

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

НУБІП України

У
Д
К

НУБІП України

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
Інна Савицька

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор Сергій Кубіцький

НУБІП України

«_____» 2023 р.

«_____» 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Адаптивне управління закладом загальної середньої освіти»

НУБІП України

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма
Програма підготовки

«Управління персоналом»
освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, доцент _____

Василь БАЗЕЛЮК

НУБІП України

Керівник магістерської роботи

канд. пед. наук, доцент _____

Василь БАЗЕЛЮК

НУБІП України

Виконав _____

Степан ДЕНИСЕНКО

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

професор Сергій КУБЦЬКИЙ

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ

Денисенко Степану Олександровичу

Спеціальність

Освітня програма

Програма підготовки

073 «Менеджмент»

«Управління персоналом»

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Адаптивне управління закладом загальної середньої освіти» затверджена наказом ректора НУБіП України від «21» січня 2023 р. № 36 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2023 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити сутність адаптивного управління освітнім закладом.

2. Охарактеризувати змістовні аспекти процесу формування системи адаптивного управління закладом загальної середньої освіти.

3. Дослідити стан системи адаптивного управління Краснослобідського ліцею Обухівської міської ради Київської області.

4. Визначити шляхи розвитку адаптивного управління Краснослобідського ліцею

5. Розробити рекомендації щодо розвитку системи адаптивного управління Краснослобідського ліцею.

Дата видачі завдання «20» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської роботи

Василь Базелюк

Завдання прийняв до виконання

Степан ДЕНИСЕНКО

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Адаптивне управління закладом загальної середньої освіти»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Денисенко Степана Олександровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 87 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 1 таблицю і 10 рисунків та 7 додатків. Список використаних джерел включає 25 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи, присвяченому теоретичному аспекту адаптивного управління в освіті, висвітлено актуальність підходу до управління закладами освіти. Специфіка освітнього процесу, невід'ємний компонент якого є людський фактор, часто призводить до виникнення різних конфліктних ситуацій. Розглядається, як адаптивне управління може враховувати ці особливості та якими способами допомагає уникнути, або ефективно вирішувати конфлікти. Звернено увагу на теоретичні основи адаптивного управління, специфіку його упровадження в умовах закладу загальної середньої освіти, а також на ключові принципи, методи та підходи, які становлять основу даної управлінської концепції.

У кінці розділу подаються висновки, які узагальнюють основні ідеї та теоретичні положення, розглянуті в рамках розділу, та акцентують на значущості адаптивного управління в контексті сучасних освітніх викликів.

У другому розділі дослідження акцент ставиться на емпіричний аспект дослідження адаптивного управління в Краснослобідському лицейі. На початку розділу висвітлюється дослідницька стратегія та методологія: які методи були

використані для збору і аналізу даних, які інструменти дослідження застосовувались, та які були ключові критерії оцінювання. Далі проводиться детальний аналіз поточного стану управління в Краснослобідському ліцеї. Ця частина розділу дає зрозуміти, яким чином зараз функціонує система управління в ліцеї, які є сильні сторони і слабкі місця, а також які виклики стоять перед управлінською командою.

Закінчується розділ методичними рекомендаціями з підвищення ефективності адаптивного управління в закладах загальної середньої освіти.

Пропонуються конкретні кроки та дії, які допоможуть зробити процес управління більш гнучким, адекватним та ефективним у відповіді на сучасні виклики освітнього процесу.

Ключові слова: адаптивне управління, конфлікти, емпіричне дослідження, дослідницька стратегія, курікулум, ефективність, колаборативність, технологічна інтеграція, кібербулінг, академічна доброчесність.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

1.1. Актуальність адаптивного управління освітнім закладом та врахування можливих конфліктів у

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

В С О Д Е Р Ж А Н Н Я
1.1. Актуальність адаптивного управління освітнім закладом та врахування можливих конфліктів у

ВСТУП

Адаптивні процеси управління поступово поширюються в різних сферах економіки України. Особливого значення набуває адаптивне управління у системі модернізації та реформування національної освіти, що здійснюється цілеспрямовано шляхом свідомого внесення змін до змісту, в технологію освітніх процесів, у створення та розвиток освітнього простору закладів освіти тощо. Свідоме перетворення, як правило, приводить до еволюційних змін тих ознак системи, які витримують випробування часом і залишаються затребуваними на гребні викликів сучасності.

У контексті сучасного реформування освітньої галузі та реструктуризації освітніх закладів, активне впровадження адаптивного управління стає невід'ємною складовою освітнього процесу. Зміни, які відбуваються, безперечно, впливають на поведінку, цінності, погляди, спосіб життя та мислення людей. В українському суспільстві, особливо в умовах невизначеності, актуальність теорії управління перехідного періоду набуває особливого значення. Тому розвиток адаптивного управління є обов'язковим аспектом діяльності навчальних закладів.

Проблематика адаптивного управління в освітній сфері привертає увагу таких визначених науковців, як Н. Билик [1], Т. Борова [2], (Н. Безлюдна, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін) [3], Д. Карамушка [4], О. Каєєнова [5], О. Дяценко [6], (В. Маслов, І. Ситар) [7], (Г. Полякова, І. Даниленко) [8], З. Рябова [9]. А концептуальні засади адаптивного управління соціально-педагогічними системи на основі алгоритму адаптивного управління розроблено Г. Єльніковою [10] та членами наукової школи адаптивного управління.

Методи управління навчальним закладом визначаються постійною зміною контексту та встановленням спеціальних взаємозв'язків на всіх рівнях управлінської структури. Від авторитарних підходів до взаємодії, узгодження зовнішніх та внутрішніх мотивів управлінців – ця динаміка характеризує сучасний стан взаємодії. Суттєвою рисою є перехід від традиційного управління до підтримки самоуправління в усіх аспектах освітнього процесу, що становить основу адаптивного управління.

Аналіз результатів впровадження моделі адаптивного управління на основі факторно-критеріального аналізу та освітнього моніторингу вказує на позитивну динаміку результатів навчального процесу за показниками рівня професійної майстерності (атестації вчителів, активної участі вчителів у професійних заходах, результатів методичної роботи у вигляді обґрунтованих і виданих публікацій педагогічних ідей); якості навчальних досягнень учнів (за коефіцієнтом засвоєння змісту освіти та діагностикою рівня загального розвитку учнів).

Разом із тим, цілісному дослідженню адаптивного управління закладом загальної середньої освіти не приділено достатньо уваги в першоджерелах. На основі аналізу профільних джерел можна підтвердити актуальність даного дослідження. Виявлені протиріччя підкреслюють необхідність дослідження стану ефективності навчального процесу в закладах середньої освіти при впровадженні адаптивного управління освітнім закладом. Безпосередньо нами виявлено такі протиріччя: прагнення педагогів створити індивідуалізований підхід для кожного учня іноді не співпадають з потребою в стандартизації навчального процесу, адже врахування унікальності кожної особистості ускладнює виконання загальних стандартів. Реалізація адаптивного підходу часто вимагає додаткових ресурсів, таких як затратний час, фінанси, кадри. Зазначений фактор обмеженості ресурсів значимо впливає на впровадження адаптивного управління та ефективність навчального процесу.

Актуальність проблеми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: «Адаптивне управління закладом загальної середньої освіти».

Мета дослідження полягає в аналізі адаптивного управління закладом загальної середньої освіти в теорії та практиці й у розробці шляхів покращення цього стану.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення таких завдань:

1. На основі аналізу наукових джерел та нормативної документації визначити сутність адаптивного управління освітнім закладом та

охарактеризувати змістовні аспекти процесу адаптивного управління закладом загальної середньої освіти.

2. Дослідити стан адаптивного управління Краснослобідського лицейом Обухівської міської ради Київської області.

3. Визначити шляхи розвитку адаптивного управління освітнього закладу.

4. Розробити рекомендації щодо розвитку адаптивного управління освітнього закладу.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи було використано низку теоретичних та емпіричних методів дослідження. Зокрема, аналіз, узагальнення; систематизацію для визначення мети і завдань дослідження, аналітико-монографічний – для аналізу наукових джерел, законодавчих та нормативно-правових актів у сфері управління персоналом медійного підприємства; статистико-економічний – у процесі збирання, оброблення статистичних даних та дослідження сучасного стану ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – адаптивне управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – зміст та технологія адаптивного управління закладом загальної середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів.

Тема «Адаптивне управління закладом загальної середньої освіти» є актуальною і значущою в сучасних умовах розвитку освітньої системи. Для аргументації відобразимо такі фактори:

1. *Динаміка сучасного світу.* В умовах швидких соціокультурних, технологічних та економічних змін потреба в адаптивних методах управління стає критичною. Освітній заклад, що здатний адаптуватися під поточні виклики, має стратегічну перевагу в умовах конкуренції та невизначеності.

2. *Індивідуалізація навчання.* Адаптивне управління сприяє більш гнучкому підходу до навчання, що відповідає індивідуальним потребам та можливостям кожного учня.

3. *Локальний контекст.* Дослідження конкретного ліцею, такого як Краснослобідський ліцей Обухівської міської ради, допомагає зрозуміти специфіку адаптивного управління в умовах конкретного регіону, культурних та соціальних особливостей.

4. *Стратегічне планування.* Визначення шляхів розвитку адаптивного управління може служити основою для стратегічного планування та модернізації управлінської діяльності не лише для Краснослобідського ліцею, а й для інших освітніх закладів.

5. *Практична спрямованість.* Створені рекомендації щодо розвитку системи адаптивного управління мають безпосереднє практичне застосування, що сприяє підвищенню якості управлінської діяльності та результативності навчально-виховного процесу.

Отже, дослідження на дану тему є не лише академічно значущим, але й має важливе практичне значення для реформування та вдосконалення системи управління в освітніх закладах, адаптації їх до сучасних реалій та викликів.

Практичне значення дослідження адаптивного управління навчальним закладом можна оцінити за допомогою блок-схеми кваліметричної моделі, у якій використовуються фактори та критерії для визначення кінцевих результатів

(рис 1):

НА

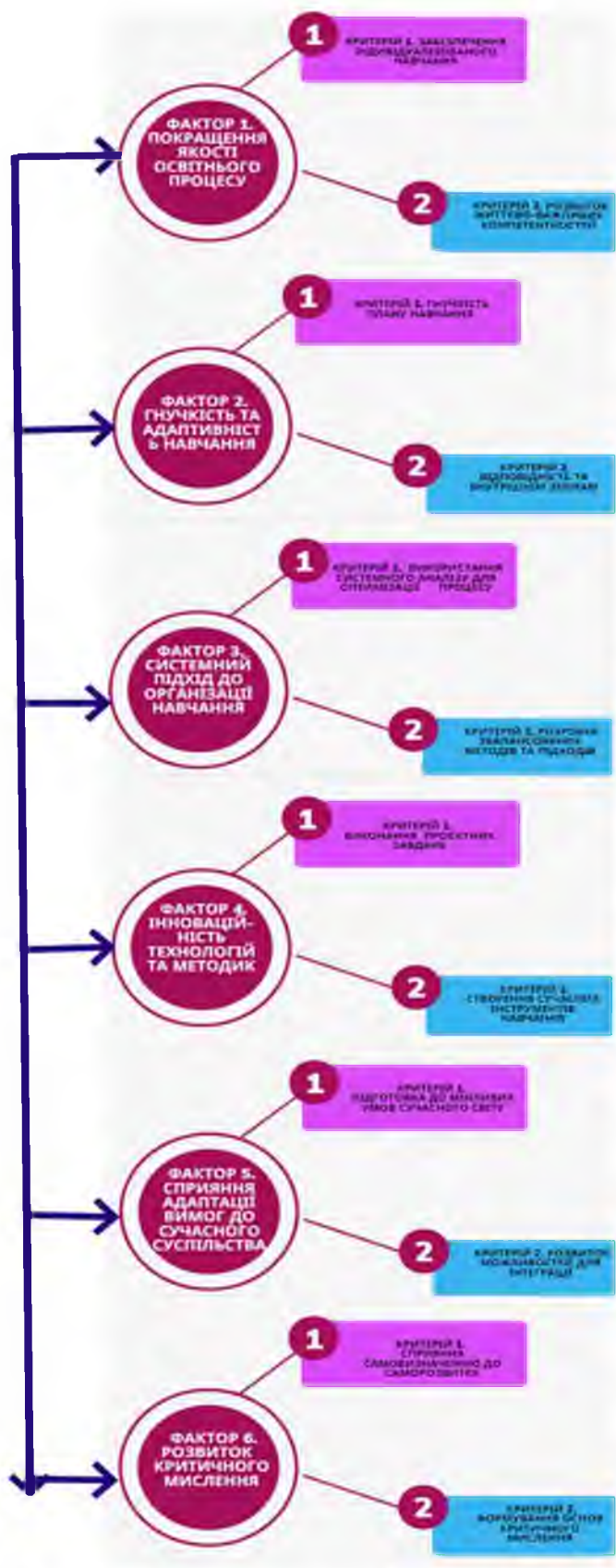
НА

НА

НА

НА

НА



аїни

аїни

аїни

аїни

аїни

аїни

Рис.1. Блок-схема кваліметричної моделі оцінювання результативності адаптивного управління навчальним закладом

(рисуюнок виконано в графічному дизайнері Canva) Розроблено автором на основі джерел [11], [12]

НУБІП України

Блок-схема розроблена для створення моделі оцінювання позитивних змін, що виникають завдяки застосуванню адаптивного підходу, та підтвердження практичного значення нашої роботи підвищення ефективності навчального процесу.

Дослідження демонструє значущість адаптивного управління навчальним закладом через досягнення вищезазначених факторів та критеріїв

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова документація: Закони України, Постанови кабінету міністрів України, українські й зарубіжні інформаційні джерела, інтерпретовані показники проведених опитувань.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (25 найменувань) і додатків. Загальний зміст роботи викладено на 112 сторінках, включає 1 таблицю, 10 рисунків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ

1.1. Актуальність адаптивного управління освітнім закладом та врахування можливих конфліктів у процесі його упровадження

Сучасний етап розвитку суспільства визначається незворотною еволюційних процесів, динамізмом систем та новим розумінням майбутнього.

Однією зі складних систем є освітній заклад, який виявляє нелінійну поведінку,

що поєднує детермінованість і непередбачуваність. Це ускладнює аналіз його

розвитку та прогнозування. Потреба в нових теоретичних підходах та схемах

інтерпретації стає важливою для вирішення цих завдань. Через що потрібні нові

підходи до управління навчальними процесами, які враховують зміни в

суспільстві, технологіях та індивідуальних потребах студентів. Освітні заклади

стають перед викликом адаптуватися до нелінійних та непередбачуваних змін,

що відбуваються в освітньому середовищі. Сучасне суспільство переживає

важливі трансформації, які вимагають нових підходів до управління

навчальними процесами в освітніх закладах. Традиційні методи управління, які

працювали у минулому, вже не завжди ефективні в умовах стрімкого розвитку

технологій, змін у соціокультурному середовищі та росту індивідуальних потреб

студентів.

Зростаюча залежність від технологій та їхній вплив на всі аспекти

суспільства ставлять перед освітніми закладами вимогу бути в курсі останніх

тенденцій та інновацій. Це означає, що управління навчальними процесами має

бути гнучким та пристосовуватися до швидкозмінних зовнішніх умов.

Індивідуалізоване навчання [13] стає важливим фактором. Кожен студент

має свої особливі стилі навчання, рівень підготовки та особисті потреби.

