямованих на підготовку конкурентоспроможного школяра;

2. Оптимізація механізму управління школою;

3. Забезпечення єдності освітнього та виховного процесів.

Візія загальноосвітньої гімназії № 49 Запорізького міста: сучасний освітній простір для оволодіння навичками та формування цінностей на основі екологічних стосунків, ненасильницького спілкування та педагогічного коучингу, що сприятиме вихованню сучасної людини:

- навчатися самостійно протягом усього життя;

- знати свої сильні сторони;

- гнучко і легко пристосовується до змін;

- вміти рефлексивно, творчо та цілісно мислити, вирішувати проблеми та свідомо приймати відповідальні рішення для загального блага;

- піклуватися про інших;

- відповідальних громадян, які діють, керуючись морально-етичними чеснотами;

- бачать сенс, гідність і покликання у своїй роботі, поважають права інших і сприяють загальному благу.

Стратегічні цілі Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49» Запорізької міської ради:

1. Створити:

- належні умови для розвитку доступної та якісної системи шкільної освіти;

- умови рівного доступу до освіти;

- людські стосунки в навчальному закладі;

- сприятливі умови для підтримки та розвитку талановитих учнів;

- належні умови для соціально-психологічного захисту учасників навчально-виховного процесу;

- необхідну матеріально-технічну базу.

2. Забезпечити:

- стабільне функціонування закладу загальної середньої освіти;

- розвиток мережі закладу з урахуванням потреб споживачів, суспільних запитів та державних вимог;

- значне підвищення якості освіти;

- науковий підхід до виховання та соціалізації дітей та молоді.

Зразковий випускник Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 Запорізької міської ради – це громадянин, який:

- займає активну позицію на користь реалізації ідеалів і цінностей України та прагне змінити на краще своє життя та життя своєї країни;

- це особистість, яка характеризується демократичною громадянською культурою, усвідомленням зв'язку між свободою особистості, правами людини та громадянською відповідальністю;

- вміє правильно сприймати та аналізувати проблеми суспільства, бути конкурентоспроможним на ринку праці, впевнено сприймати сучасні реалії ринкових відносин та застосовувати знання на практиці;

- вміє критично мислити;

- здатний до самоосвіти та особистісного розвитку;
- відповідальний, вмiє використовувати набуті навички для творчого вирішення проблем;
- вмiє обробляти різноманітну інформацію.

Очікувані результати загальноосвітньої гімназії № 49 Запорізької міської ради:

1. Оновлення освітнє середовище.
2. Підвищення якості освіти.
3. Підвищення іміджу закладу загальної середньої освіти.
4. Зростання творчої активності педагогів, поширення інноваційних педагогічних технологій у всьому колективі.

Очікувані результати діяльності загальноосвітньої гімназії № 49 Запорізького міського управління для адміністрації:

- активізація діяльності всіх структур закладу загальної середньої освіти;
- підвищення ефективності управління;
- підтримування імідж закладу загальної середньої освіти;
- використання механізмів і прийомів стимулювання діяльності педагогів.

Очікувані результати роботи Загальноосвітньої гімназії № 49 Запорізького міста для вчителів:

- поліпшення матеріально-технічне забезпечення навчального процесу;
- використання вчителями інноваційних та власно розроблених технологій;
- підвищення професійної компетентності педагогів;
- створення комфортних психолого-педагогічних умов для здійснення професійної діяльності.

Очікувані результати діяльності закладу освіти «Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 Запорізького міського голови» для здобувачів освіти:

- підвищення рівня освіти;
- тренінг інформаційних, інтелектуальних та комунікативних навичок;
- створення ситуації життєвого успіху в усіх сферах діяльності школи;
- формування правової та громадської свідомості;
- покращення показників фізичного та психічного здоров'я.

Очікувані результати роботи ЗОШ № 49 Запорізького міста для батьків:

- створення умов для задоволення потреб батьків у якісній освіті їхніх дітей;
- встановлення та зміцнення дружніх стосунків між родинами здобувачів освіти та школою;
- створення умов для задоволення інтересів і розвитку різноманітних здібностей школярів;
- збереження та зміцнення здоров'я дітей;
- виховання громадянина, здатного до суспільного життя.

Очікувані результати діяльності Запорізької міської загальноосвітньої гімназії № 49 для громадськості:

- підвищена увага та інтерес до проблем навчання та виховання в старшій школі;
- участь у вирішенні освітніх і виховних завдань;
- створити позитивний імідж школи в міському суспільстві і тим самим підвищити її конкурентоспроможність.

Таблиця 2.1 - Загальні відомості про заклад освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 Запорізької міської ради

Код ЄДРПОУ	20517426
Повна назва:	Запорізька гімназія № 49 Запорізької міської ради
Тип ЗЗСО:	Гімназія
Новий тип ЗЗСО:	Гімназія з початковою школою
Форма власності:	комунальна
Тип місцевості:	міська
Індекс:	69097
Поштова адреса:	Україна, Запорізька область, м.Запоріжжя, вул. Світла, 16-А
Код КОАТУУ:	2310100000

Продовження таблиці 2.1

Телефони:	(061)226-06-07
E-mail:	s49zp@ukr.net
Сайт(и):	http://school49.zp.sch.in.ua/
ЗЗСО на порталі «Нові знання»:	http://nz.ua/school/wall?id=1580
Електронна реєстрація в заклади загальної середньої освіти	https://school.isuo.org/school/view?id=1580
Директор:	Хміль Ганна Максимівна
Мова навчання:	українська
Спроможність закладу освіти (учнів):	538
Кількість учнів:	501
Кількість персоналу:	63
Кількість класів:	17
Кількість приміщень:	35
Кількість інклюзивних класів:	14
Кількість учнів у них:	40
Бюджетування (засновник):	Бюджет Запорізької міської територіальної громади

Керівництво закладу освіти здійснюють:

1. Хміль Ганна Максимівна – директор закладу загальної середньої освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49.
2. Атанасова Світлана Іванівна, Мальцева Вероніка Олександрівна, Гзоім Наталя Володимирівна – заступники директора закладу загальної середньої освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 з навчально-виховної роботи.
3. Губанова Любов Павлівна – завідувач господарства закладу загальної середньої освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49.