Традиційні односторонні підходи вже не можуть враховувати таку

різноманітність. Адаптивне управління уможливило створення індивідуальних

навчальних маршрутів, забезпечуючи ефективність навчання кожного студента.

Нелінійність та непередбачуваність в освітньому середовищі [14] створюють виклик для традиційних підходів. Сьогоднішні студенти мають бути готовими до різноманітних кар'єрних можливостей та ситуативних випадків. Саме адаптивне управління допомагає забезпечити їхню підготовку до непередбачуваних викликів майбутнього, враховуючи змінні реалії ринку праці та події в суспільстві.

Важливо відзначити, що освітні заклади стають не лише виконавцями заздалегідь визначених планів, але й активними учасниками формування навчальних програм, методик та підходів підготовки майбутніх фахівців. Це вимагає гнучкості у взаємодії з учнями, вчителями, батьками та зовнішніми експертами.

Загалом, адаптивне управління в освіті визнає необхідність внесення змін у традиційні методи та стратегії. Воно відкриває нові можливості для освітніх закладів адаптуватися до нелінійних та непередбачуваних змін, що відбуваються в сучасному освітньому середовищі, та забезпечувати якісне, персоналізоване та мотивуюче навчання для кожного студента.

Для успішного адаптивного управління освітнім закладом необхідно подолати розбіжність між цілями і очкуваннями суб'єктів навчального процесу (учнів). Адже саме суб'єкт усвідомлює зміст та напрямки своїх думок, що визначається власним досвідом, пропозиціями батьків, членів родини, однокласників тощо. Це вимагає від керівників освітніх закладів більш глибокої

с

п

і

в Зазначена розбіжність виникає через різницю в очікуванні та реальних можливостях суб'єктів освітнього процесу. Розглянемо конкретні причини виникнення розбіжностей і шляхи їх подолання:

а **1. Роль суб'єкта освіти.** Суб'єкт освіти (учень) відіграє важливу роль у процесі навчання [15]. Він має власні цілі, інтереси, потреби для сприйняття навчальної програми. Якщо внутрішні мотивації та очікування суб'єкта не відповідають зовнішнім освітнім цілям, виникає конфлікт, що може призвести

д

Суб'єкт освіти є ключовим фокусом навчального процесу і грає важливу роль у формуванні якісної освіти як ключової мети навчального закладу. Деталізуємо надану інформацію:

А) *Внутрішні мотивації та освітні цілі.* Суб'єкти освіти мають власні внутрішні мотивації, які стимулюють їх до навчання та досягнення певних цілей [16]. Ці мотивації можуть бути різними для кожної особи: від прагнення до знань, самореалізації, досягнення успіху у вибраній галузі. Важливо, щоб навчальний процес сприяв розвитку та реалізації цих внутрішніх мотивацій.

Б) *Очікування та сприйняття навчальної програми.* Суб'єкти освіти мають власні очікування від навчання та сприймають навчальну програму на основі своїх інтересів, попереднього досвіду та поглядів. Якщо програма не враховує їхні інтереси чи потреби, це може призвести до відчуття незадоволення та невмотивованості у навчанні.

В) *Зовнішні та внутрішні цілі.* Розбіжність між внутрішніми мотиваціями та зовнішніми освітніми цілями може стати джерелом конфлікту. Суб'єкти можуть відчувати, що зовнішні вимоги не враховують їхніх індивідуальних цінностей та прагнень. Це може призвести до невідповідності їхніх очікувань від системних вимог закладу освіти.

Г) *Роль учителя та керівника освітньої установи.* Учителі та керівники закладу освіти мають враховувати індивідуальність суб'єкта та створювати умови, сприятливі для їхнього особистісного розвитку [17]. Підходи, які допомагають зблизити внутрішні мотивації з освітніми цілями, сприятимуть ефективному навчанню та позитивному сприйняттю процесу.

Д) *Важливість підтримки та адаптації.* Залучення суб'єкта освіти до формування навчального процесу, врахування його думок та пропозицій щодо навчальних матеріалів, методів викладання може знизити рівень розбіжності між зовнішніми та внутрішніми цілями. Адаптація програм та методик до індивідуальних потреб сприяє більш ефективному навчанню.

2. Роль керівників освітніх закладів. Керівники освітніх закладів мають враховувати цільове спрямування учасників освітнього процесу. Вони не допускають ігнорування індивідуальних потреб і поглядів учнів, викладачів та

інших стейкхолдерів. Керівники мають активно співпрацювати з учасниками навчального процесу, сприяти адаптації навчальних планів і програм до змінних потреб та реалій.

Розглянемо детальніше, яким чином такий підхід має бути реалізованим керівниками навчальних закладів:

А) *Розуміння потреб і поглядів.* Керівники повинні не тільки зосереджуватися на зовнішніх вимогах та освітніх стандартах, але й глибоко розуміти потреби, інтереси та погляди всіх учасників освітнього процесу – від учнів та вчителів до батьків та інших стейкхолдерів.

Б) *Порозуміння з учителями.* Активна комунікація та співпраця з вчителями є важливою. Керівники зобов'язані забезпечувати можливості вчителів висловлювати свої погляди, ділитися досвідом та пропозиціями щодо вдосконалення навчального процесу.

В) *Зв'язок з учнями та батьками.* Керівники мають активно співпрацювати з учнями та їх батьками, а також враховувати їхні погляди щодо якості навчання, про взаємодію з вчителями та адаптації навчальних програм.

Г) *Адаптація до змінних потреб.* Сучасний світ змінюється швидко, і потреби учасників освітнього процесу також змінюються. Керівники зобов'язані бути готовими адаптувати навчальні плани та програми до нових викликів, технологічних можливостей та реалій.

Д) *Створення відкритого середовища.* Для співпраці та обміну ідеями важливо створити відкрите, сформоване на довірі комунікаційне середовище. Вчителі та учні мають відчувати, що їхні думки беруться до уваги, а значимі – реалізуються.

Е) *Сприяння інноваціям.* Відкритість керівників до нових ідей та підходів завжди сприяє інноваційному розвитку навчального процесу. Керівнику потрібно створити стимули для заохочення учнів, педагогів навчального закладу до експериментальної роботи.

Є) *Забезпечення ресурсів.* Обов'язком керівників є забезпечення необхідними ресурсами освітній заклад для адаптації навчального процесу – від відповідної технологічної інфраструктури до методичних матеріалів.

3. Фактор реалізації освітнього процесу в адаптивному управлінні навчальним закладом. Для подолання розбіжності між цілями та орієнтуванням учнів необхідно забезпечити гнучкість та адаптивність в освітньому процесі. Зміни в навчальних програмах, методиках викладання, оцінюванні повинні відображати сучасні потреби та очікування суб'єктів освіти.

Гнучкість та адаптивність в роботі навчального закладу є важливими компонентами для досягнення ефективності навчального закладу, а саме:

А) Гнучкість навчальних програм. Навчальні програми мають бути структуровані таким чином, щоб мати змогу реалізовувати індивідуальні потреби та інтереси учнів. Тому вчителі адаптують зміст та послідовність у викладанні тем навчальної дисципліни відповідно до навчальної програми.

Гнучкість навчальних програм є фундаментально важливим аспектом у розв'язанні проблеми розбіжності між офіційними цілями навчання та реальними інтересами учнів. Цей підхід відкриває можливості для створення навчальних програм, які більш точно відповідають індивідуальним потребам та навчальним уподобанням учнів.

Суттєвою перевагою гнучкості навчальних програм є здатність учителів адаптувати навчання під контекст конкретного класу та потреб окремих учнів. Це означає, що для вчителів створюються умови змінювати зміст та послідовність матеріалу, використовувати різні підходи та методи навчання для досягнення максимальної ефективності. Наприклад, вчителі можуть враховувати рівень розуміння та інтереси учнів під час вибору матеріалу для навчання, а також реагувати на питання та потреби під час вивчення предмету.

Гнучкість навчальних програм також дозволяє враховувати нові виклики та зміни в суспільстві та технологіях. Це особливо актуально в сучасному швидкозмінному світі, де навички та знання швидко змінюються. Завдяки гнучким програмам, вчителі можуть актуалізувати матеріал, включати нові теми та завдання, що відповідають вимогам сьогодення.

Отже, гнучкість навчальних програм дозволяє створити більш індивідуалізований підхід до навчання, враховуючи потреби та інтереси учнів, забезпечуючи більшу релевантність та ефективність освітнього процесу.

Б) *Адаптація методик викладання.* Це питання висвітлено в розширеному контексті як значиме і водночас таке, якому педагогічними працівниками приділяється недостатньо уваги.

Учні відрізняються різними стилями навчання та сприймання інформації. Це явище відображається в тому, як вони отримують та опрацьовують навчальну інформацію, адаптуючи її до власних уявлень та способів мислення. Згідно з теорією засобів сприймання, запропонованою Девідом Колбом [18] та науковцями: Юн Сан Лі (Yune Sang Lee), Пітер Е Туркельтауб (Peter E Tufkeltaub), Річард Грейнджер (Richard Granger), Раджів Райзада (Rajeev Raizada) [19], існують чотири основних стилі сприймання: візуальний, аудіальний, кінестетичний і аналітичний. Кожен стиль визначає, як людина найкраще опрацьовує та запам'ятовує інформацію. Ця різноманітність визначається низкою факторів, таких як індивідуальні рівні здібностей, особистісні риси, життєвий досвід та попередня навчальна підготовка.

Одні групи учнів краще сприймають інформацію завдяки візуальному сприйманню, тобто вони найефективніше засвоюють інформацію, коли вона відображена у вигляді графіків, діаграм, схем та ілюстрацій.

Інші краще працюють з акцентом аудіального навчання, коли знання сприймаються через слухання лекцій, аудіозаписів або групових обговорень.

Аудіальне навчання - це один із стилів навчання, де учні найефективніше засвоюють інформацію, коли вони слухають і аналізують усне викладення матеріалу. Важливо враховувати, що учні, схильні до аудіального навчання, сприймають та розуміють інформацію краще, коли вона вимовляється в їхній присутності. Основними характеристиками аудіального навчання є наступні:

слухання лекцій, використання аудіозаписів, обговорення та діалоги (групові обговорення, дискусії тощо), використання аудіокниг та подкастів. При цьому кожна особистість унікальна, і багато учнів можуть використовувати комбінацію різних стилів навчання, зокрема аудіального. Для педагогів це означає, що

важливо надавати можливість для різноманітних методів викладання, щоб задовольнити потреби різних типів учнів, включаючи тих, хто вчиться за допомогою аудіального сприймання.

Третя категорія учнів спрямована на кінестетичне навчання, де вони засвоюють матеріал найкраще через практичні дії, вправи або власний досвід.

Ці стилі навчання можуть переплітатися, і багато учнів використовують комбінацію різних методів для оптимального засвоєння матеріалу. Важливо враховувати цю різноманітність при плануванні та реалізації навчальних програм. Подальша індивідуалізація та адаптація навчання може допомогти кожному учневі досягти кращих результатів, використовуючи його власний стиль навчання та сприймання інформації. Вчителі мають бути готовими використовувати різні методи викладання – від традиційних до інтерактивних та технологічних – щоб відповідати різним потребам учнів.

Четверта категорія учнів ефективніше опановує навчальну інформацію, підготовлену для аналітичного стилю сприймання. Аналітичний стиль сприймання відображає тенденцію учнів розбирати та аналізувати навчальну інформацію докладно, звертаючи увагу на деталі та зв'язки між ними. Цей стиль сприймання передбачає більше аналітичної думки та глибшого роздуму над концепціями. Такі учні можуть раціонально розкривати складні зв'язки між ідеями та розуміти глибше значення навчального матеріалу. Вони можуть успішно вирішувати завдання, що потребують логічного мислення та аналізу, через що більш зацікавлені розкриттям глибинних закономірностей та структури об'єктів навчального матеріалу.

У мережі інтернету ознайомилися і опрацювали інформацію щодо стилів сприймання навчальної інформації (рис.2).



Рис. 2. Стилі сприймання навчальної інформації

(Отримано за посиланням <https://englishexplorations.check.uni-hamburg.de/learning-types-and-styles/>)

Однак «чистих» стилів сприймання, як: візуальний, аудіальний, кінестетичний і аналітичний, в реальному освітньому процесі не існує. Тому доопрацюємо розглянуту в мережі інтернет схему з урахуванням інформації, опрацьованою у наукових джерелах: [13], [19].

Скористуємося кругами Ейлера і виокремимо на їх перетині реально існуючі змішані стилі сприймання. На діаграмі Вена використано перетин чотирьох стилів: візуального, аудіального, кінестетичного і аналітичного. (рис 3)

НУБІП України

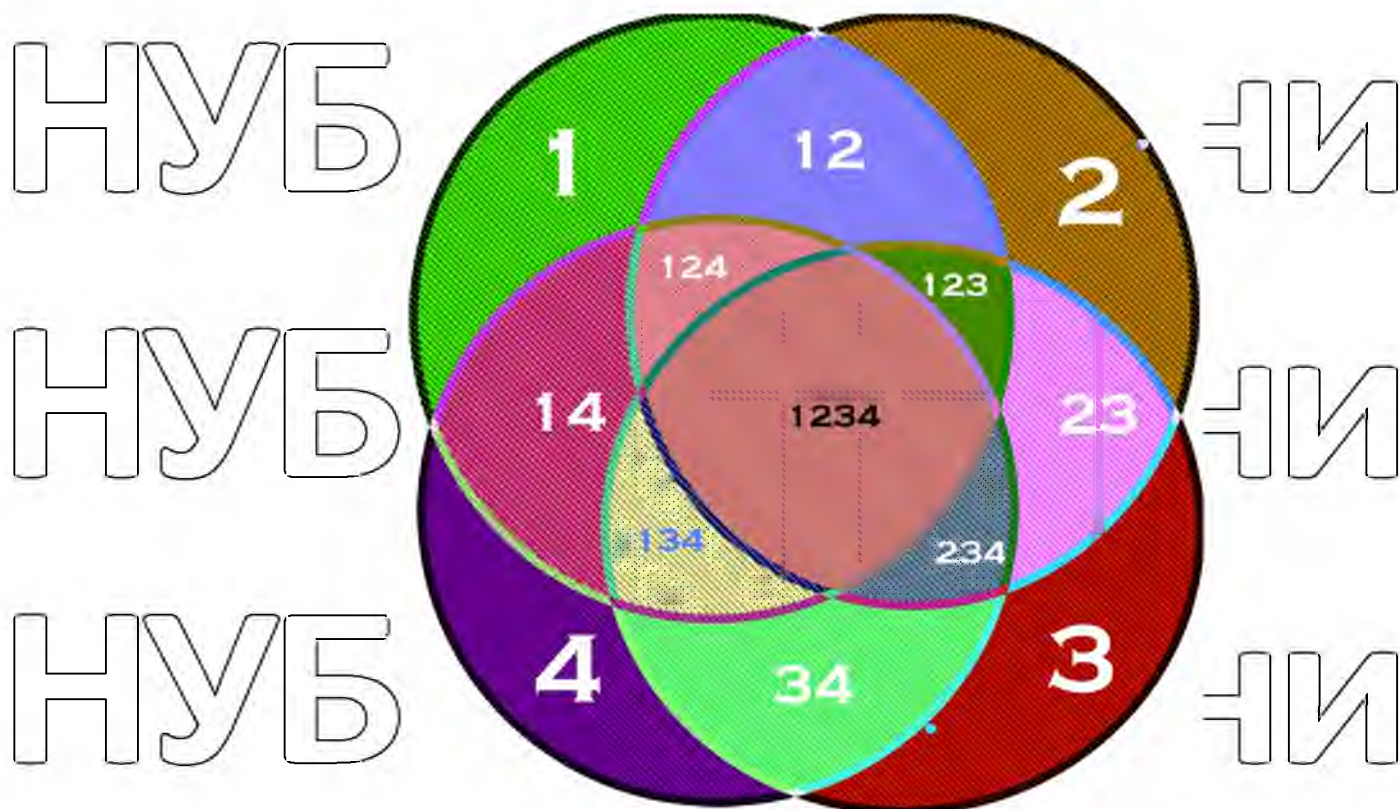


Рис. 3. Діаграма Венна
(розроблено автором)

Де: 1-візульний стиль, 2- аудіальний, 3-кінестетичний, 4-аналітичний, 12- візуально-аудіальний, 23-кінестетично-аудіальний, 34-кінестетично-аналітичний, 14-візуально-аналітичний, 124-аудіально-візуально-аналітичний, 123-аудіально-візуально-кінестетичний, 234-аудіально-кінестетично-аналітичний, 134-кінестетично-візуально-аналітичний, 1234 – гармонійне поєднання усіх типів сприйняття.

Коротко охарактеризуємо означені нами стилі:

а) візуально-аудіальний (12) стиль сприймання навчальної інформації [20]. Він є одним із ключових аспектів індивідуальної когнітивної орієнтації, що характеризується особливими нахилами та перевагами у способах сприймання та обробки знань. Цей стиль базується на преференціях в способах сприймання інформації через зорові та слухові канали сприймання, а також на властивостях мислення, пов'язаних із візуальними та аудіальними репрезентаціями.

З точки зору психологічної науки, візуально-аудіальний стиль сприймання є проявом індивідуальної варіабельності в способах сприймання та опрацювання інформації. Цей стиль може впливати на ефективність навчання та розвитку, оскільки допомагає індивідуумам оптимально використовувати їхні природні нахили та переваги. Відповідно до теорії стилів навчання, індивіди з візуально-аудіальною орієнтацією досягають найкращих результатів навчання, коли їм надається можливість використовувати підходи, що враховують їхні способи сприймання.

б) Кінестетично-аудіальний (23) стиль сприймання навчальної інформації є однією зі специфічних індивідуальних нахилів, що визначають, як навчальна інформація сприймається та опрацьовується особою. Цей стиль базується на поєднанні вподобань щодо фізичного дотику з обраною аудіальною спрямованістю сприймання, що визначає способи сприймання через тактильні та слухові канали сприймання інформації.

Психологічна наука розглядає кінестетично-аудіальний стиль як прояв індивідуальної варіативності в способах сприймання та обробки інформації. Цей стиль може впливати на навчальний процес та розвиток, оскільки дозволяє кожному індивіду використовувати свої природні нахили для досягнення кращих результатів. Відповідно до теорії стилів навчання, особи з кінестетично-аудіальною орієнтацією можуть найбільше вигідно використовувати методи, які підтримують їхню специфічну сприйнятливість.

в) Кінестетично-аналітичний (34) стиль сприймання навчальної інформації визначається поєднанням вподобань щодо взаємодії з об'єктами та дотику з аналітичним підходом до сприймання знань. Цей стиль характеризується тим, що особа здатна сприймати інформацію через фізичний дотик, а також докладно аналізувати та структурувати знання.

З погляду психологічної науки, кінестетично-аналітичний стиль відображає індивідуальну варіативність в способах сприймання та опрацювання інформації. Цей стиль може впливати на навчання та розвиток, оскільки допомагає кожному індивіду максимально використовувати свої природні нахили для досягнення найкращих результатів. Відповідно до теорії стилів

навчання, особи з кінестетично-аналітичною орієнтацією можуть досягати найкращих результатів навчання, коли їм надається можливість поєднувати фізичну взаємодію з об'єктами та аналітичний розгляд інформації.

г) Візуально-аналітичний **(14)** стиль сприймання навчальної інформації поєднує вподобання до використання зорового каналу сприймання з аналітичним підходом до обробки знань. Цей стиль характеризується здатністю особи сприймати інформацію через візуальний контакт і одночасно аналізувати її деталі та структуру.

З погляду психологічної науки, візуально-аналітичний стиль відображає індивідуальну різноманітність у способах сприймання та опрацювання інформації. Цей стиль впливає на навчання та розвиток, допомагаючи кожному індивіду використовувати свої природні нахили для досягнення найкращих результатів. Відповідно до теорії стилів навчання, особи з візуально-аналітичною орієнтацією досягають найкращих результатів навчання, коли їм надається можливість сполучити візуальний спосіб сприймання з аналітичним підходом до розгляду інформації.

Створення навчальних ситуацій, які враховують візуально-аналітичний стиль, може сприяти ефективному засвоєнню знань та розвитку навичок.

Підтримка цього стилю може включати в себе використання візуальних матеріалів та аналітичних завдань для максимального розуміння та запам'ятовування інформації.

д) Аудіально-візуально-аналітичний **(124)** стиль сприймання навчальної інформації представляє собою комбінацію вподобань та здатностей в глибокому аналізі інформації, що подається через слуховий і зоровий канали. Цей стиль включає в себе спроможність сприймати і розуміти інформацію, коли вона представлена у візуальній та аудіальній формі, а також здатність аналізувати та систематизувати докладні деталі знань для отримання глибокого розуміння.

Люди з аудіально-візуально-аналітичною орієнтацією мають розвинуті вміння сприймати інформацію, яка подається через візуальні та аудіальні канали, одночасно використовуючи здатність розбиратися у докладних деталях та

виявляти логічні зв'язки. Вони можуть аналізувати глибоко завдяки поєднанню різних способів сприймання та обробки інформації.

Цей стиль може бути особливо корисним для засвоєння складних концепцій та теорій, оскільки він дозволяє одночасно сприймати інформацію з декількох джерел, аналізувати її докладно та розкривати глибокі зв'язки між концепціями.

З точки зору навчання та розвитку, підтримка аудіально-візуально-аналітичного стилю може включати в себе використання різноманітних навчальних ресурсів, що поєднують візуальні та аудіальні компоненти, а також

надання завдань, які сприяють аналітичному мисленню та розгляду докладних деталей.

Цей стиль може бути використаний для подолання викликів, що потребують не лише великого обсягу інформації, а й її глибокого розуміння та аналізу з різних кутів. Люди з аудіально-візуально-аналітичною спрямованістю можуть виявляти високий рівень критичного мислення та аналітичності у вирішенні складних завдань та розгляді комплексних питань.

Для учнів з аудіально-візуально-аналітичним типом сприймання інформації важливо створювати навчальні завдання та роботи, які враховують їхню здатність сприймати через аудіо, візуальний аналіз та глибокий аналітичний підхід. Ми пропонуємо такі варіанти:

Проект з візуальним аналізом. Пропонується завдання, в якому учні мають досліджувати графіки, діаграми, схеми або візуальні дані, аналізувати та висувати висновки на основі цих візуальних зображень. Наприклад, аналіз трендів в розвитку та споживанні певного продукту на основі статистичних даних.

Лабораторні роботи з детальним аналізом. Варто пропонувати такі лабораторні роботи, в яких учні повинні провести детальний аналіз певного явища, події чи процесу. Наприклад, аналіз фізичних явищ, хімічних реакцій або експериментів.

Проекти з візуалізацією даних. Пропонується учням створити візуальні презентації, діаграми або графіки, що відображають аналіз певних даних.

Наприклад, створення інфографіки або графіків з аналізом економічних показників.

Аудіальні проекти та дослідження. Пропонуються завдання, в яких учні можуть вивчати аудіальну інформацію, таку як аудіозаписи, подкасти або інтерв'ю, та аналізувати її з точки зору певної теми або концепції.

Дослідження зі зв'язком між аудіо та візуальними аспектами. Доцільно стимулювати учнів досліджувати співвідношення між аудіальною та візуальною інформацією в певних ситуаціях. Наприклад, аналізувати вплив музики на візуальний сприймання рекламних матеріалів тощо.

Творчі проекти з використанням мультимедіа. Пропонуються завдання, в ході виконання якого учні можуть створювати мультимедійні проекти, що об'єднують аудіо, візуальні компоненти та аналіз результатів дослідження.

Ці завдання та проекти уможливають учням використовувати свої аудіальні, візуальні та аналітичні здібності для більш глибокого розуміння та опрацювання навчальної інформації.

е) Аудіально-візуально-кінестетичний (123) стиль сприймання навчальної інформації є вкрай різноманітною та комплексною специфікацією в способі отримання та опрацювання знань. Цей стиль включає в себе вподобання до трьох основних каналів сприймання: слухового, зорового та кінестетичного, і відзначається здатністю використовувати їх одночасно для найбільш повного розуміння та засвоєння інформації.

Люди з аудіально-візуально-кінестетичною спрямованістю можуть ефективно використовувати інформацію, представлену через аудіальні (слухові), візуальні (зорові) та кінестетичні (сприйняття через дотик та рух) канали. Вони можуть одночасно сприймати інформацію, яку слухають, бачать та відносять через фізичний дотик, і здатні органічно поєднувати такі дії для глибшого засвоєння навчального матеріалу.

Цей стиль є особливо ефективним, коли навчальний матеріал включає багато деталей, різноманітних взаємозв'язків та може бути краще зрозумілим за допомогою декількох способів сприймання. Індивіди з аудіально-візуально-

кінестетичною орієнтацією можуть швидше перейти від абстрактних понять до конкретних прикладів, використовуючи всі свої сприймальні здібності.

З точки зору навчання та розвитку, підтримка аудіально-візуально-кінестетичного стилю може включати в себе використання різноманітних підходів та ресурсів, які заохочують інтегроване сприймання інформації через різні канали. Важливо створити можливості для взаємодії з матеріалом через слух, зір та фізичний дотик для досягнення найкращого результату засвоєння знань.

Цей стиль сприймання особливо корисний для навчання в ситуаціях, коли необхідно розглянути матеріал з різних точок зору та зрозуміти його з різних підходів. Індивіди з аудіально-візуально-кінестетичною спрямованістю можуть ефективно впоратися з завданнями, які вимагають глибокого аналізу, розгляду деталей та усвідомлення взаємозв'язків між елементами.

Для учнів із аудіально-кінестетично-аналітичним стилем сприймання інформації варто враховувати їхні особливості та здібності до сприймання через слух, рухи та аналіз. Ось декілька типів завдань, які можуть бути цікавими та ефективними для них:

Діалогові дискусії та обговорення. Завдання, які передбачають обговорення концепцій, ідей або проблем, можуть бути корисними. Учні можуть обмінюватися інформацією, слухати аргументи одне одного, аналізувати думки однокласників та висловлювати свої думки.

Практичні вправи з аналізом. Завдання, які вимагають взаємодії з матеріалами або предметами, можуть сприяти кращому розумінню. Наприклад, розгляд та аналіз об'єктів, що можна взяти в руки, оглянути їх тощо, може зміцнити їхнє аналітичне мислення.

Виконання практичних завдань з взаємодією. Завдання, які включають фізичні дії або взаємодію з об'єктами, можуть бути доречними. Наприклад, вирішення завдань зі збірки чи конструювання, що вимагають фізичного руху та взаємодії.

Ролеві ігри та симуляції. Завдання, які передбачають участь у ролевих іграх або симуляціях, можуть допомогти зануритися в конкретну ситуацію та аналізувати її з різних точок зору.

Розгляд студійних випадків з аналізом. Завдання, які включають аналіз реальних ситуацій або студійних випадків, можуть бути цікавими. Учні можуть вивчати деталі, виділяти ключові аспекти та пропонувати рішення.

Робота зі аудіомедійними матеріалами. Завдання, які використовують аудіозаписи, подкасти або інші звукові ресурси, можуть бути корисними для підтримки їхнього аудіального сприймання.

Завдання зі створенням та викладенням інформації. Завдання, які вимагають створення власних матеріалів, таких як презентації, аудіозаписи або відеоматеріали, можуть виявитися цікавими та ефективними.

Такі завдання спрямовані на використання аудіального сприймання, фізичних дій та аналізу для досягнення кращого розуміння та запам'ятовування інформації. Різноманітність завдань дозволяє учням відчувати взаємозв'язок між різними аспектами їхнього стилю сприймання та розвитку навичок.

є) Аудіально-кінестетично-аналітичний (234) стиль сприймання навчальної інформації є важливим аспектом індивідуальних різноманітностей у способах опрацювання знань. З погляду наукової психології цей стиль може бути розглянутий як взаємодія трьох основних модальностей сприймання: аудіального, кінестетичного та аналітичного, що сприяє глибокому та комплексному розумінню інформації.

Аудіальний аспект в аудіально-кінестетично-аналітичному стилі вказує на здатність особи до ефективного сприймання інформації через слуховий канал. Згідно з дослідженнями, особи з акцентом на аудіальний спосіб сприймання можуть досягати кращого розуміння, коли інформація подається у вигляді усної лекції, діалогу або аудіозапису. Аудіальна спрямованість може сприяти засвоєнню концепцій через звукові відтворення, що активує зв'язані зі звуками ділянки мозку.

Кінестетичний аспект у цьому стилі підкреслює фізичну взаємодію з інформацією, через дотик, рухи та взаємодію з об'єктами. Ця спрямованість може

бути пов'язана з більшою активністю моторних ділянок мозку та допомагати особам краще розуміти та запам'ятовувати інформацію завдяки фізичній взаємодії з навчальним матеріалом.

Аналітичний аспект відображає здатність до глибокого аналізу, розбору деталей та виявлення логічних зв'язків між ними. Особи з аудіально-кінестетично-аналітичного спрямованістю можуть виявляти високий рівень критичного мислення та розбору складних концепцій.

Комбінація цих аспектів у аудіально-кінестетично-аналітичному стилі дозволяє особам ефективно опрацьовувати інформацію через декілька каналів сприймання одночасно, що може забезпечити глибше розуміння та запам'ятовування. Використання трьох модальностей може допомогти у вирішенні завдань з великою кількістю деталей та аналітичним спрямуванням.

З наукової точки зору, аудіально-кінестетично-аналітичний стиль може бути досліджений у контексті нейрокогнітивних підходів для кращого розуміння того, як мозок обробляє інформацію в такому способі сприймання. Дослідження можуть зосередитися на активності різних ділянок мозку та спільній роботі різних модальностей у вирішенні пізнавальних завдань.

ж) Кінестетично-візуально-аналітичний **(234)** стиль сприймання інформації можна уявити як внутрішню картину, яку людина малює у своєму розумі. В цій картині кожен компонент відображається через кінестетичні відчуття руху та дотику, з виразними візуальними деталями та лініями, які з'єднують різні частини інформації. Аналітичний аспект викликає виникнення мережі взаємозв'язків, які показують логічні зв'язки між різними елементами.

Візуальна частина цієї "картини" відображається через живописний пейзаж, де різні фрагменти інформації відображаються в яскравих кольорах та різних формах. Однак, вони поєднуються між собою за допомогою великої кількості стрілок та ліній, які показують їх взаємозв'язки.

Кінестетичний аспект в цій "картині" передається через рухомі елементи, які додають життєвості інформації. Як графічні об'єкти, так і підписи можуть бути розташовані в певному порядку, де рух руки або курсору допомагає простежити цей порядок та сполучення між елементами.

Аналітичний аспект цього стилю може бути представлений як мережа логічних розумінь, які з'єднуються між собою. Відсутність логічних зв'язків може призвести до втрати гармонії всієї "картини". Таким чином, цей аспект додає глибину та структуру до візуально-кінестетичного зображення.