Основна мета діяльності закладу загальної середньої освіти «Запорізька загальноосвітня гімназія № 49» у 2022/2023 н.р. було забезпечення реалізації права громадян відповідної території на здобуття загальної середньої освіти в рамках державних стандартів, умов для формування особистості, розвитку здібностей і талантів, наукового ставлення кожного учня, його моральної, громадянської, національно-патріотичної, інтелектуальної, фізичної,

художньо-естетичної можливості зростання, активної громадської позиції учнів та їх успішної соціалізації у життєвому просторі.

Таблиця 2.2 - Дані про кількість учнів та класів у 2022/2023 навчальному році

Початкова гімназія		Основна гімназія		Старша гімназія		Усього
1–4 класи		5–9 класи		10–11 класи		1–11 класи
К-сть класів	К-сть учнів	К-сть класів	К-сть учнів	К-сть класів	К-сть учнів	
7	182	10	319			
Усього класів школи:						17
Усього учнів школи:						501

У закладі загальної середньої освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 розроблено «Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти Запорізької гімназії № 49 Запорізької міської ради», затверджене педагогічною радою (протокол № 8 від 30 червня 2023 року), розроблений та набрав чинності наказом про гімназію (від 30 червня 2023 року № 59р), який містить стратегію та процедури, спрямовані на забезпечення якості освіти; систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; критерії, правила та порядок оцінювання здобувачів освіти; критерії, правила та порядок оцінювання освітньої діяльності педагогічних фахівців; критерії, правила та процедури оцінювання діяльності з управління; забезпечити наявність ресурсів, необхідних для організації навчального процесу; забезпечити наявність інформаційних систем для ефективного управління закладом; створення інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та інтелектуальної адаптації в закладі освіти.

Колектив навчального закладу Запорізька загальноосвітня гімназія №49.

Якість освіти є однією з найактуальніших проблем української освітянської спільноти. Вирішення цієї проблеми пов'язане з модернізацією змісту освіти, а саме: оптимізацією методів і технологій організації навчального процесу, досягненням сучасної якості освіти, що відповідає

потребам країни та світовим стандартам, а також викликам організації навчального процесу із впровадженням елементів дистанційних технологій.

Нова українська школа – важлива реформа Міністерства освіти і науки України. Головна мета – створити школу, в якій вчитися приємно і яка дає учням не лише знання, як зараз, а й уміння застосовувати їх у житті.

Таблиця 2.3 - Кількісний склад працівників закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 2022/2023 навчальний рік

Всього педагогів	Мають тариф. розряд	Всього педагогів, які мають кваліфікаційні категорії							
		Спец.	II к.	I к.	Вища	Учитель - методист	Керівник гуртка-методист	Старший учитель	Старший виховат.
45	3	17	3	6	16	2		7	

Структуру методичної роботи визначали з урахуванням індивідуальних здібностей викладачів, їх методичної підготовки, професійного рівня, матеріальної забезпеченості ліцею, дотримання режиму воєнного стану та дистанційної форми роботи. Реалізація відбувалася через форми колективної, групової та індивідуальної роботи: виховні консультації; методичні поради; тематичні об'єднання вчителів; психолого-педагогічний семінар; нетрадиційні форми методичної роботи; методичні тижні; проведення заходів щодо вдосконалення навчально-виховного процесу та підвищення загального рівня освіти здобувачів освіти; робота з молодими вчителями; робота з обдарованими дітьми проводиться онлайн.

Зміст роботи полягав у оновленні інформаційного банку щодо впровадження проблеми у навчально-виховний процес закладу, організації навчально-методичних нарад, конференцій та бесід для педагогів, які реалізують окремі аспекти проблеми; організація ефективної самоосвітньої роботи педагогів з визначеної проблеми; взаємна участь в онлайн-навчанні, вдосконалення системи роботи вчителів; аналіз отриманого практичного досвіду.

Забезпечення комфортних та безпечних умов навчально-виховного процесу загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя.

Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 розташована в типовій будівлі. Має великі зони відпочинку, передпокій та окремі майстерні.

Номінальна наповнюваність закладу – 538 учнів.

Корисна площа ділянки 5375 кв.м.

Поверховість основного корпусу закладу – 3.

Умови доступності Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 для навчання осіб з особливими освітніми потребами (архітектурна доступність, наявність пандуса).

Вид опалення Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя – центральне.

Є внутрішні санвузли (в задовільному стані). На жаль, актуальним є питання облаштування туалетів відповідно до вимог санітарних норм. Адміністрація школи підготувала бюджетний запит на встановлення кабінок у всіх туалетах закладу.

Кількість кабінетів Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя становить 35, з них 7 класів початкової школи.

Для задоволення потреб дітей Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя має шкільну їдальню на 100 місць, 3 майстерні, 2 спортивні зали, 1 бібліотеку. Ремонтні роботи шкільної їдальні були включені до державної програми оновлення матеріально-технічної бази шкільних їдалень, фінансування програми тимчасово припинено. Планом передбачено поточний ремонт харчоблоку та технологічного обладнання. Працівники школи замінили дренаж у шкільній їдальні. Матеріали для заміни труб забезпечують батьки.

Оснащено мультимедійним обладнанням: кабінет початкової школи, мультимедійний кабінет, кабінети основ здоров'я, хімії, української мови та літератури, зарубіжної літератури, біології, кабінети інформатики.

На території школи 19 кабінетів для учнів 5-11 класів, 8 кабінетів для учнів 1-4 класів, 2 кабінети інформатики (на 26 персональних робочих місць). Два комп'ютерні кабінети та навчальні кабінети мають доступ до мережі Інтернет.

Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 має кабінети, обладнані технічними засобами навчання: комп'ютерний клас № 1, комп'ютерний клас № 2, навчальні кабінети № 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. , 34, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 50.

Кількість комп'ютерів у Запорізькій загальноосвітній гімназії № 49: 38, усі оснащені доступом до мережі Інтернет, та 49 ноутбуків.

У загальноосвітній гімназії № 49 м. Запоріжжя встановлено 10 інтерактивних дошок, ще 7 кабінетів оснащені засобами візуалізації.

У Запорізькій загальноосвітній гімназії № 49 також є спортивні майданчики, гімнастичне обладнання, волейбольний та баскетбольний майданчики.

Обладнання пришкільної території закладу профінансовано за рахунок гранту в рамках конкурсу соціальних проектів «Ми – місто».

Земельна ділянка (площа) навчального закладу «Запорізька загальноосвітня гімназія № 49» - 3,3 га. Оформленням території займаються 2 двірники, доглядом за клумбами займаються вчителі та закріплені класи.

За результатами опитування батьківської громадськості визначено ступінь задоволеності батьків організацією освітнього середовища, рис. 2.1.