У цьому візуальному виявленні, елементи знань взаємодіють через різні змішані способи сприймання, що створює багатий інформаційний ландшафт. Ця "картина" може допомагати особам з кінестетично-візуально-аналітичною спрямованістю краще розуміти, аналізувати та усвідомлювати інформацію в її повноті.

Для осіб з кінестетично-візуально-аналітичним стилем сприймання інформації ефективні завдання можуть включати різні аспекти і вимоги, які враховують їхні особливі здібності. Розглянемо кілька типів завдань, які можуть бути доречні для таких учнів:

Практичні завдання з аналізом. Завдання, які вимагають дослідження, аналізу та розгляду деталей, будуть стимулювати їх аналітичний підхід. Наприклад, аналізувати складні ситуації, визначати тенденції на основі числових даних або розкривати логічні зв'язки між різними факторами.

Творчі завдання з використанням рухів та дотику. Завдання, які включають фізичну активність або взаємодію з об'єктами, можуть бути стимулюючими. Наприклад, створення моделей, вирішення фізичних головоломок, рухливі діяльності, що вимагають взаємодії з реальними предметами.

Проекти з візуальними компонентами. Завдання, які включають створення візуальних елементів, таких як схеми, графіки, презентації або ілюстрації, можуть бути цікавими. Це дозволить використовувати їхні візуальні здібності для організації та відображення інформації.

Розв'язання проблем з докладним аналізом. Завдання, які передбачають вивчення проблеми з різних кутів зору та розкриття всіх можливих аспектів, будуть сприяти їхньому аналітичному способу мислення. Наприклад, вирішення складних головоломок або розгляду ситуацій із різних точок зору.

Практичні навички з акцентом на рухи та дотик. Завдання, які передбачають реальну діяльність з використанням рухів та дотику, можуть бути

корисними. Наприклад, вивчення рукоділля, фізичних експериментів або навчання практичних навичок.

Загалом, важливо створювати різноманітні завдання, які враховують їхні здібності до аналізу, фізичної активності та візуального сприймання.

Диференційований підхід до завдань допоможе їм оптимально використовувати свої потенціальні можливості.

4. Наступною причиною виникнення зазначених розбіжностей є особливості співпраці та комунікації між учасниками освітнього процесу.

Комунікація між керівниками освітніх закладів, вчителями, учнями, батьками та іншими стейкхолдерами є ключовою для зменшення розбіжності між цілями та орієнтуванням. Регулярний діалог може допомогти виявити потреби та ресурси для адаптації навчального процесу.

Розбіжність між цілями та орієнтуванням в освітньому процесі вимагає уваги та активної взаємодії всіх учасників системи. Сприяння адаптації та гнучкості навчання, підтримка індивідуальних потреб, а також ефективна комунікація можуть сприяти зменшенню цієї розбіжності та досягненню більш високих результатів навчання.

1.2. Теоретичні засади адаптивного управління освітою в закладі загальної середньої освіти

Адаптивне управління освітою в закладі загальної середньої освіти є сучасною стратегією, яка ґрунтується на наукових та теоретичних засадах, спрямованих на ефективне впровадження освітніх інновацій та задоволення потреб сучасного суспільства. Цей підхід покликаний забезпечити адаптацію навчального процесу до змінних умов, індивідуальних особливостей учнів та динаміки освітніх технологій.

Оскільки сучасний освітній простір постійно змінюється, адаптивне управління базується на концепціях управління зміною. Це передбачає гнучкість у впровадженні нововведень та здатність швидко реагувати на зміни в соціальному, технологічному та економічному середовищі.

Теоретичні засади адаптивного управління освітою [21] в закладі загальної середньої освіти можна сформулювати наступним чином:

а) згідно *теорії систем* заклад освіти розглядається як комплексна система із взаємозв'язаними компонентами і врахуванням взаємодії та впливу різних елементів системи один на одного. Користуючись зазначеною концепцією зручно відображати внутрішні та зовнішні взаємозв'язки, що відбуваються у навчальному середовищі. Кожен елемент закладу освіти — вчителі, учні, програми навчання, фізична інфраструктура тощо — має важливу роль у загальному функціонуванні системи. Зміни в одному компоненті викликають ефект "хвильки", що впливає на інші елементи. Елементи системи взаємодіють між собою, обмінюючись інформацією, знаннями та ресурсами. Наприклад, педагогічний підхід вчителя може вплинути на відношення учня до навчання, а навчальні програми можуть впливати на формування педагогічних методик.

Система освіти постійно еволюціонує та розвивається під впливом змін у соціокультурному, економічному та технологічному середовищі. Адаптація до нових вимог і умов відіграє важливу роль у забезпеченні якісної освіти. Взаємодія компонентів може породжувати нові, неочікувані явища та можливості (емерджентність). Колективна робота вчителів, учнів та адміністрації приводить до синергії, коли спільні зусилля перевищують суму окремих внесків.

За *теорією систем*, адаптивне управління освітою передбачає глибоке розуміння всіх аспектів цієї комплексної системи, розробку стратегій, які б враховували вплив і взаємодію різних елементів та забезпечували гнучкість і здатність до швидкої адаптації до змін.

б) з позиції *теорії управління змінами* [22] освітній/навчальний заклад має гнучко реагувати на зміни в освітньому середовищі та суспільстві, а саме: адаптувати навчальний процес до змін формулюванням вимог, упровадженням

процес, програми та підходи до навчання; б) *адаптація до нових вимог*. Зміни у суспільстві та технологіях вимагають переосмислення традиційних підходів до навчання та введення інноваційних методів. У теорії управління змінами передбачені інструменти для ідентифікації та адаптації до нових вимог у сфері освіти; в) *активна взаємодія зі змінами*. Недопустимо нехтувати чи чинити опір змінам. Потрібно активно співпрацювати у нових реаліях. У цьому контексті адміністрація і педагогічні працівники мають відкрито сприймати зміни, шукати можливості їх упровадження та шукати нові підходи до ефективного навчання, г) *залучення спільноти*. Зміни в освіті мають чинити вплив на учнів, вчителів, батьків та інших стейкхолдерів. Тому важливо ефективно залучати спільноту до процесу змін, підтримуючи нові ініціативи.

Отже, теорія управління змінами відіграє значну роль у розвитку освітніх закладів, що відповідають вимогам сучасності, забезпечуючи гнучкий навчальний процес та готовність до змін усіх учасників освітнього процесу.

в) з позиції *теорії відкритих систем* [23] заклад освіти розглядається як відкрита система, що взаємодіє з навколишнім середовищем у формі залучення стейкхолдерів (батьків, громади, партнерів) для взаємодії та спільної роботи.

Це означає, що система освіти обмінюється ресурсами, фінансами та інформацією зі своїм зовнішнім оточенням. Взаємодія та спільна робота з батьками, громадою та партнерами стає ключовим компонентом цього процесу.

Зокрема, система освіти виявляє нелінійність та нестійкість. Це означає, що навіть незначні зміни можуть мати непередбачувані наслідки. Проте, здатність до адаптації та гнучкості управління може зменшити негативний вплив таких змін. Враховуючи складність системи освіти, сукупність взаємодіючих підсистем може створити умови для саморганізації за наявності зворотного зв'язку. Такий процес формує нові впорядковані структури, що збільшують її адаптивність та ефективність. Для кращого розуміння зазначеного процесу розглянемо ось такий приклад. Уявімо ситуацію в середній школі, де виникає потреба в покращенні навчального процесу для забезпечення кращих результатів успішності учнів. Педагогічний колектив, адміністрація, батьки та учні визначили проблемні аспекти та висловили бажання досягти позитивних змін.

Ця ситуація ілюструє складність системи освіти та її взаємодіючих підсистем. Підсистеми, такі як вчителі, учні, батьки, можуть взаємодіяти та впливати одна на одну. Зворотний зв'язок від батьків та учнів може надати вчителям інформацію про ефективність навчання, адаптацію до потреб учнів, а також можливість запропонувати ініціативи для поліпшення процесу.

Завдяки такій взаємодії та чіткому зворотному зв'язку виникатимуть нові ідеї та підходи до навчання. Наприклад, вчителі почнуть використовувати більш ефективні методи навчання, що краще відповідають потребам учнів.

Адміністрація стимулюватиме впровадження вчителями інноваційних програм підтримки, або організуватиме ресурсне забезпечення для навчальних заходів.

Ці зміни можуть сприяти формуванню нових упорядкованих структур, які підвищують адаптивність системи освіти. Розробка індивідуальних навчальних планів для учнів з різними освітніми потребами створює більш гнучкий та персоналізований навчальний процес.

Отже, приклад показує, як складність та взаємодія різних елементів системи освіти можуть сприяти самоорганізації та розвитку нових структур, що підсилюють її готовність до змін та адаптацію до різних вимог та потреб.

Усі зазначені аспекти теорії відкритих систем вказують на необхідність глибокого розуміння взаємодії та впливу різних факторів на систему освіти. Адаптивне управління в цьому контексті передбачає пошук шляхів для ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, адаптації до змін, сприяння самоорганізації та постійного покращення для досягнення більш якісної та адаптивної освіти.

Отже, теоретичні засади надають базовий фундамент для реалізації адаптивного управління освітою для ефективного впровадження змін та створювати сприятливі умови для навчання та розвитку учнів.

Висновки до першого розділу

Розділ 1 присвячений теоретичному аспекту адаптивного управління в освіті. В даному розділі було розглянуто питання актуальності та ролі

адаптивного управління в освітньому закладі, а також теоретичні засади застосування адаптивного управління в закладі загальної середньої освіти.

У першому підрозділі 1.1 наголошено на актуальності та значущості адаптивного управління для освітніх закладів. У сучасному швидкозмінному світі важливо забезпечити ефективну підготовку молодого покоління до викликів майбутнього, і адаптивне управління дозволяє відповідати на індивідуальні потреби та особливості учнів, створюючи оптимальні умови для їхнього навчання та розвитку.

У другому підрозділі 1.2 розглянуто теоретичні засади адаптивного управління в закладі загальної середньої освіти. Адаптивне управління ґрунтується на ідеї індивідуалізації навчання та врахуванні різних стилів навчання учнів. Воно передбачає використання різноманітних педагогічних підходів, технологій та методик, що сприяють оптимізації навчального процесу для кожного учня окремо.

Отже, у розділі 1 підкреслюється важливість адаптивного управління в освіті та подано загальний огляд теоретичних аспектів цього підходу. Зазначено, що враховуючи індивідуальні потреби та особливості учнів, за умови адаптивного управління закладом освіти формується сприятливе навчальне середовище для підвищення якості освіти та розвитку кожної особистості.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАСНОСЛОБІДСЬКОМУ ЛІЦЕЇ

2.1. Дослідницька стратегія та методологія

Дослідницька стратегія, що була застосована у нашому дослідженні, ґрунтується на комбінації кількох методів та підходів для комплексного аналізу та оцінки реалізації адаптивного управління в Краснослобідському ліцеї.

Початковим етапом було проведення огляду наукових джерел, де ретельно вивчалися теоретичні основи адаптивного управління в освіті, а також відповідні

моделі та підходи, що застосовуються в сучасних освітніх закладах. Це допомогло сформуванню базовий теоретичний фреймворк для дослідження.

На другому етапі використовувалися кілька методів збору даних: анкетування вчителів та учнів, глибокі інтерв'ю з керівництвом школи та батьками учнів, спостереження за навчальним процесом та аналіз внутрішніх документів школи. Це дозволило отримати різнобічну інформацію щодо впровадження адаптивного підходу в навчальний процес.

Після збору даних проводився їх аналіз. Застосовувались методи кількісного аналізу, такі як статистичні обробки анкетних даних, а також якісний аналіз відповідей учасників інтерв'ю та спостережень. Це дозволило виявити позитивні аспекти та проблеми, пов'язані з реалізацією адаптивного управління в ліцеї.

На завершальному етапі були сформульовані висновки та рекомендації на основі аналізу зібраних даних. Вони стосувались ефективності адаптивного управління, його впливу на навчання та розвиток учнів, а також можливих шляхів поліпшення даного підходу в Краснослобідському ліцеї.

Така стратегія дозволила отримати глибоке розуміння реалізації адаптивного управління в конкретному навчальному закладі та сформулювати обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення освітнього процесу.

Емпіричне дослідження адаптивного управління в Краснослобідському ліцеї має на меті розкрити науковий зміст методології дослідження та визначити підходи, методи та інструменти, що використовуються для аналізу та оцінки адаптивного управління в зазначеному освітньому закладі.

Дослідження адаптивного управління базується на комплексному підході, який включає в себе наступні етапи та методологічні аспекти:

Аналіз літературних джерел та теоретичних досліджень. Була опрацьована наукова література, що стосується адаптивного управління в освіті та його впливу на результати навчання та розвитку учнів. Цей етап допоміг зрозуміти ключові поняття, підходи та методи адаптивного управління, що в подальшому використовуються у дослідженні.

Вибір методів дослідження. Були вивчені такі методи дослідження, як анкетування, спостереження, інтерв'ювання тощо. Це уможливило отримати достовірну та репрезентативну інформацію про реалізацію адаптивного управління в ліцеї.

Збір даних. За допомогою обраного методу або методів здійснюється збір інформації про реалізацію адаптивного управління в Краснослобідському ліцеї. Це може включати анкети для вчителів та учнів, спостереження за уроками, аналіз документів тощо.

Аналіз отриманих даних. Проводиться структурування та аналіз отриманих даних з метою визначення ступеня ефективності адаптивного управління в ліцеї. Розглядаються позитивні аспекти, проблеми та можливі шляхи вдосконалення.

Висновки та рекомендації. На основі аналізу даних були сформульовані висновки щодо рівня реалізації адаптивного управління в Краснослобідському ліцеї. Також розроблені практичні рекомендації для вдосконалення адаптивного підходу в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Отже, методологія дослідження надає науковий фундамент для проведення емпіричного дослідження адаптивного управління в Краснослобідському ліцеї та уможливорює отримати обґрунтовані результати, що сприятимуть подальшому вдосконаленню освітнього процесу.

2.2. Аналіз поточного стану управління в Краснослобідському ліцеї

Структуруємо етапи проведення аналізу поточного стану управління в Краснослобідському ліцеї, який спрямуємо на оцінку сучасного стану застосування адаптивного управління в навчальному закладі, а саме:

Організаційно-структурний аналіз. У першу чергу, було проведено аналіз структури управління Краснослобідського ліцею (рис. 4), зокрема визначено, які структурні одиниці відповідають за планування та реалізацію адаптивного підходу. З'ясовано, чи існують спеціалізовані підрозділи або комітети, відповідальні за індивідуальне планування навчальних програм для різних груп учнів.



Рис. 4. Структура управління Краснослобідського ліцею

Управління навчально-виховними закладами здійснюють на основі положень Конституції України, Закону «Про освіту», Положення про загальноосвітній навчальний заклад. Управлінська діяльність, як і навчальна, виховна, будь-яка інша діяльність, ґрунтується на дотриманні ряду принципів, якими керуються директор і його заступники при виконанні всіх управлінських функцій.

1. Система управління закладу освіти визначається законом та установчими документами.

2. Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють:

Засновник – Обухівська міська рада.

Уповноважений орган управління - Відділ освіти, фізичної культури та спорту Обухівської районної державної адміністрації,
керівник закладу освіти – Векла Валентина Василівна;

колегіальний орган управління закладу освіти – педагогічна рада;
колегіальний орган громадського самоврядування (рада школи);
інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Принцип управління - це основне положення, що впливає із закономірностей управлінської діяльності.

Закономірності в управлінні ліцею - це стійкі взаємозв'язки, взаємозалежності між процесом управління і зовнішніми відносно нього суспільними системами й умовами; між компонентами процесу управління і

компонентами педагогічного процесу; між компонентами процесу управління.

До них належать: залежність ефективності внутріліцею-ліцею управління від урахування в діяльності ліцею особливостей зовнішнього середовища, яке на неї

впливає; закономірність відповідності механізмів управління навчально-виховним закладом загальнодержавним механізмам; залежність ефективності

внутріліцею управління від створення умов, необхідних для реалізації мети ліцею; закономірність взаємодії керуючої та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої); залежність ефективності внутріліцею управління від

оптимального співвідношення управлінських впливів, самоорганізації і

саморегулювання; залежність якості управління від надійності й достатності інформаційного забезпечення; закономірність цілісності всіх функцій управління в кожному з управлінських циклів.

До основних принципів належать:

- принцип прогностичності внутріліцею управління;
- єдності державних і внутріліцею механізмів управління;
- демократизації і гуманізації управління;
- раціонального поєднання централізації і децентралізації;
- єдності єдиноначальства і колегіальності;
- гласності, відкритості управління;
- об'єктивності та інформаційної достатності;
- плановості, перспективності;

НУБІП України

- компетентності;
- оптимізації;
- системності в управлінні.

УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

НУБІП України

- органи колегіального управління ліцею (конференція, рада ліцею, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках);
- адміністрація ліцею (директор, його заступники);
- органи громадського самоврядування (учнівське самоврядування, учителів (профком, методична рада), батьків (батьківський комітет)).

НУБІП України

- Конференція є вищим колегіальним органом громадського самоврядування ліцею.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ АДМІНІСТРАЦІЇ ЛІЦЕЮ.

НУБІП України

Управління сучасною освітньою установою є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Її ефективність багато в чому залежить від правильного розподілу обов'язків в адміністрації ліцею, до якої належать директор та заступники.

НУБІП України

Для ефективного упровадження адаптивного управління закладом Краснослобідським ліцеєм задіяно поетапну інформаційно-аналітичну діяльність (рис. 5)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

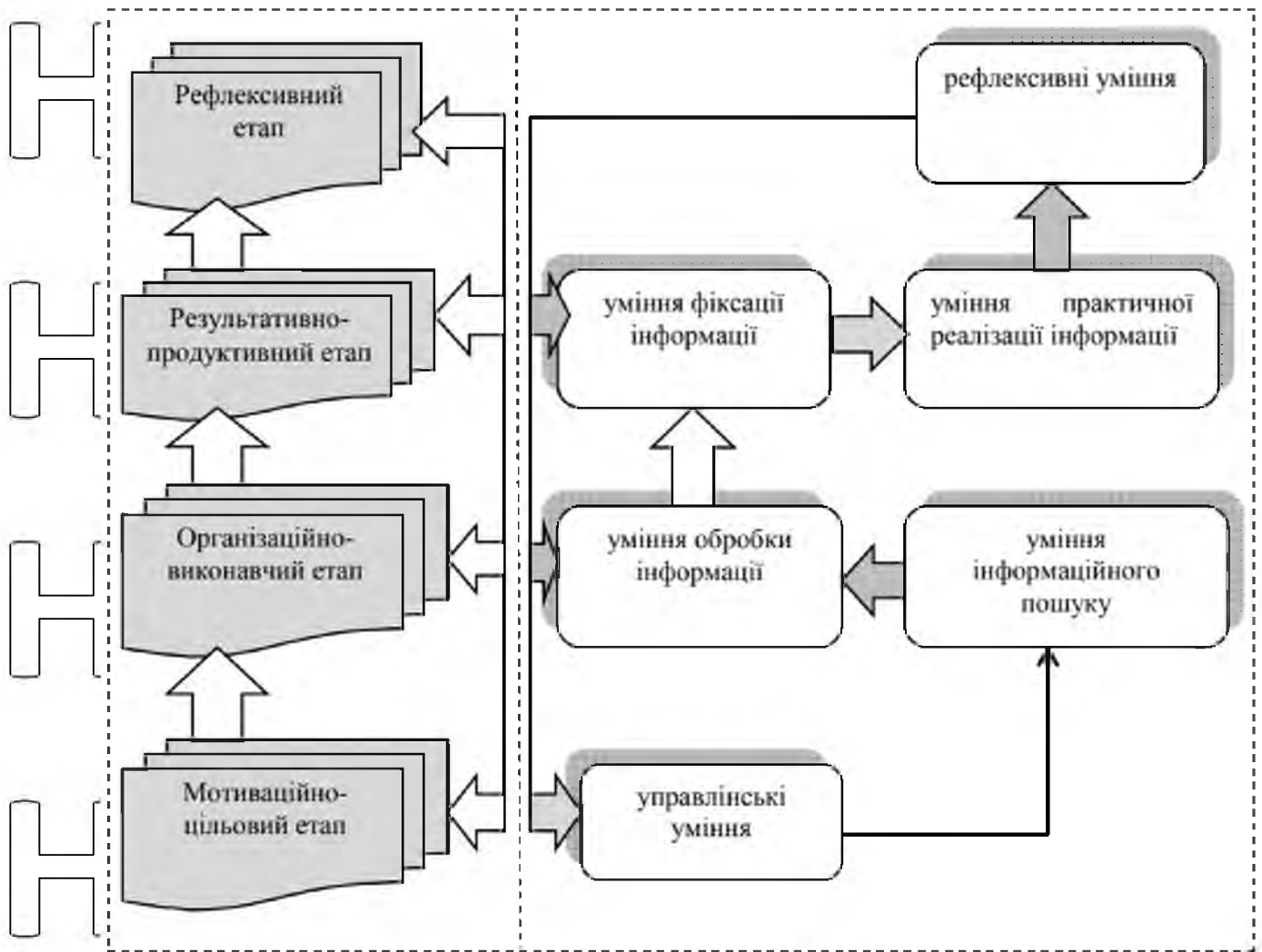


Рис. 5. Модель інформаційно-аналітичних умінь керівників (адміністрації)

Зокрема на мотиваційно-цільовому етапі реалізовувалися управлінські уміння: коректне формулювання своїх інформаційних запитів; визначення потреби певного інформаційного ресурсу в межах оперативного і стратегічного управління ліцеєм; сприйняття та активний пошук усіх різновидів і типів інформації; уміння, що забезпечують планування, організацію і регулювання ІАД; вживалися заходи щодо створення передумов для забезпечення розвитку інформаційної системи освітньої установи. Організаційно-виконавчий етап вирізняється здійсненням послідовної реалізації умінь інформаційного пошуку і збиранням інформації (опанування загальною системою способів орієнтації в динамічних потоках інформації; знаходження інформації із різних джерел; систематизація і предметизація інформації; створення баз даних); умінь обробки інформації (забезпечення процесу її обробки, аналізу і синтезу, її якісного

перетворення і прогнозування для подальшого використання; переробки великих масивів інформації з використанням інформаційних (комп'ютерних) технологій та інтелектуальних нормалізованих методик, інтерпретації, систематизації інформації; алгоритмічної аналітико-синтетичної переробки інформації).

Результативно-продуктивний етап, реалізація якого відбувалася через розвиток умінь фіксації інформації (представлення інформації в формальному вигляді; створення інформаційних об'єктів різних типів; встановлення зв'язків між інформаційними об'єктами; алгоритмічного перетворення знайденої інформації, постійного поповнення інформації та добудови своєї особистісної системи знань), застосування умінь якісно-змістового перетворення інформації (створення нової інформації, зберігання і накопичення її за допомогою баз даних; безпосереднє використання інформації для розв'язання поточних професійних завдань, прийняття рішень; проектування і конструювання об'єктів і дій, різних за будовою, в тому числі логічних і формалізованих; використання інформації відповідно до виробничих і пізнавальних завдань).

Рефлексивний етап передбачав використання рефлексивних умінь: оцінювання результатів ІАД, її корегування з урахуванням власних можливостей і здібностей; адаптацію ефективних її елементів до умов, що змінилися; самостійний вибір критеріїв оцінювання інформації; інтерпретація різних підходів, створення «жорстких особистісних фільтрів» та «чітких способів відбору цінної інформації»; об'єктивне оцінювання позитивних і негативних аспектів кожного компоненту системи інформаційних ресурсів; алгоритмізацію вилучення, критичне оцінювання і використання отриманої інформації у контексті певної управлінської проблеми.

ОРГАНИ ГРОМАДСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ:

З метою демократизації управління, налагодження зворотного зв'язку, поточного коригування управлінських рішень у навчальному закладі діють органи громадського самоврядування учнів (учнівський комітет школи (класу), учителів (профспілковий комітет, методична рада), батьків (батьківський комітет школи (класу), повноваження яких визначає статут школи. Вони є дієвим засобом формування громадської думки, сприяють діалогізації взаємин з адміністрацією.

ГОТОВНІСТЬ АДМІНІСТРАЦІЇ ТА ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У ході дослідження нами було аналізовано стан сформованості адміністрації та педагогічних працівників Краснослобідського ліцею. Для цього використовувалася анкета, яка відображала основні параметри когнітивного та

функціонального компонентів. Обчислення результатів анкетування здійснювалося за допомогою середньої величини як узагальненої характеристики якісно однорідної сукупності за певною кількісною ознакою –

обчислення середньої кількісної характеристики правильних і неправильних

відповідей на запитання щодо інформаційно-аналітичних, теоретичних і технологічних знань, комунікаційних, аналітичних та синтезуючих умінь адміністрації, які вона використовує в процесі підготовки й прийняття управлінських рішень. Середньоарифметичне значення цих параметрів є

показником рівня розвитку когнітивного та функціонального компонентів готовності адміністрації та педагогічних працівників ліцею до впровадження адаптивного підходу в управління закладу освіти. Вона представляє собою частку від ділення суми величин на їх кількість та розраховується за формулою:

$$x = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{N} = \frac{\sum Xi}{N}$$

де X – середня арифметична,

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ – результати окремих спостережень (відповідей),

N – кількість спостережень (відповідей),

Σ – сума результатів всіх спостережень (відповідей)

У ході дослідження рівнів розвитку когнітивного та функціонального компонентів готовності керівників ліцею та педагогічних працівників до впровадження адаптивного підходу в управління закладу освіти та його реалізації використано прийоми підсумкового узагальнення даних. Статистичні дані рівня

розвитку когнітивного компоненту адміністрації та педагогічних працівників Краснослобідського ліцею відображено в табл. 1.

**Результати діагностування рівнів розвитку когнітивного компоненту ІАК
керівників і педагогічних працівників Краснослобідського ліцею**

№ з/п	Інформаційно-аналітичні знання		X	Рівень розвитку ІАК
	теоретичні	технологічні		
1	0.50	0.41	0.46	середній
2	0.50	0.41	0.46	середній
3	0.50	0.30	0.40	достатній
4	0.50	0.27	0.39	достатній
5	0.25	0.39	0.32	достатній
6	0.50	0.36	0.43	середній
7	0.50	0.39	0.45	середній
8	0.75	0.33	0.54	середній
9	0.50	0.27	0.39	достатній
10	0.25	0.32	0.29	достатній
11	0.25	0.31	0.28	достатній
12	0.50	0.38	0.44	середній
13	0.75	0.29	0.52	середній
14	0.50	0.26	0.38	достатній
15	0.75	0.25	0.50	середній
16	0.75	0.39	0.57	середній
17	0.25	0.22	0.24	достатній
18	0.50	0.36	0.43	середній
19	0.25	0.27	0.26	достатній
20	0.50	0.19	0.35	достатній
21	0.50	0.22	0.36	достатній
22	0.25	0.23	0.24	достатній
23	0.25	0.21	0.23	достатній
24	0.75	0.33	0.54	середній
25	0.75	0.32	0.54	середній
26	0.50	0.29	0.40	достатній
27	0.50	0.27	0.39	достатній
28	0.50	0.28	0.39	достатній

29	0.50	0.36	0.43	середній
30	0.50	0.19	0.35	достатній
31	0.75	0.17	0.46	середній
32	0.75	0.30	0.53	середній
33	0.75	0.29	0.52	середній
34	0.50	0.32	0.41	середній
35	0.50	0.30	0.40	достатній
36	0.25	0.26	0.26	достатній
37	0.25	0.25	0.46	середній

Аналітичне групування даних сприяло встановленню взаємозв'язків між інформаційно-аналітичними теоретичними та технологічними знаннями в складі когнітивного компоненту ІАК адміністрації та педагогічних працівників Краснослобідського ліцею, їх взаємозалежність та взаємозумовленість у точному обчисленні. Групуванню даних методологи надають важливого значення, оскільки «помилки в цьому процесі забезпечують найбільш вичерпну і змістовну інформацію».

Наочна ілюстрація рівнів розвитку інформаційно-аналітичних теоретичних і технологічних знань (когнітивний компонент) керівників та педагогічних працівників подається діаграмами

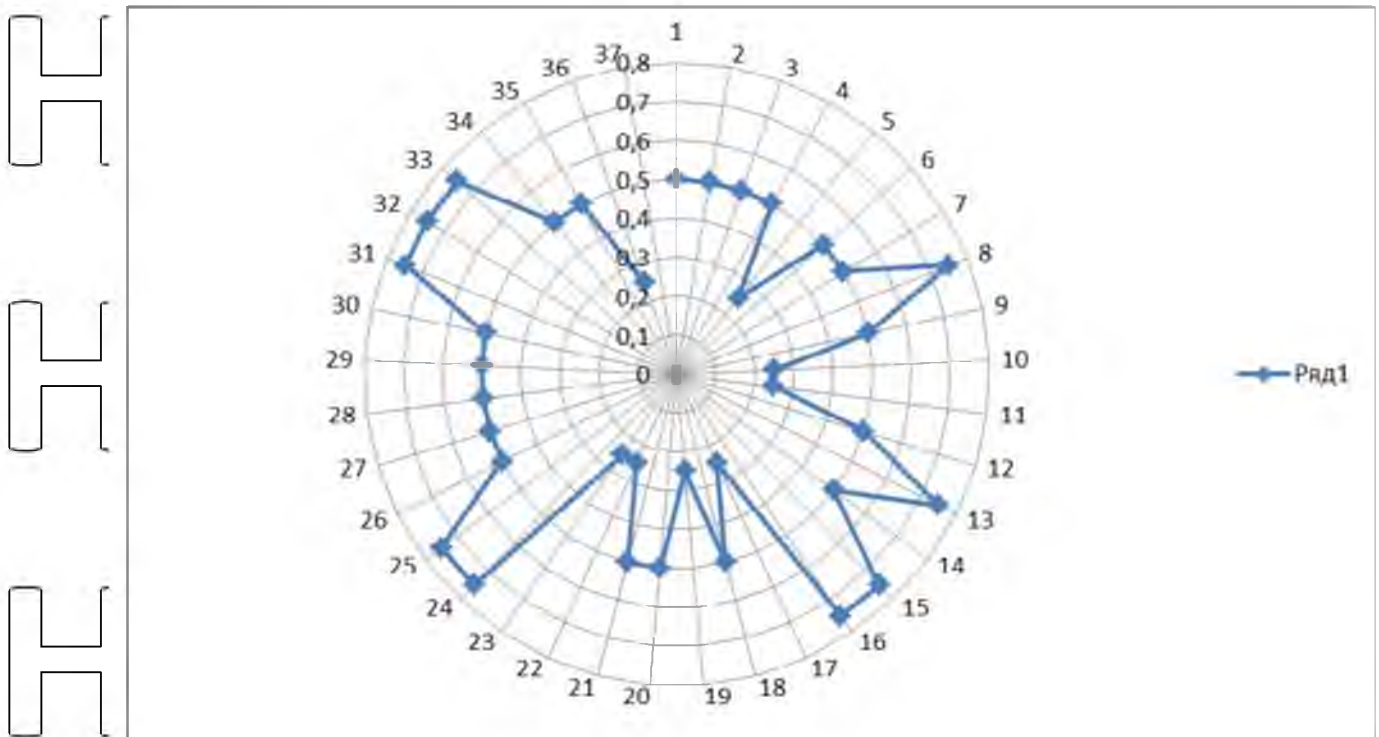


Рис. 6. Діаграма показників рівнів розвитку інформаційно-

аналітичних теоретичних знань у структурі когнітивного компоненту ІАК керівників і педагогічних керівників навчального закладу

Графічне подання статистичних даних не тільки унаочнює одержані результати дослідження, але й уможливорює осмислення суті цифрових величин, виявити їх взаємозалежності та риси явищ, що вивчаються, та які важко помітити в таблиці 1.