Батькам Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя було запропоновано оцінити рівень організації освітнього середовища за 4-бальною системою (де 1 – незадовільно, 2 – задовільно, 3 – добре, 4 – відмінно) за такими місцями:

- планування території;
- дизайн передпокоїв, кімнат відпочинку та актового залу;
- чистота та оформлення класних кімнат;
- чистота та облаштування туалетів;

- чистота і планування їдальні;
- чистота та планування спортивного залу;
- температурний режим у закладі освіти.

Як Ви оціните освітнє середовище за 4-бальною шкалою

 Копіювати

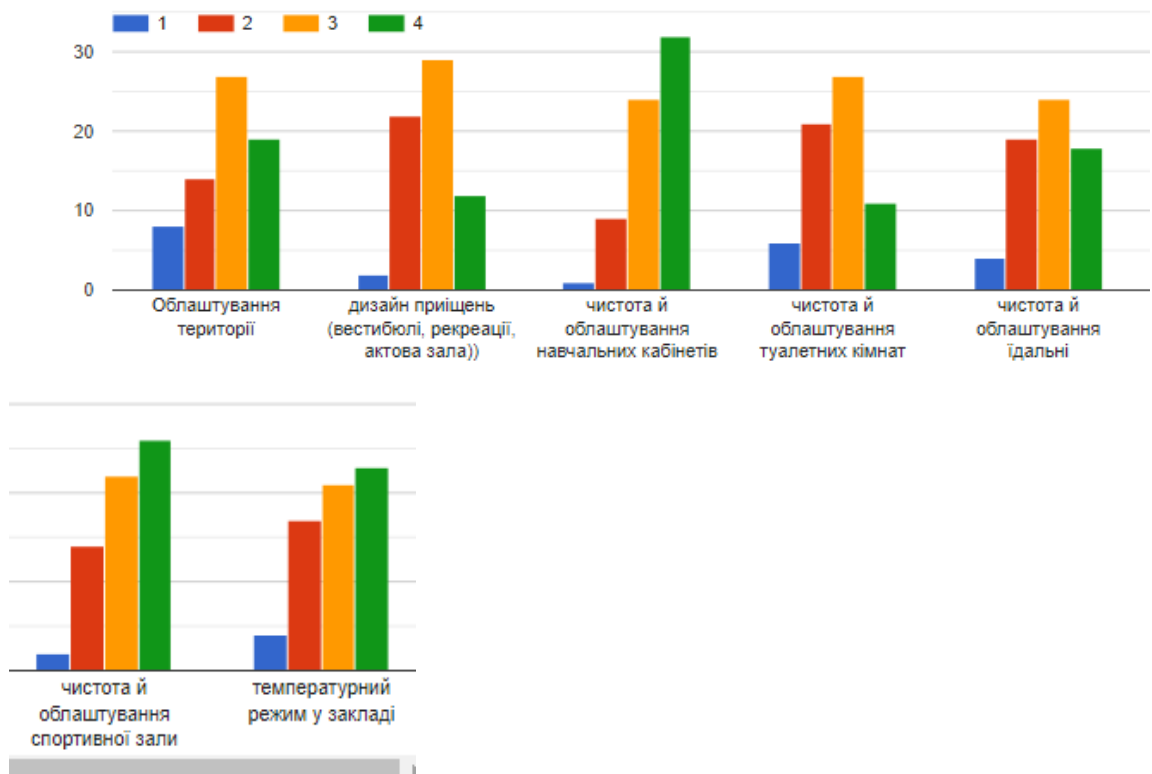


Рисунок 2.1 – Результати опитування батьків закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 стосовно рівня задоволення організацією освітнього середовища.

Результати анкетування свідчать про високу оцінку діяльності педагогічного колективу, щодо організації освітнього простору, а також інформують про наявність застережень у роботі закладу на наступний навчальний рік.

Створення освітнього середовища у загальноосвітній гімназії № 49 м. Запоріжжя, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації.

У загальноосвітній гімназії № 49 м. Запоріжжя реалізується план заходів протидії булінгу.

На сайті школи опубліковано «Порядок реагування на скарги про домагання, план заходів щодо запобігання домаганням та типову заяву для реагування на випадки домагань».

Оцінка поширеності домагань у гімназії проводиться соціальним педагогом та практичним психологом.

Здійснюється розвиток навичок толерантного спілкування.

Вживаються заходи для розвитку навичок, необхідних для конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Проводиться робота з формування знань правил безпечної поведінки в Інтернеті.

За результатами опитування батьків було визначено результати командної роботи з вищевказаної теми.



Рисунок 2.2 – Результати опитування батьків щодо реакції та заходів колективу закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 з приводу протидії випадків булінгу(цькування).

На офіційному сайті закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 в рубреці «Прозорість та інформаційна відкритість» знаходиться інформація про кошторис на 2023 рік, вказується заходження товарів та засобів для здійснення освітнього процесу, можна знайти інформацію про проведення ремонтних робіт за кошти державного та місцевого бюджету, касові видатки на сайті розміщуються щомісячно. Також окремо звітує благодійний фонд гімназії про свою діяльність.

2.2 Модернізація управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49

Вимушене дистанційне навчання стало викликом для всіх, хто причетний до освітнього процесу: вчителів, учнів та батьків. Організувати якісне навчання з використанням цифрових технологій, надихати та мотивувати здобувачів освіти, вирішувати технічні проблеми виявилось складно. Вчителі загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя поєднували роботу в асинхронному та синхронному режимах, навчалися на освітніх платформах «На урок», «Classroom», «Classtime», «LearningApps» та «Padlet», працювали з інтернет-ресурсами, проводили консультації та опанували інструменти оцінювання успішності учнів, підтримували зворотний зв'язок з учасниками навчального процесу. Завдання були систематично розподілені вчителями та відповідали розкладу та тематичному плануванню.

Освітня програма описує підходи до планування та організації закладом освіти єдиного комплексу освітніх компонентів, що дозволяють досягти учнями обов'язкових результатів навчання, визначених Державним стандартом початкової та повної загальної середньої освіти.

Відповідно до пункту 3 статті 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту» на основі освітньої програми гімназії на кожний навчальний рік розробляється і затверджується програма, яка визначає організацію закладу освіти, навчально-виховний процес у кожному класі відповідно до мережі закладу кожного рівня освіти.