Побудована діаграма ілюструє широкий діапазон оцінювання рівнів розвитку інформаційно-аналітичних теоретичних знань у структурі когнітивного

компоненту ІАК керівників і педагогічних працівників ліцею: високий ($0,61 < K \text{ еф. розв. ІАК} \leq 0,80$) та достатній ($0,21 < K \text{ еф. розв. ІАК} \leq 0,40$) мали рівень не продемонстровано жодним респондентом. Варто зазначити, що респонденти в більшості обирали ті відповіді із запропонованих в анкеті, що

мають складні формулювання. Наприклад, для визначення сутності поняття «інформація» було запропоновано 3 відповіді: «інформація – це: а) та частина знань, яка, будучи зафіксованою на матеріальних носіях і виражена знаковою

системою, включається в комунікативний процес; б) та частини знань, яка, будучи зафіксованою на матеріальних носіях і виражена знаковою системою, включається в комунікативний, міжсуб'єктний процес, сприймається, змінюючи рівень знань людей, а також перетворюється і використовується у різних сферах діяльності; в) відомості про які-небудь події, ситуації, чиюсь діяльність тощо».

Виявлено, що 57% респондентів зупинили свій вибір на другому варіанті відповіді. Спостерігається аналогічна ситуація й з іншими питаннями анкети, зокрема, що стосуються визначення основних категорій теми експерименту. І це за тих умов, що до кожного запитання анкети пропонувалося два правильних

варіанти відповіді. За результатами інтерв'ювання нами було з'ясовано, чому учасниками опитування були обрані саме такі відповіді. Майже всі опитані при виборі відповіді на запитання анкети керувалися враженням, яке на них справив «науковий підхід до визначення поняття». Є припущення, що, обираючи

відповідь на запитання із запропонованих в анкеті, респонденти користувалися більше інтуїцією, ніж знаннями сутності понять: «інформація», «інформаційно-аналітична діяльність», «інформаційна потреба», «пошук інформації», «аналіз», «синтез», «обробка даних», «якісно-змістове перетворення інформації». До

структури когнітивного компоненту входять інформаційно-аналітичні технологічні знання. Одержані статистичні дані за результатами анкетування узагальнено в табл. 1. Діаграма, подана на рис. 5, демонструє, що більшість опитаних (86,5%) мають достатній рівень інформаційно-аналітичних

технологічних знань ($0,21 < K_{\text{еф. розв. ІАК}} \leq 0,40$). Середній рівень ($0,41 < K_{\text{еф. розв. ІАК}} \leq 0,60$) виявили 5,4% респондентів. Інші 8,1% респондентів продемонстрували недостатній рівень сформованості інформаційно-аналітичних технологічних знань у структурі когнітивного компоненту ($0,10\% < K_{\text{еф. розв. ІАК}} \leq 0,20$). Самий високий рівень не виявлено ні в жодного з опитаних.

Статистичні дані, відображені діаграмою на рис. 6 є свідченням епізодичних знань про основні види інформаційного пошуку, бібліографічних видань, якими можна користуватися в практичній діяльності, методів і видів пошуку інформації, що обмежує доступ до неї. Не достатніми для здійснення ефективної управлінської діяльності виявилися також знання методів роботи з

інформацією, її аналізу та синтезу, що не може не впливати на результати управління ліцеєм. Синергія цих двох складових (інформаційно-аналітичних теоретичних та технологічних знань) утворюють когнітивний компонент ІАК адміністрації та педагогічних працівників. Тому їх співвідношення зображено наочно однією діаграмою (рис. 7). За показниками розвитку когнітивного компоненту ІАК встановлено рівні: 51,4% – достатній рівень, 48,6% – середній рівень.

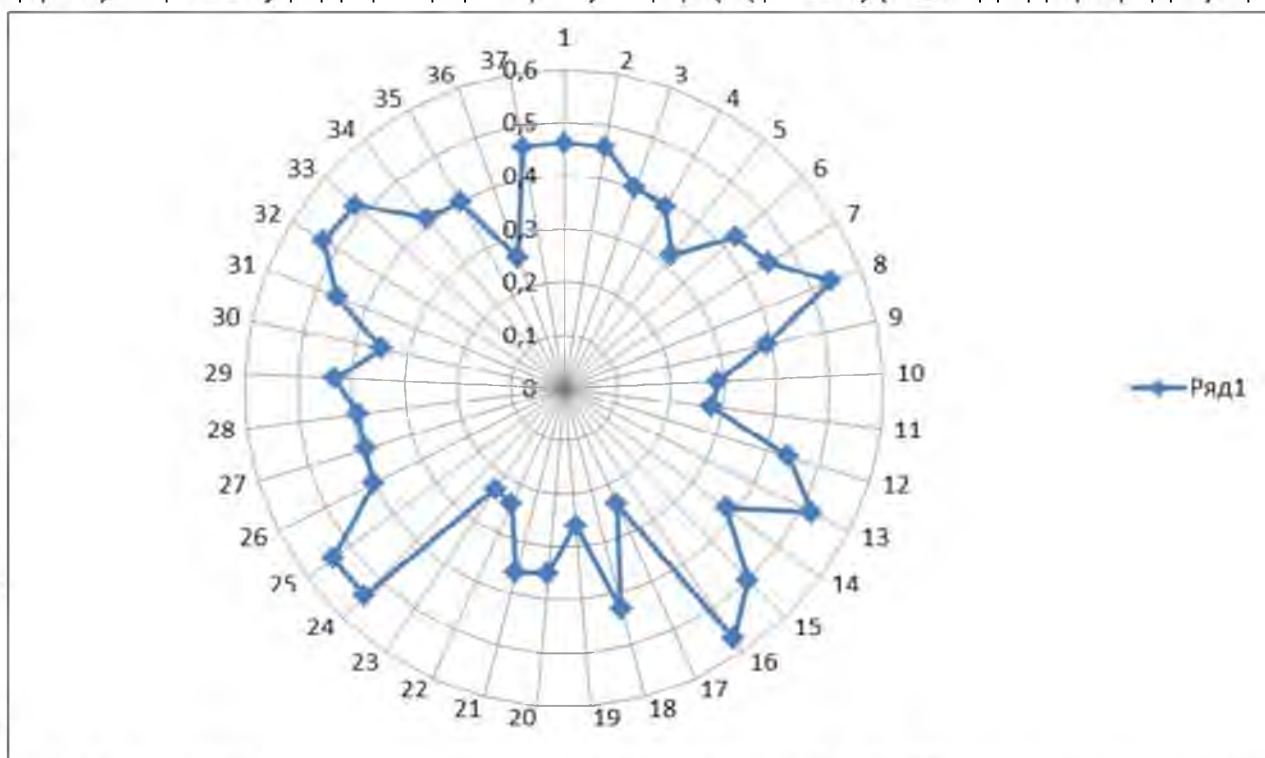


Рис. 7. Діаграма показників рівнів розвитку когнітивного компоненту ІАК керівників і педагогічних працівників Краснослобідського ліцею.

Таким чином, у більшості керівників установи (ліцею) і педагогічних працівників когнітивний компонент ІАК сформовано переважно на достатньому та середньому рівнях.

Однак, варто звернути увагу на значну невідповідність у володінні інформаційно-аналітичними теоретичними та технологічними знаннями опитаних, яку наочно ілюструє діаграма (рис. 7): рівень інформаційно-аналітичних технологічних знань значно нижче, ніж рівень інформаційно-аналітичних теоретичних знань. Це означає, що респонденти недостатньо

поінформовані щодо видів інформаційного пошуку, інформаційно-бібліографічних ресурсів, пошуку інформації в Інтернеті; методів пошуку інформації, її обробки (аналізу та синтезу), принципів відбору інформації, засобів забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності, технологій збереження інформації тощо. Саме інформаційно-аналітичні технологічні знання складають той базис, на якому ґрунтується інформаційно-аналітична практична діяльність і розвивається функціональний компонент ІАК.

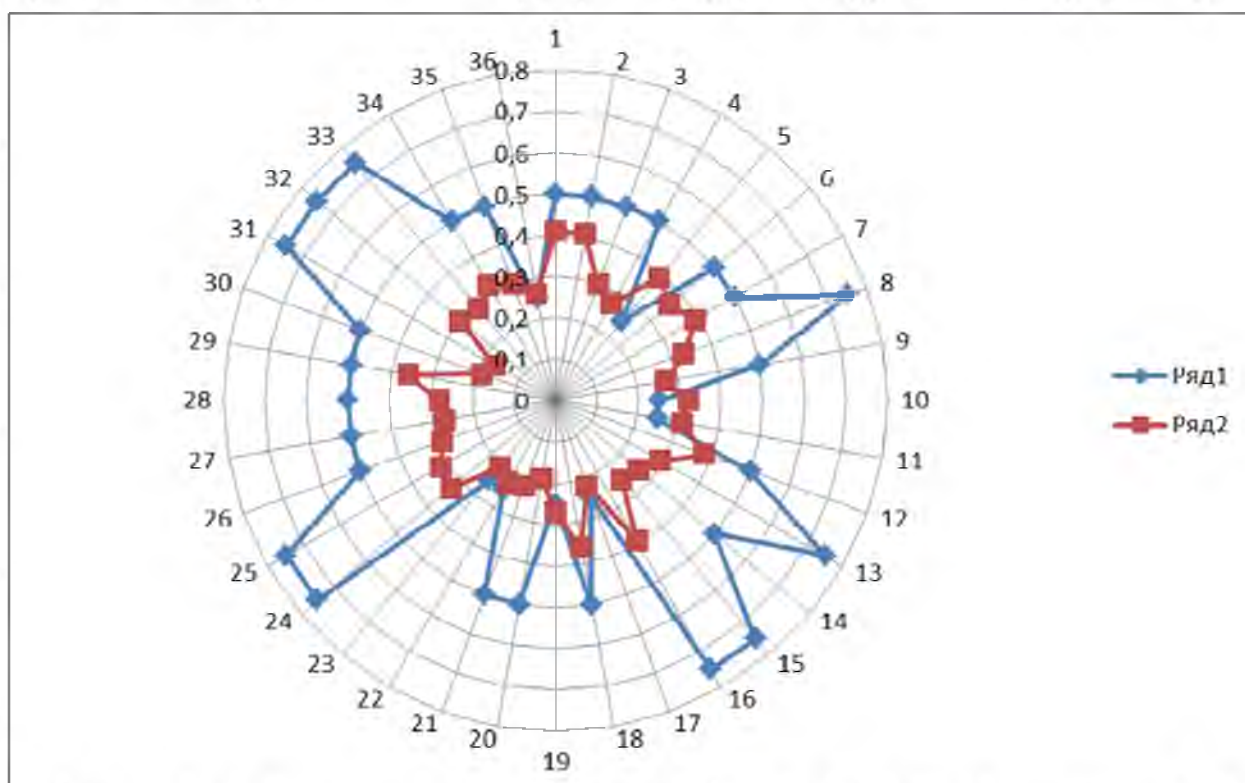


Рис. 7. Діаграма порівняння рівнів розвитку інформаційно-аналітичних теоретичних та технологічних знань у структурі когнітивного компоненту ІАК керівників і педагогічних працівників Краснослобідського ліцею

Ці дані відображають реальну ситуацію в системі функціонування Краснослобідського ліцею і дають підставу для висновку: більше половини учасників опитування потребують удосконалення професійної компетентності саме з питань розвитку інформаційно-аналітичних умінь і навичок, опанування основами ІАД. Потреба в безпеці збереження навчального закладу, власної посади) спонукає їх до пошуку інформації у різних джерелах, зокрема наукових

працях, необхідної для розв'язання професійних завдань. Але до реалізації цього процесу вони підходять із власного розуміння, часто інтуїтивно, або в разі, якщо на них указують керівники вищих ланок управління. Ними використовується невелика частка інформації: значна частина із них користується лише офіційними бюлетенями і збірниками наказів МОН України, підручниками, посібниками і окремими періодичними виданнями.

Практичні уміння і навички роботи з інформацією з метою підготовки до прийняття управлінського рішення, доповідей на педагогу, розроблення методичних рекомендацій нерідко обмежені: використовуються лише статистичні дані, нормативно-правові документи, інформація зберігається традиційно на паперових носіях в номенклатурі справ, на флешці на диску «D» «Моїх документах». Про використання інформаційних технологій і можливостей Інтернет-мережі не йдеться.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСВІТНЬОЇ ТА ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КРАСНОСЛОБІДСЬКОГО ЛІЦЕЮ

Проведено аналіз успішності учнів Краснослобідського ліцею з низки навчальних дисциплін за якісним показником за 2021/ 2022 р.р.

(Додатки: А, Б, В, Г, Д).

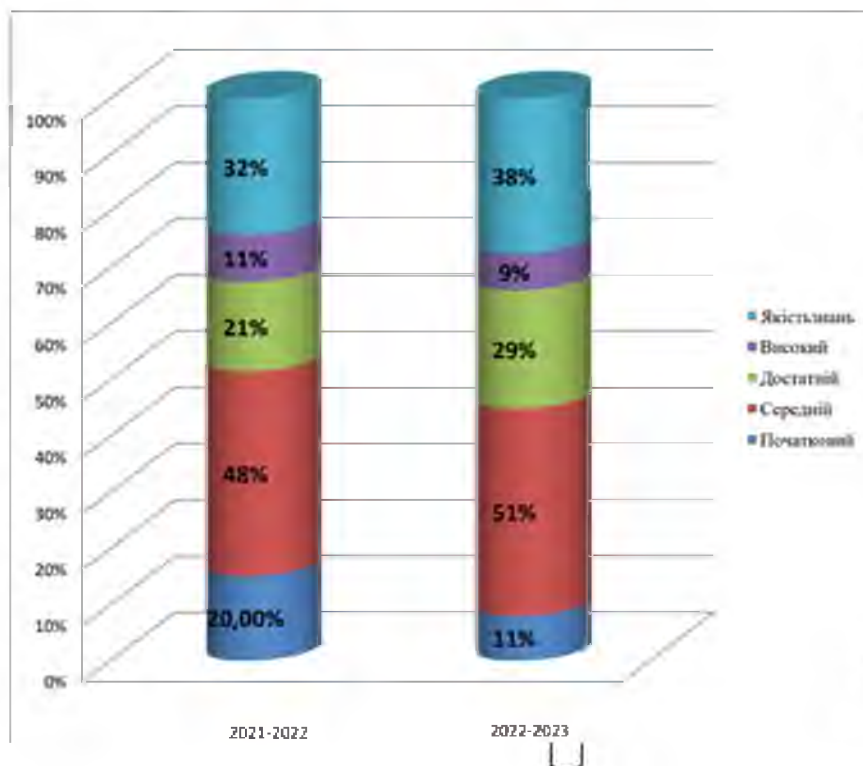


Рис. 8. Гістограма моніторингових досліджень якості знань здобувачів освіти 5-11 класів за результатами навчальних досягнень за 2022/2023 навчальний рік та 2021/2022 навчальний рік

У процесі роботи нами було зроблено висновок про готовність адміністрації, педагогічного та учнівського колективів до упровадження і реалізації адаптивного управління в Краснослобідському ліцеї.

2.3. Методичні рекомендації підвищення ефективності адаптивного управління закладом загальної середньої освіти

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства та змін в освітньому середовищі, питання ефективного управління закладами загальної середньої освіти стає особливо актуальним. Специфіка навчального процесу, потреби учнів та вимоги суспільства постійно змінюються, вимагаючи від управлінців освітніх установ гнучкості та педагогічних працівників адаптації та високої ефективності.

У цьому контексті адаптивне управління закладом загальної середньої освіти стає важливим інструментом, який дозволяє адміністрації школи чітко реагувати на зміни та виклики, забезпечуючи оптимальний баланс між сталістю освітніх процесів і їхньою актуальністю. Методичні рекомендації щодо підвищення ефективності адаптивного управління виявляються надзвичайно важливими для забезпечення якісного та результативного функціонування шкільних закладів.

У розділі 2.3 ми розглянемо ключові аспекти адаптивного управління, а також надамо практичні поради та рекомендації, які допоможуть керівникам закладів освіти ефективно впровадити цей підхід у своїй діяльності. Висвітлення теоретичних аспектів, аналіз кращих практик та врахування індивідуальних особливостей кожного закладу допоможе досягти успіху в адаптивному управлінні та забезпечити високу якість освіти для кожного учня.

Першим кроком підвищення ефективності адаптивного управління навчальним закладом є проведення 7-денного семінару для педагогічних працівників навчального закладу.

Програма 7-денного семінару: «Школа адаптивного управління.

Ефективний розвиток загальноосвітнього закладу»

Мета семінару: Забезпечити учасників знаннями, навичками та інструментами для успішного впровадження адаптивного управління у навчальний процес та розвиток закладу.

Тривалість семінару: 7 днів

День 1: Вступ до адаптивного управління

Відкриття семінару та представлення викладачів та учасників.

Знайомство з концепцією адаптивного управління та його роллю в освітньому процесі.

Знайомство з концепцією адаптивного управління та його роллю в освітньому процесі є актуальною проблемою сучасної педагогічної та управлінської практики. Поняття адаптивного управління набуває все більшої популярності завдяки швидкому технологічному розвитку, змінам у суспільстві та різноманітності потреб освітян.

У контексті сучасного освітнього середовища, концепція адаптивного управління посідає центральне місце. Вона ґрунтується на ідеї реагування та пристосування до змінних умов, специфіки навчального закладу, потреб учнів та викликів сучасного світу. Ця концепція базується на засадах гнучкості, ефективності та інноваційності, метою якої є досягнення вищих результатів у навчанні та вихованні.

Роль адаптивного управління у освітньому процесі важко переоцінити.

Воно дозволяє адміністрації та педагогічному колективу динамічно реагувати на виклики та зміни, оптимізувати ресурси, враховувати індивідуальні особливості учнів. Це сприяє покращенню якості освіти, розвитку потенціалу кожного учасника навчального процесу та підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Дослідження з питань адаптивного управління є актуальними для подальшого розвитку освітньої системи. Вивчення його концепції та ролі може внести суттєвий внесок у розробку ефективних педагогічних стратегій та

підходів, спрямованих на задоволення потреб сучасного учня та досягнення високих педагогічних результатів.

Г.В. Єльнікова [24] визначає адаптивне управління як “взаємовплив, який викликає взаємо пристосування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, котра забезпечується спільним виробленням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і само спрямуванням дій на її досягнення”

Адаптивне управління навчальним процесом ґрунтується на системному підході, оскільки управління такою складною соціально-педагогічною системою як навчальний процес має бути системним. “Системний підхід містить розуміння організації, як сукупності взаємопов'язаних елементів (люди, структура, завдання, технологія), зорієнтованих на досягнення різних цілей і умов середовища, що постійно змінюються” [25, с. 13].

День 2: Основи адаптивного управління

Принципи та підходи адаптивного управління в освіті. Упровадження адаптивної стратегії в навчальний процес та діяльність закладу.

Адаптивне управління в освіті передбачає використання гнучких та інноваційних підходів для оптимізації навчального процесу, враховуючи індивідуальні потреби та можливості кожного учня. Основною метою адаптивного управління є забезпечення ефективної освіти для всіх учнів незалежно від їхніх особистих особливостей, стилів навчання та рівня підготовки.

Принципи та підходи адаптивного управління в освіті:

Індивідуалізація навчання. Зосередження на індивідуальних потребах та інтересах учнів. Застосування різних методів, завдань та ресурсів для навчання залежно від особистих характеристик кожного учня.

Диференціація. Розробка різних рівнів складності завдань та матеріалів, щоб задовольнити потреби всіх учнів. Ми вважаємо, що учнівський клас, це гетерогенна група з різними здібностями.

Гнучкість. Змога адаптувати програми, методи навчання та організаційні аспекти відповідно до змінних умов та потреб учнів.

Використання технологій. Використання інформаційних технологій для індивідуального навчання, створення персоналізованих програм та взаємодії між учнями та вчителями.

Формування самостійного мислення. Розвиток учнівської самостійності, вміння самостійно планувати та оцінювати власну роботу.

Коллаборативність. Спільна робота між учителями, учнями, батьками та іншими учасниками навчального процесу для досягнення найкращих результатів.

Постійне вдосконалення. Оцінювання та аналіз результатів адаптивного навчання з метою постійного вдосконалення методів та підходів.

Зворотний зв'язок. Регулярна рефлексія між вчителями та учнями для підтримки навчального процесу та коригування підходів.

Орієнтація на практику. Зв'язок навчального матеріалу з реальними ситуаціями та практичними завданнями для розвитку практичних навичок та здатностей учнів.

Аналіз та рефлексія. Систематичний аналіз результатів адаптивного навчання та постійна рефлексія навчальних підходів для подальшого вдосконалення.

Такі принципи та підходи допомагають створити навчальне середовище, в якому кожен учень може досягти свого максимального потенціалу, незалежно від своїх індивідуальних здібностей та можливостей.

День 3: Аналіз та збір даних для адаптивного управління

Роль даних у прийнятті рішень: методи та інструменти збору та аналізу даних. Визначення ключових показників ефективності та розвитку закладу.

Збір та аналіз даних в сучасній освіті включає в себе використання різноманітних методів, інструментів та технологій для збору, обробки та інтерпретації інформації з метою вдосконалення навчального процесу та прийняття обґрунтованих рішень. Залучення інформаційних технологій та програм штучного інтелекту значно розширює аналіз даних і покращує рівень освіти.

Методи та інструменти, що використовуються в цьому контексті:

Анкетування та опитування. Використання онлайн-анкет та опитувань для збору даних від учнів, вчителів, батьків та інших учасників освітнього процесу. Важливо використовувати зручні онлайн-платформи для створення анкет та аналізу результатів.

Аналіз відеоматеріалів. Відеозаписи навчальних занять можуть бути використані для аналізу взаємодії вчителя та учнів, оцінки ефективності методів навчання та в'ясування проблемних моментів.

Відстеження активності. Використання Learning Management Systems (LMS) або спеціалізованих платформ для відстеження активності учнів під час навчання, включаючи час перебування на платформі, завдання, які вони виконують тощо.

Аналіз результатів тестування. Використання інтерактивних онлайн-тестів для оцінки рівня знань учнів та здійснення аналізу їхньої успішності.

Обробка текстових даних. Використання програм для обробки та аналізу текстової інформації, наприклад, відгуки від учнів, викладачів та батьків.

Аналіз динаміки. Використання графіків та діаграм для візуалізації динаміки навчальних досягнень, прогресу учнів та результатів адаптивного навчання.

Прогнозування за допомогою ШІ. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування результатів навчання, індивідуального підбору завдань, адаптації матеріалів під конкретного учня тощо.

Аналіз соціальних мереж. Вивчення соціальних мереж для виявлення здібностей та інтересів учнів, взаємодії між ними та можливості створення спільнот для навчання.

Відстеження індивідуального прогресу. Використання спеціалізованих платформ для стеження за навчальним прогресом кожного учня, забезпечення персоналізованого навчання.

Збір інформації з сенсорних пристроїв. Використання даних з сенсорів (наприклад, платформ для дистанційного навчання, які відстежують активність учнів через вебкамери та мікрофони) для аналізу учнівського поведінки та реакцій на навчальний матеріал.

Зазначені методи та інструменти допомагають зробити навчання більш ефективним, персоналізованим та адаптованим до потреб кожного учня за допомогою інформаційних технологій та програм штучного інтелекту

У короткому форматі відобразимо ключові показники ефективності та розвитку освітнього закладу (рис.9). На рисунку зображено ідеалізований освітній заклад з гармонійно поєднаними ключовими показниками ефективності та розвитку. Завданням адміністрації, педагогічного колективу,стейхолдерів і є робота згідно критерію - досягнення конкретною освітньою установою наближення до ідеального рівня за визначеними параметрами.

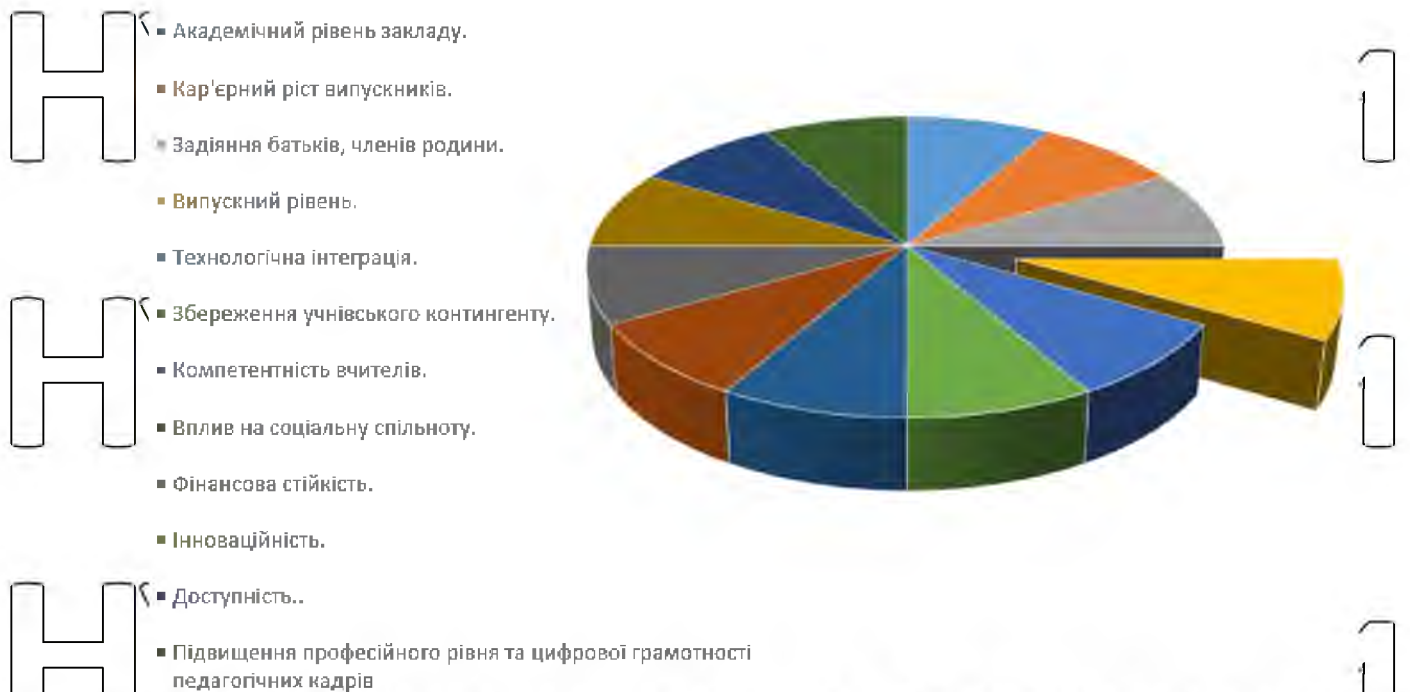


Рис.9. Ключові показники ефективності та розвитку освітнього закладу

Академічний рівень. Рівень здійснення навчальних програм, успішність учнів на іспитах, олімпіадах та конкурсах.

Розвиток особистості. Здатність закладу сприяти розвитку креативності, критичного мислення, комунікативних та інших навичок учнів.

Задіяння батьків, членів родини. Рівень взаємодії між школою та батьками, родиною учня, участі їх у навчальному процесі та житті закладу.

Випускний рівень. Успішність та вдалі кар'єрні шляхи випускників, їхні досягнення у вищих навчальних закладах та на ринку праці.

Технологічна інтеграція. Використання інноваційних технологій та програм для поліпшення навчального процесу.

Збереженість учнівського контингенту. Відеоток учнів, які залишаються в закладі упродовж всього навчального періоду.

Компетентність вчителів. Розвиток професійних навичок та вмінь педагогічного персоналу, зокрема використання сучасних педагогічних підходів та технологій.

Вплив на соціальну спільноту. Взаємодія з місцевими громадами, участь в освітніх та культурних ініціативах.

Фінансова стійкість. Ефективне використання фінансових ресурсів, забезпечення інфраструктури та матеріальних потреб.

Інноваційність. Впровадження новаторських підходів, методів навчання та управління в навчальний процес.

Доступність. Забезпечення рівних можливостей для отримання якісної освіти для всіх учнів, враховуючи різноманітні потреби.

Підвищення професійного рівня та цифрової грамотності педагогічних кадрів. Забезпечення можливостей навчання та професійного росту вчителів та адміністративного персоналу.

Зазначені ключові показники визначають ефективність та розвиток освітнього закладу в різних аспектах, сприяючи покращенню якості навчання та навчального середовища.

День 4: Розробка адаптивної стратегії

Визначення мети та цілей адаптивного управління. Розробка конкретних кроків та ініціатив для досягнення поставлених цілей.

Нами розроблено декілька завдань, і відповідних їм цілей для вдосконалення адаптивного управління в закладі освіти, що враховує освітні потреби учнів, вчителів, батьків та загальні цілі розвитку установи.

Мета 1: Забезпечення персоналізованого навчання.

Цілі: 1.1. Запровадження індивідуальних підходів до навчання, враховуючи особистість та здібності кожного учня.

1.2. Розробка персоналізованих навчальних планів та програм для кожного учня.

Створення системи моніторингу та оцінки навчальних досягнень кожного учня для адаптації навчання.

Мета 2: Забезпечення гнучкості навчального процесу.

Цілі: 2.1. Розробка гнучкого графіку навчання, що дозволяє учням обирати темп та час навчання.

2.2. Застосування інноваційних технологій для можливості дистанційного та індивідуального навчання.