З метою забезпечення безперервного вивчення стану навчально-виховного процесу, його подальшої корекції та прогнозування розвитку системи педагогічної освіти в закладі освіти Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 проведено педагогічний моніторинг, зокрема таких питань: дотримання режиму навчання, відпочинку та харчування під час ГПД, ставлення до праці, стан гурткової та позааудиторної роботи, діяльність учнівської системи самоврядування.

Виконано план заходів з організації методичної роботи в школі на 2022-2023 навчальний рік. Проте у проведенні методичної роботи відзначено певні недоліки:

- окремі вчителі недостатньо працювали з обдарованими учнями та не залучали їх до участі в міських олімпіадах та турнірах;
- вчителі інертно ставляться до участі в конкурсі педагогічної майстерності «Учитель року»;
- президенти професійних асоціацій не зобов'язувалися давати методичні рекомендації вчителям;
- вчителі недостатньо висвітлюють свої сильні сторони освітнього процесу в навчальних виданнях.

Виходячи з цього, завданнями педагогічного колективу на навчальний рік з метою підвищення ефективності методичної роботи, вдосконалення змісту і форм методичної роботи та підвищення науково-теоретичної та професійної компетентності педагогічного колективу.

Обов'язковою вимогою до організації та проведення атестації педагогічних працівників було дотримання законодавчих та нормативних вимог, а також об'єктивність в оцінці діяльності педагогічних працівників.

Слід зазначити, що в Запорізькій загальноосвітній гімназії № 49 діє системний підхід до атестації педагогічних працівників, який полягає у плануванні атестаційної роботи, чіткому дотриманні етапності атестації та дотриманні нормативно-правової системи при організації та атестації. Розробка загальних вимог до педагогічних працівників, що дозволяють об'єктивно оцінювати кожного вчителя, що атестується.

Аналіз результатів атестації педагогічних працівників показує, що атестація стала чинником професійного розвитку вчителів закладу освіти Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 м. Запоріжжя. Цьому сприяла низка заходів, зокрема різноманітних форм методичної роботи, спрямованих на виявлення, вивчення, популяризацію та пропонування освітнього досвіду

через відкриті заняття, позакласні заходи, виступи на навчальних панелях, семінари, майстер-класи та розповсюджені творчі звіти.

Внутрішній науковий контроль закладу відповідає таким вимогам, як плановість, системність, оперативність та об'єктивність. Контроль охоплює всіх працівників закладу освіти Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 м. Запоріжжя відповідно до їх функції та всі напрямки роботи школи шляхом поєднання різних видів контролю за змістом, часом, періодичністю та функціями.

Коллективний контроль набуває повного змісту в гімназії, де взаємовплив вчителів є професійною необхідністю.

Впровадження освітнього моніторингу дає змогу організувати процес збору, зберігання, обробки та поширення інформації про освітню діяльність закладу освіти Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 м. Запоріжжя, а також здійснювати постійний моніторинг стану та прогнозувати його розвиток.

За результатами контрольних-моніторингових досліджень прийнято управлінські рішення щодо регулювання діяльності учасників навчально-виховного процесу (постанови ради школи, педагогічної ради, накази, постанови виробничих нарад, висновки науково-методичних, учнівських рад, постанови загальних зборів).

Внутрішня система, спрямована на забезпечення якості освітньої діяльності та якості навчання закладу, інтегрована в загальну систему управління якістю закладу освіти Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 м. Запоріжжя.

У 2022/2023 навчальному році діяльність з питань академічної доброчесності організована відповідно до законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та на підставі Положення про академічну доброчесність.

У закладі освіти Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 м. Запоріжжя ліцеї розроблено та діє система та механізми забезпечення

академічної доброчесності. Організовано методичну роботу з педагогічним колективом, у тому числі ознайомлення із системою та механізмами забезпечення академічної доброчесності. Педагогічний колектив постійно інформувався про необхідність дотримання правил академічної доброчесності, професійної етики та популяризації принципів академічної доброчесності.

Відповідно до рішенням щодо призупинення набору учнів закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 до 10-х класів в зв'язку із поступовим переходом колегіуму в статус гімназії у відповідності до вимог чинного законодавства здійснена необхідна управлінська діяльність.

Якість управлінського процесу в закладі освіти Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 м. Запоріжжя високо оцінено батьками, а саме серед батьків було зроблено анонімне опитування з питанням «Вам завжди вдається поспілкуватися з керівництвом закладу освіти і досягти взаєморозуміння?»

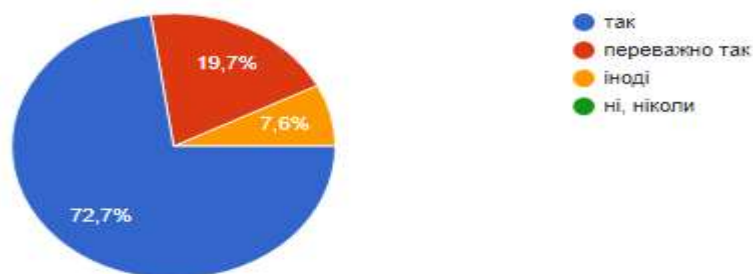


Рисунок 2.3 – Результати опитування батьків учнів 1-4 класів, щодо рівня управлінських процесів в закладі освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49

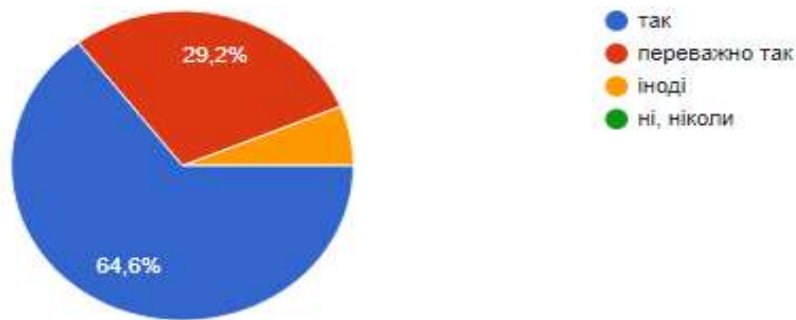


Рисунок 2.4 – Результати опитування батьків учнів 5-9 класів, щодо рівня управлінських процесів в закладі освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49

Також рівень управлінських процесів в закладі достатньо високо оцінено батьками, а саме серед батьків було зроблено анонімне опитування з питанням «Керівництво закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 враховує думку батьків під час ухвалення важливих управлінських рішень?»

1-4 класи

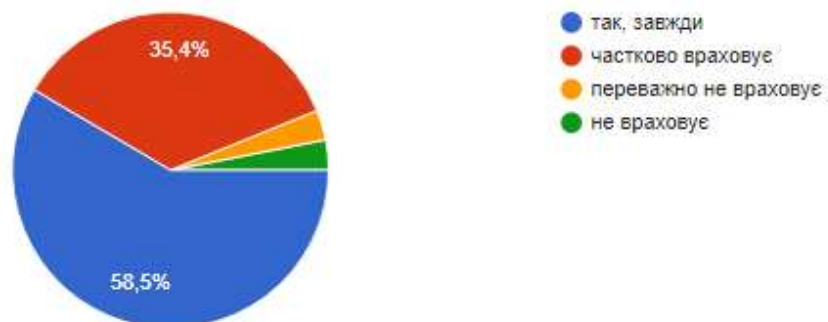


Рисунок 2.5 – Результати опитування батьків учнів 1-4 класів, щодо рівня управлінських процесів в закладі освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49

Батьківська громадськість дала високу оцінку роботі колективу закладі освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49. Однак наявні певні резерви у роботі адміністрації закладу освіти щодо залучення батьківської громадськості у прийнятті надважливих рішень.

5-9 класи

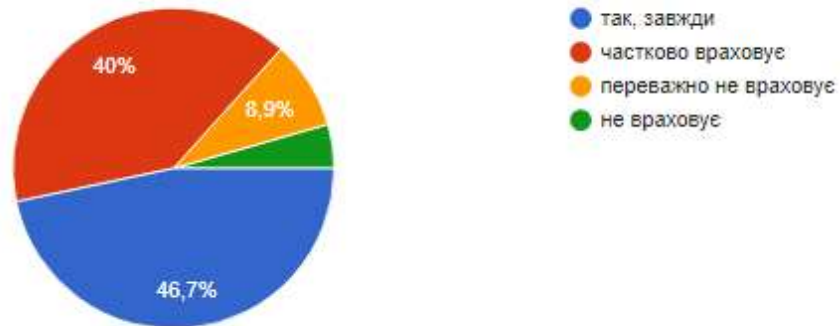


Рисунок 2.6 – Результати опитування батьків учнів 5-9 класів, щодо рівня управлінських процесів в закладі освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49

Майбутнє зростання рівня довіри до закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 серед батьків та широке залучення батьківської громадськості до органів громадського управління закладом освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 планується здійснити, за рахунок більшої активізації роз'яснювальної роботи серед батьків.

Таблиця 2.4 – Результати кількості учасників самооцінювання управлінських процесів закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49

Назва форми	Завантажено
Напрямок 4. Анкета для батьків	162
Напрямок 4. Анкета для педагогічних працівників	37
Напрямок 4. Анкета для учня/учениці (віком 14 років і старші)	39
Напрямок 4. Опитувальник для заступника керівника закладу освіти	1
Напрямок 4. Опитувальник для керівника закладу освіти	1
Напрямок 4. Опитувальник для практичного психолога / соціального педагога	1
Напрямок 4. Опитувальник для представника учнівського самоврядування	1
Напрямок 4. Форма вивчення документації	1
Напрямок 4. Форма спостереження за освітнім середовищем	1

Також самооцінювання управлінських процесів закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 було здійснено за допомогою інформаційно-аналітичної платформи Evalued.

За даними таблиці 2.4 в опитуванні прийняли участь учнів(віком 14 років і старші) – 39 осіб, батьків – 162 особи, та педагогічних працівників – 37 осіб, що свідчить про високий рівень залученості всіх учасників освітнього процесу.

Таблиця 2.5 – Результати самооцінювання управлінських процесів закладу освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49

Напрямок 4 Управлінські процеси	Високий	Достатній	Низький
Вимога 4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань			
Вимога 4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм			
Вимога 4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників			
Вимога 4.4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою			
Вимога 4.5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності			

Отже керівництво загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя покликане забезпечити використання наявного потенціалу. Його об'єктом є навчальний процес та інші системи, що його забезпечують: матеріально-технічна, кадрова, фінансова тощо. Управління розвитком має забезпечити збільшення потенційних можливостей загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя шляхом засвоєння окремих інновацій. Тому модернізація управління Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 потребує інноваційних процесів та процесів, які їх забезпечують. Оперативний менеджмент орієнтований на потреби сьогодення, а модернізація управління – це еволюція в майбутнє.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЗАПОРІЗЬКА ГІМНАЗІЯ НОМЕР 49
В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

3.1 Впровадження інноваційних технологій для модернізації управління закладом освіти Запорізька Загальноосвітня гімназія №49 в умовах індустрії 5.0

Удосконалення управління закладом освіти Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 в умовах Індустрії 5.0 – це реалізація принципів інноваційної управлінської діяльності в закладі освіти. Інноваційна управлінська діяльність директора Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 спрямована на практичне використання наукового, науково-практичного та інтелектуального потенціалу для отримання якісно нового освітнього продукту, що відповідає потребам суспільства і держави у реалізації та вдосконалення освітньої діяльності.

Здійснення інноваційної управлінської діяльності Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 передбачає:

- розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- розроблення нових технологій, моніторинг їх впровадження та ефективності;
- залучення до інноваційних процесів найбільшої кількості працівників освіти;
- забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами підтримки інноваційної діяльності;
- навчання кадрового потенціалу;

- створення та функціонування тимчасових цільових проблемних груп для глобального вирішення інноваційних проблем;

- забезпечення наукового та експертного забезпечення інноваційної діяльності.

Запропоновано загальні правила ефективної інноваційної управлінської діяльності, які ми пропонуємо до розгляду, оскільки вбачаємо в них практичні шляхи впровадження інновацій в управлінні закладом освіти Загальноосвітня гімназія м. Запоріжжя № 49 в умовах індустрії 5.0:

1. Інтеграція всіх інноваційних завдань як фундаментальної платформи підвищення конкурентоспроможності закладу освіти в єдину інноваційну концепцію. Це означає, що всі вчителі знають, розуміють і підтримують концепцію інноваційного розвитку; всі сфери ефективно взаємодіють і злагоджено розвиваються в рамках визначеної концепції; інноваційні процеси спрямовані на задоволення потреб освітнього ринку.

2. Створення та стимулювання ефективного інноваційного клімату: розвиток професійної спрямованості, мотивації до професійного та особистісного розвитку, готовності до ризику серед керівників та вчителів; розвиток інноваційного мислення щодо конкретного виду освітньої діяльності та розвитку закладу освіти в цілому; розвиток критичного ставлення до результатів інноваційної діяльності; стимулювання інноваційної діяльності педагогів; розвивати та поглиблювати відносини з іншими інноваційними установами та іншими менеджерами, які здійснюють інноваційну управлінську діяльність.

3. Використання нестандартних організаційних рішень, тобто: використання інновацій як постійної основи діяльності закладу освіти; використання проектних форм у навчальній діяльності та управлінні; розвиток інноваційних, гнучких та адаптивних структур.

4. Постійний розвиток і використання інноваційних методів управління проектами: вивчення та впровадження педагогічних технологій управління інноваціями; підготовка педагогічних кадрів до впровадження інноваційних

процесів; якісний контроль проектів; об'єктивна оцінка та економічне обґрунтування інноваційних проектів; суворий контроль виконання проекту.

5. Підготовка закладу освіти та просування на ринку інноваційної продукції для освітніх потреб: проведення науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності з апробації інновацій та їх поширення в освітній діяльності; підготовка окремих сфер системи освіти до інноваційних процесів та їх наслідків; створення систем підтримки та впровадження освітніх інновацій у внутрішньому та зовнішньому освітньому просторі; створення та функціонування системи задоволення потреб замовників у сфері освітніх послуг.

6. Забезпечення ефективності та прибутковості інноваційних процесів: скорочення термінів схвалення освітніх інновацій; забезпечення актуальності інновацій та їх відповідності потребам замовників освітніх послуг та суб'єктів освітнього процесу; здійснення ідентифікації інноваційних досягнень, керівництво інноваційними процесами для їх використання в навчальному процесі та зовнішнього поширення.

Тому основним критерієм успішності інноваційної управлінської діяльності є забезпечення інноваційних процесів, які відповідають потребам замовника в освітніх послугах та конкурентоспроможності.

Наступний шлях – інформатизація управління закладом освіти Загальноосвітня гімназія м. Запоріжжя № 49 в умовах індустрії 5.0 та підвищення інформаційної грамотності всіх учасників управлінської взаємодії. На даний момент відіграє важливе значення знання інформаційних технологій та їх здатність вирішувати завдання у сфері управління, вміння використовувати програмно-апаратні засоби на рівні кваліфікованого користувача для оперативної обробки документів, розрахунку індикаторів та проведення експертних оцінок.

Нині комунікація з використанням інформаційних технологій та використання ІТ-засобів у діяльності закладів освіти оновлено. Керівникам виникла необхідність автоматизувати власне робоче місце, розвивати вміння

виконувати операції (аналіз, обробку, зберігання, представлення, обмін) великими обсягами інформації, прагнути до особистого розвитку та постійно працювати над собою в ІТ-сфері.

Керівник у сфері освіти сьогодні – це людина, яка вільно переміщується у світовому інформаційному просторі та володіє знаннями та вміннями пошуку, обробки та зберігання інформації за допомогою інформаційних технологій.

В таких умовах керівникам закладів освіти вже недостатньо оволодіти інформацією про обчислювальну техніку, реалізувати вміння та навички роботи з комп'ютером, їм необхідно оволодіти різними знаннями про комп'ютерні процеси інформації та вміти застосовувати високий професійний рівень в рамках управлінської діяльності розуміти можливості та обмеження використання сучасних інформаційних технологій. Інформатизація управління закладом освіти Загальноосвітня гімназія м. Запоріжжя № 49 в умовах індустрії 5.0 за своєю спрямованістю — це сукупність інформаційних процесів, які з урахуванням ієрархії управління системою освіти, зв'язків окремих ланок закладу освіти утворюють інформативну освітню систему, середовище освітнього процесу, якісно новий рівень вирішення завдань управління, об'єктивна сутність законів управління та можливість прогнозування та регулювання розвитку закладу освіти.

На даний час питання готовності до використання ІТ в управлінні закладом освіти Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 в умовах індустрії 5.0 є актуальним у зв'язку з активним використанням інформаційних технологій у всіх сферах професійної діяльності, а у вихователів і вчителів приділяється особлива увага розвитку умінь і навичок у цьому напрямку.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій в організації та плануванні діяльності закладу освіти Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 має певні переваги, а саме:

- підвищення ефективності навчально-виховного процесу;
- здатність керівництва використовувати результати попередньої діяльності;
- приймати більш ефективні управлінські рішення;
- підвищення об'єктивності в оцінюванні діяльності вчителя та учнів;
- ефективніше керувати пізнавальною діяльністю учнів;
- можливість прийняття більш виважених рішень, пов'язаних із підвищенням ефективності навчання;
- оперативний доступ до організаційної інформації про діяльність навчального закладу;
- економити матеріальні та людські ресурси;
- вільний час для вирішення важливих проблем;
- зменшити обсяг рутинної роботи.

Підготовку керівників закладів загальної середньої освіти до роботи в інформаційному менеджменті слід розглядати з позиції формування комплексу вмінь і навичок: вирішення професійних завдань з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; підбирати відповідні програмні засоби для вирішення актуальних завдань; пошук, відбір, оцінка, систематизація, аналіз та обробка спеціалістів; застосовувати засоби та методи захисту інформації; використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, щоб більше дізнатися про суб'єктів сучасного інформаційно-правового простору.

Зараз ринок готових інформаційних технологій пропонує закладам загальної середньої освіти деякі програмні продукти, на які ми орієнтуємось, адже в епоху дистанційного зв'язку та дистанційної освіти використання таких автоматизованих програм є ефективним як для учнів, їхніх батьків та для вчителів та керівництва закладу загальної середньої освіти. Для автоматизації закладів загальної середньої освіти використовуються універсальні електронні засоби, розроблені компанією Diezproduct. Серед них програмний засіб «Річний план роботи закладу загальної середньої

освіти», який включає такі режими: перевірки та вираження діяльності (групування заходів за інструкціями, датами, відповідальними, конспектами); перевірка продуктивності вимірювань (призначення критеріїв відбору, друк результатів перевірки працездатності алгоритмів); оцінка ефективності управління (внесення експертних висновків, підготовка звіту за певний період); робота з довідниками (додавання відповідальних осіб, резюме). Наступна спеціальна програма - автоматизований розклад «Автор-школа» - призначена для автоматизованого складання розкладу, дозволяє швидко змінити розклад і знайти необхідну заміну. Ця система має вбудований блок контролю якості кінцевого результату. Комплекс програм «UNIS School» призначений для суттєвого вдосконалення управлінських навичок та організації роботи керівників закладів освіти шляхом: впровадження автоматизованого обліку та обробки інформації, вдосконалення системи документаційного забезпечення; забезпечення інформаційної взаємодії відповідних рівнів системи за допомогою електронних засобів зв'язку; зменшення потоку паперової інформації від нижчих до вищих рівнів управління через збільшення потоку електронної інформації; підтримувати цілісність інформації на всіх етапах її обробки. Комплекс програм «Net School Ukraine» є дуже ефективним і використовується більшістю керівників у своїй управлінській діяльності для вирішення завдань управління сучасним закладом загальної середньої освіти. Він дозволяє автоматизувати функції кожного учасника навчального процесу.

Недосконалість інформаційного забезпечення управління в сучасних умовах призводить до неузгодженості всієї системи управління, негативно позначається на кожному етапі управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти та призводить до нераціонального використання часу. Вважаємо, що ефективним способом удосконалення лідерської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є розвиток його професійної майстерності шляхом підвищення кваліфікації, спеціальної підготовки та самоосвіти.

Тому вважаємо, що ефективні шляхи вдосконалення лідерської діяльності директора закладу загальної середньої освіти полягають у впровадженні принципів інноваційної лідерської діяльності в закладах освіти; комп'ютеризація управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти та підвищення інформаційної грамотності всіх учасників управлінської взаємодії; консультативний супровід керівної діяльності директора закладу освіти; розвиток професійної компетентності директора закладу освіти шляхом підвищення кваліфікації, спеціальної підготовки та самоосвіти тощо.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей модернізації управління закладом освіти в умовах індустрії 5.0 на прикладі Запорізької гімназії номер 49 Запорізької міської ради.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1 Функціонування закладу загальної середньої освіти залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають прямий і опосередкований вплив на заклад. Насамперед, це характеристики соціально-економічного, політичного та культурного розвитку країни, матеріальні та фінансові ресурси, кадровий потенціал, культурний простір, у якому розвивається особистість, тенденції розвитку освіти, рівень розвитку наук, що діють у закладі загальної середньої освіти в системі освіти, системі державного управління освітою, нормативно-правовій базі, що забезпечує функціонування закладу загальної середньої освіти. Ця сукупність постійно мінливих зовнішніх умов змінюється під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів.

2. «Індустрія 5.0» передбачає нову виробничу роль для працівника, яка включає:

- досконале розуміння роботи роботів та їх взаємодії з людьми;
- моделювання людського фактору та взаємодії людини і машини;
- професійний досвід у сфері робототехніки та штучного інтелекту;
- знання ІТ для управління виробничими процесами, захисту навколишнього середовища та зменшення забруднення та виробництва відходів;

– прийняття рішення щодо включення або видалення робіт із середовища/виробництва для досягнення оптимальної продуктивності та ефективності.

Подальший розвиток штучного інтелекту, нейронних мереж, Інтернету речей, хмарних технологій, високошвидкісної передачі даних 5G, телематики, периферійних і квантових обчислень вимагає балансу між ІТ, екологією, кібербезпекою та людським капіталом.

Тому формування освітніх умінь має базуватися на розвитку людиноорієнтованих технологій, зміцненні фізичних можливостей людини, її творчого та інтелектуального потенціалу, підвищенні якості та тривалості життя, рівня життя, екології та креативності, високій якості кастомізованої продукції, а з позицій когнітивного вибору – навиків soft skills.

3. Управління інноваційною діяльністю є складним і багатограним процесом, який потребує серйозного науково-методичного підходу до його реалізації. Впроваджуючи інноваційні технології, керівник спирається на дотримання принципів, функцій і технологій навчання, застосування яких забезпечує безперервний розвиток закладу загальної середньої освіти.

Таким чином, дослідження проблем успішного управління інноваційними процесами в умовах модернізації закладу загальної середньої освіти дало змогу виявити фактори впливу та умови успішного впровадження інновацій у навчальний процес. Перш за все, йдеться про створення необхідних умов для здійснення такої діяльності, розвиток інноваційних навичок педагогів та технічне забезпечення освітнього середовища.

Безумовно, проблеми управління інноваційною діяльністю досліджуються та вирішуються науковцями та практиками як на сучасному етапі суспільного розвитку, так і в перспективі, оскільки світ перебуває в процесі активного розвитку та змін, які призводять до підвищення якості життя людей.

4. Запорізька загальноосвітня гімназія №49 Запорізької міської ради Запорізької області заснована в 1976 році (будівля складається з 3 поверхів, 4

корпусів і майстерні). Заклад загальної середньої освіти є комунальною власністю міста Запоріжжя. Керівництво та фінансування здійснюється Департаментом освіти і науки Запорізької міської ради та його структурним підрозділом – територіальним управлінням освіти Хортицького району.

Запорізька загальноосвітня гімназія № 49 Запорізької міської ради здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про середню загальну освіту», інших законодавчих актів України та Указів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів МОН України, органів місцевого самоврядування, власного статуту.

В результаті перебудови системи освіти заклад отримав статус загальноосвітньої гімназії.

Місія Запорізька загальноосвітня гімназія №49 – створити комфортне освітнє середовище, в якому дитина росте здоровою, досягає успіху та різнобічного розвитку в умовах довіри, свободи та рівності, вчиться змінюватися сама та змінити світ на краще та мати можливість повною мірою реалізувати свій особистий потенціал у майбутньому, навчити дітей жити у світі, що постійно змінюється.

5. Керівництво загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя покликане забезпечити використання наявного потенціалу. Його об'єктом є навчальний процес та інші системи, що його забезпечують: матеріально-технічна, кадрова, фінансова тощо. Управління розвитком має забезпечити збільшення потенційних можливостей загальноосвітньої гімназії № 49 м. Запоріжжя шляхом засвоєння окремих інновацій. Тому модернізація управління Запорізької загальноосвітньої гімназії № 49 потребує інноваційних процесів та процесів, які їх забезпечують. Оперативний менеджмент орієнтований на потреби сьогодення, а модернізація управління – це еволюція в майбутнє.

6. Недосконалість інформаційного забезпечення управління в сучасних умовах призводить до неузгодженості всієї системи управління, негативно позначається на кожному етапі управлінської діяльності керівника закладу

загальної середньої освіти та призводить до нераціонального використання часу. Вважаємо, що ефективним способом удосконалення лідерської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є розвиток його професійної майстерності шляхом підвищення кваліфікації, спеціальної підготовки та самоосвіти.

Тому вважаємо, що ефективні шляхи вдосконалення лідерської діяльності директора закладу загальної середньої освіти полягають у впровадженні принципів інноваційної лідерської діяльності в закладах освіти; комп'ютеризація управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти та підвищення інформаційної грамотності всіх учасників управлінської взаємодії; консультативний супровід керівної діяльності директора закладу освіти; розвиток професійної компетентності директора закладу освіти шляхом підвищення кваліфікації, спеціальної підготовки та самоосвіти тощо.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків : Основа, 2019. 176 с.
2. Осовська Г. Основи менеджменту : підручник 3-є вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 661 с.
3. Шегда А. Менеджмент : посібник. 3-є вид. перероб. і доп. Київ : Знання, 2018. 645 с.
4. Шоробура І.М., Долинський Є.В., Долинська О.О. Менеджмент вищої освіти : навч. посіб. Хмельницький : ПП Заколотний М. І., 2019. 259 с.
5. Грищук А. Словник українського педагога / Анатолій Грищук. Київ: КВІЦ, 2018. 405 с.
6. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2017. 703 с.
7. Калініна Л. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи / Л. М. Калініна, О. М. Онаць // Керівник нової української школи: 360 світоглядні орієнтири: збірник наукових праць / ред. кол. В. П. Андрущенко (голова) [та ін.]. Київ: вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.
8. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2019. 448 с.
9. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах. Рідна школа. 2018. № 8–9. С. 46–51.

10. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій. *Освіта і управління*. 2020. Т. 8, чис. 3–4. С. 38–41
11. Освітні технології: навчально-методичний посіб./О. М. Пехота, А. З Кіктенко, О. М. Любарська та ін. За заг.ред. О. М. Пехоти. Київ: А.С. К., 2020, 256с.
12. Офіційний сайт Запорізька гімназія № 49 Запорізької міської ради.<http://school49.zp.sch.in.ua> (дата звернення 24.09.23.)
13. Бараник З. П., Кикош Ю. В. Необхідність взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 12. С. 115-120.
14. Грищенко І. М. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти : монографія. Київ: Педагогічна думка, 2018. 87 с.
15. Злупко Л. А. Зайнятість в умовах формування інноваційної економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». Львів, 2020. 20 с.
16. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Україна: аспекти праці. 2017. № 4. С. 4-9.
17. Лісогор Л. С. Підготовка конкурентоспроможних фахівців системою вищої освіти: проблеми та перспективи. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 48-54.
18. Назарова Г. В. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz_192.pdf?sequence=1. (дата звернення 24.09.23.)

19. Саєнко О. О. Дослідження поведінки споживачів на ринку послуг вищої освіти. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2019. № 2. С. 266 – 271.

20. Семикіна М. В., Петіна О. М., Гончарова Н. В. Трансформація зайнятості і проблеми реалізації конкурентних переваг молоді на ринку праці. Інноваційна економіка. 2018. № 3 (58). С. 165-172.

21. Щокін Р. Г. Державна політика України у галузі освіти в контексті світових інтеграційних процесів: окремі питання. Наше право. 2019. № 4. С. 46-52.

22. Illiashenko Sergii, Shipulina Yuliya, Illiashenko Nataliia Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie. – 2018. № 2. Pp. 22-33.

23. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. (дата звернення 24.09.23.)

24. Дубасенюк О. А. Інноваційні освітні технології та методики в системі професійнопедагогічної підготовки. Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: колективна монографія. 2019. С. 14-47.

25. Віртуальна та доповнена реальність: як нові технології надихають вчитися. URL : <https://osvitoria.media/opinions/virtualna-tadopovnena-realnist-yakoyu-mozhe-but-y-suchasnaosvita/>. (дата звернення 24.09.23.)

26. John Biggs. VR helps us remember. June 14, 2018. URL : <https://techcrunch.com/2018/06/14/vrhelpt-us-remember/>. (дата звернення 24.09.23.)

27. Захарова І.Г. Інформаційні технології в освіті: навч. Посібник для студ. Вищ. Пед.. навч. Закладів /Миколаїв.: Видав. Центр «Академія», 2018. 192с.
28. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка. Навчальний посібник. 3-є видання, доповнене, Київ. 2021 р. 608 с.
29. Туркот Т.І. педагогіка вищої школи: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ.: Кондор, 2021. 628 с.
30. Пономарьова Г.Ф. Нові педагогічні технології: навч.-метод. посіб. / Г.Ф. Пономарьова, О.О. Бабакіна, С.Б. Беляєв. - Харків, 2019. 282 с.
31. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 03.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 24.09.2023)
32. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Державна служба якості освіти України. Державна служба якості освіти України. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». 2020. 251 с.
33. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. Вінниця, 2018. 106 с.
34. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти. Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогіка. 2018. №20. С. 52–56.
35. Ребуха Л. З., Боршуляк Н. С. Професійна компетентність фахівців: сутнісні ознаки та розвиткові умови. Інноваційна педагогіка. 2020. Випуск 22. Т. 3. С. 87–90.
36. Ребуха Л. З., Ященко Е. М., Левандовська І. З. Безперервна педагогічна освіта викладачів закладів вищої освіти: кластерний підхід.

Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. праць. Запоріжжя: КПУ, 2021. Вип. 74. Т. 3. С. 86–91

37. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 327 с.

38. Кондур О. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації. Освітній простір України. 2017. №11. С. 63–70.

39. Ребуха Л. З. Гносеологічні основи мислєдїяльностї майбутніх фахівцївуправлїнцїв закладїв освїти. Вітчизняна наука на зламї епох: проблеми та перспективи розвитку: зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.практ. інтер.-конф.(Переяслав, 12 лют. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70–72.

40. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. Ефективна економіка. 2020. №8. (електрон. наук. фах.видання).URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/pdf>

41. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології : підручник. Київ : Акдемвидав, 2019. 304 с.

43. Генеза провідництва в освіті: Колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. К.: Освіта України, 2020. 478 с.

43. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлїнської діяльностї у закладї освїти: Навчальний посїбник. КНТ: Київ, 2020. 194 с.

44. Менеджемнт в освїтї: Підручник / За ред. проф. В. В. Крижка. К.: Освіта України, 2020. 438 с.

45. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення 14.09.2023)

46. Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення 24.08.2023)