2.3. Організація альтернативних методів навчання та оцінювання для задоволення потреб учнів з різними стилями та темпами навчання.

Мета 3: Підвищення взаємодії між педагогічними працівниками та учнями.

Цілі:

3.1. Створення платформи для відкритого спілкування та обміну ідеями між педагогами та учнями.

3.2. Організація регулярних нарад та семінарів для обговорення найкращих практик та методів навчання.

3.3. Розвиток програм менторства та підтримки для підтримання особистісного та академічного зростання учнів.

Мета 4: Розвиток критичного мислення та творчих здібностей учнів.

Цілі:

4.1. Упровадження інтерактивних методів навчання, що сприяють розвитку аналітичних та критичних навичок.

4.2. Забезпечення можливості для учнів самостійного вирішення завдань, що сприяють розвитку їхньої творчості та ініціативності.

4.3. Організація проєктних та дослідницьких завдань, що уможливають учням досліджувати різні аспекти навчального матеріалу.

Мета 5: Впровадження адаптивного відбору та оцінювання навчальних матеріалів.

Цілі:

5.1. Розробка адаптивних навчальних програм, які враховують потреби та рівень знань учнів.

5.2. Створення системи автоматичного відбору та підбору навчальних завдань залежно від успішності учня.

5.3. Реалізація інструментів для об'єктивного оцінювання знань та навичок учнів, що допомагає налаштувати навчання під їхні потреби.

Мета 6: Забезпечення тренінгів та підтримки педагогічного персоналу.

Цілі:

6.1. Організація регулярних тренінгів для педагогічних працівників з упровадження адаптивного підходу до навчання.

6.2. Розвиток платформ для обміну досвідом та ресурсами між педагогами.

6.3. Створення системи підтримки педагогічного персоналу, яка допомагає їм у вирішенні складних завдань та впровадженні інноваційних методів навчання.

Мета 3: Підвищення якості взаємодії вчителів та учнів.

Цілі:

3.1. Створення сприятливого навчального середовища для активної взаємодії та співпраці між учителями та учнями.

3.2. Розвиток комунікаційних навичок та культури спілкування серед педагогічного персоналу та учнів.

3.3. Упровадження педагогічних підходів, що сприяють діалогу, взаєморозумінню та розвитку емоційної культури.

Створення сприятливого навчального середовища для активної взаємодії та співпраці між учителями та учнями базується на концепції педагогічної атмосфери, що значно впливає на процес навчання та виховання. Сутність цього підходу полягає у створенні умов, в яких кожен учень та вчитель відчують себе впевнено, забезпечуючи оптимальні умови для ефективного навчання та особистісного зростання.

Сприятливе навчальне середовище відзначається відкритістю, довірою та взаєморозумінням між учасниками навчального процесу. Це позитивна педагогічна атмосфера, де вчителі стають партнерами для учнів, що сприяє

відкритому обміну думками та ідеями. У такому середовищі учні відчувають відповідальність за своє навчання та вільно висловлюють свої думки, а вчителі готові адаптувати підходи до потреб та індивідуальних особливостей кожного учня.

Ключовою складовою цього підходу є активна взаємодія між вчителем та учнем. Вчителі виступають в ролі наставників, які не лише передають знання, але й стимулюють самостійність, критичне мислення та творчість. Учні в свою чергу активно залучаються до процесу навчання, задають питання, розробляють проекти та вирішують завдання, що стимулює їхній розвиток.

Співпраця вчителів та учнів також передбачає створення відкритих майданчиків для діалогу, які можуть включати в себе дискусії, групову роботу, спільні проекти тощо. Такі моменти сприяють зміцненню взаємодії, взаєморозуміння та формуванню позитивного ставлення до навчання.

Розширюючи ідею створення сприятливого навчального середовища за допомогою віртуальних технологій, важливо підкреслити наступні аспекти:

Оптимізація співпраці. Віртуальне освітнє середовище створює умови для вчителів та учнів взаємодіяти незалежно від місця перебування. Це стимулює активний обмін знаннями, обговорення матеріалів та спільну роботу над завданнями.

Персоналізоване навчання. Віртуальні платформи можуть надати можливість учням обирати навчальні теми, швидкість вивчення та методи відповідно до їхніх потреб та стилів навчання.

Збалансоване оцінювання. Віртуальні платформи можуть забезпечити різні методи оцінювання, включаючи тестування, проекти, пірс-ревію та самооцінку, що дозволить учням проявити свої здібності та знання.

Гнучкість та доступність. Віртуальні освітні платформи дають змогу учням навчатися в режимі реального часу або у вільний від навчання час. Це дозволяє адаптувати навчання до їхнього графіку та можливостей.

Використання інтерактивних засобів. Застосування віртуальної та збільшеної реальності, інтерактивних завдань та симуляцій може зробити навчання більш цікавим та пізнавальним.

Отже, створення сприятливого навчального середовища для активної взаємодії та співпраці між учителями та учнями сприяє ефективному навчанню, розвитку особистості та формуванню навичок співробітництва та самовизначення. Це важливий аспект педагогічного процесу, що сприяє підвищенню мотивації до навчання та досягненню позитивних результатів.

Розвиток комунікаційних навичок та культури спілкування серед педагогічного персоналу та учнів в сучасному освітньому середовищі набуває особливої важливості, особливо при врахуванні розширення концепції на інформаційну та числову культури. Іноді в наукових дослідженнях підмінюються

поняття: «числова культура» та «інформаційна культура». На нашу думку розвиток числової та інформаційної культур є двома важливими, але водночас різними аспектами освітнього процесу. Хоча вони можуть взаємодоповнюватися, їхні характеристики і спрямованість відрізняються.

Інформаційна культура передбачає здатність до розуміння, критичного аналізу та обробки інформації, яка надходить до нас через різноманітні джерела. Вона включає в себе здатність розпізнавати достовірну інформацію від недостовірної, розуміти контекст та зміст повідомлень, а також здатність виокремлювати ключові аспекти інформації.

Числова культура, з іншої точки зору, стосується здатності працювати з числовими даними, включаючи їх аналіз, інтерпретацію та застосування. Вона допомагає розуміти статистичні дані, оцінювати їх значущість, проводити порівняння та робити висновки на основі числових фактів.

Можна стверджувати, що числова та інформаційна культура дійсно мають певний взаємозв'язок, але вони є різними поняттями. Інформаційна культура допомагає зрозуміти та критично аналізувати різноманітну інформацію, яка може бути представлена в текстовому, візуальному або аудіальному форматі. А числова культура допомагає ефективно працювати з конкретними числовими даними, що можуть включати статистичні показники, числа, дані з наукових досліджень тощо.

Загальна мета обох видів культур полягає в розвитку компетентностей, необхідних для самостійного мислення, аналізу, розуміння інформації та прийняття обґрунтованих рішень в сучасному інформаційному світі.

Інформаційна культура вимагає від учасників навчального процесу не лише сприймати інформацію, але й критично її аналізувати та оцінювати, зокрема те, що надходить через різноманітні джерела, включаючи Інтернет, соціальні мережі та медіа. Розвинута інформаційна культура допомагає відрізнити об'єктивну інформацію від маніпулятивної та недостовірної, забезпечуючи більш обґрунтовані рішення та висловлювання.

У свою чергу, числова культура надає можливість ефективно оперувати числовими даними, правильно їх інтерпретувати та застосовувати в практичній діяльності. Розвиток цієї культури допомагає не лише розуміти інформацію, виражену у числовій формі, але й адекватно оцінювати статистичні показники, уникати викривлення фактів та здійснювати обґрунтовані висновки.

Підсумовуючи, зазначимо, що розвиток комунікаційних навичок та культури спілкування неможливий без урахування інформаційної та числової культур. Цей комплексний підхід передбачає не лише володіння навичками ефективного спілкування, але й здатність аналізувати, оцінювати та інтерпретувати інформацію та числові дані, забезпечуючи більш обґрунтоване та компетентне прийняття рішень у сучасному інформаційному суспільстві.

У провадженні педагогічних підходів, спрямованих на сприяння діалогу, взаєморозумінню та розвитку емоційної культури, представляє собою стратегічно важливу ініціативу в освітньому процесі. Це необхідний крок для створення навчального середовища, де активне взаємодія між учасниками забезпечується через відкрите обговорення, спільну творчість та вдосконалення емоційної культури.

Реалізація цієї ініціативи передбачає декілька кроків. По-перше, варто акцентувати увагу на підготовці педагогічного персоналу, надаючи їм відповідні навички та знання щодо ведення конструктивного діалогу, виявлення та розуміння емоцій учнів.

Другим кроком є створення сприятливого навчального середовища, яке сприяє відкритому спілкуванню та взаєморозумінню. Це може бути досягнуто через організацію групових обговорень, спільних проєктів та діяльності, що сприяє взаємовпливу поглядів та думок.

Необхідним елементом є використання методів, спрямованих на розвиток емоційної культури. Розвиток емоційної культури учнів є важливою складовою освітнього процесу, оскільки допомагає формувати їхню здатність розуміти, виражати та регулювати власні емоції, а також сприяє покращенню взаємовідносин та здоров'ю. Варто використовувати методи, спрямовані на розвиток емоційної культури учнів, а саме такі, як:

Емоційна самостереженість. Вчити учнів розпізнавати свої емоції, їхні фізичні прояви та вплив на поведінку. Завдяки цьому вони зможуть краще розуміти свої потреби та реакції.

Техніки емоційної регуляції. Навчати учнів методам контролю та зменшення інтенсивності негативних емоцій, таких як релаксація, дихальні вправи та позитивне мислення.

Розвиток співчуття. Вправи та завдання, що допомагають учням розуміти почуття та потреби інших людей, сприяють розвитку співчутливості та позитивних взаємин.

Тренінги соціальної компетентності. Робота над навичками ефективного спілкування, вирішення конфліктів, спільної діяльності та співпраці.

Творчі завдання. Використання мистецьких та літературних завдань для вираження емоцій та думок, що сприяє їхньому більш глибокому розумінню.

Рефлексія. Регулярні роздуми та обговорення з учнями їхніх емоційних реакцій на різні ситуації, допомагають їм більше осмислювати та аналізувати свої емоції.

Ролеві ігри. Використання ролевих ігор для відтворення різних ситуацій та виявлення емоційних реакцій, а також для пошуку емоційних рішень.

Технології медіа. Вивчення та аналіз різних виразів емоцій у фільмах, мультфільмах, музиці та медіа для поглиблення розуміння їхнього значення.

Праця зі стереотипами. Завдання, що допомагають учням розмірковувати про стереотипи та попереджати дискримінацію на основі емоційного розуміння.

Ігрові методи. Використання ігор, пазлів та завдань, спрямованих на розвиток емоційної інтелігенції, вирішення складних ситуацій та створення позитивних рішень.

Такі методи допомагають створити більш свідомих, емоційно стійких та соціально компетентних учнів, які можуть успішно взаємодіяти з оточуючими та знаходити конструктивні рішення у різних ситуаціях.

Крім того, важливо забезпечити оцінку та відстеження результатів упровадження таких педагогічних підходів. Доцільно для цього розробити набір показників, що відображатимуть якість діалогу, рівень взаєморозуміння та емоційну культуру серед учасників освітнього процесу. Ми її розробили і рекомендуємо використовувати.

Набір показників, які нами рекомендовано використовувати для оцінки якості діалогу, рівня взаєморозуміння та емоційної культури серед учасників освітнього процесу.

Якість діалогу. Чіткість та структурованість висловлювань. Здатність слухати та відповідати на запитання.

Вміння аргументувати свої думки та ділитися інформацією
Взаємодія між учасниками. Співпраця, активна участь, обмін поглядами.
Рівень взаєморозуміння. Виразне сприйняття та розуміння поглядів, думок та почуттів інших. Здатність виявляти інтерес до точок зору інших учасників.

Уникнення непорозумінь, конфліктів та негативних емоцій в процесі спілкування.

Емоційна культура. Вміння розпізнавати та виражати власні емоції адекватно до ситуації. Стриманість негативних емоцій та вміння знаходити позитивні способи реакції. Здатність співпереживати та виявляти співчуття до почуттів інших. Емоційна відкритість та готовність ділитися досвідом з іншими.

Соціальна взаємодія. Рівень взаємодії в групових завданнях та колективних проєктах. Взаємна підтримка та співпраця між учасниками.

Здатність до позитивного вирішення конфліктів та дотримання норм спілкування.

Рефлексія та самооцінка. Здатність аналізувати власні дії, реакції та емоції. Оцінка власних навичок емоційної інтелекції та покращення їх з часом.

Відстеження прогресу у розвитку діалогу та емоційної культури.

Запропонована система показників уможливить систематично оцінювати та вдосконалювати рівень діалогу, взаєморозуміння та емоційної культури серед учасників освітнього процесу. Кожен показник може бути оцінений за шкалою, від найнижчого до найвищого рівня, допомагаючи визначити сильні сторони та області, які потребують покращення.

Відсумовуючи, варто зазначити, що успішне впровадження цієї ініціативи вимагає комплексного підходу, включаючи підготовку педагогів, створення сприятливого середовища, застосування відповідних методів та систематичну оцінку. Це допоможе створити більш глибокий, збагачений та ефективний освітній досвід для всіх учасників.

Мета 4: Постійне вдосконалення освітнього процесу.

Цілі:

4.1. Забезпечення регулярного аналізу результатів навчання та оцінки ефективності методів та підходів.

4.2. Використання даних з моніторингу для вдосконалення програм, ресурсів та педагогічної практики.

4.3. Професійний розвиток вчителів через навчання новим методам та інноваційним підходам до навчання.

День 5: Інструменти адаптивного навчання

Індивідуалізація навчального процесу, методи, технології та підходи.

Роль вчителя в адаптивному навчанні: підтримка, моніторинг та зворотній зв'язок.

Інструменти адаптивного навчання є ключовими складовими вдосконалення освітнього процесу та досягнення оптимальних результатів навчання. Сучасна освіта потребує активного впровадження інноваційних підходів, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості кожного учня,

сприяють оптимізації навчального процесу та забезпечують високу ефективність навчання.

Адаптивне навчання базується на розумінні того, що кожен учень унікальний, має свої здібності, інтереси, темп навчання та способи сприйняття інформації. Відповідно, використання інструментів адаптивного навчання передбачає створення навчального середовища, в якому навчання адаптується до потреб кожного учня. Це досягається за допомогою впровадження різноманітних інструментів та методів, які враховують індивідуальний рівень знань, навичок та потреби учнів.

Одним із ключових інструментів адаптивного навчання є персоналізовані навчальні плани та програми. Це означає, що навчальний матеріал структурується таким чином, щоб враховувати рівень підготовки кожного учня. Використання цього інструменту дозволяє кожному учневі навчатися на своєму темпі, глибше розуміти матеріал та досягати кращих результатів.

Також важливою складовою адаптивного навчання є інтерактивні платформи та програми. Ці інструменти дозволяють створити індивідуальний шлях навчання для кожного учня, забезпечуючи можливість вибору навчальних матеріалів та завдань, що відповідають їхнім інтересам та потребам.

Додатково, адаптивне навчання передбачає застосування аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки навчальних досягнень учнів. Це дозволяє вчителям вчасно виявляти слабкі місця учнів та надавати індивідуальну допомогу для подолання труднощів.

Інноваційні технології в сфері дистанційного та індивідуального навчання включають різноманітні інструменти та ресурси, що покращують якість навчання та забезпечують персоналізований підхід до кожного учня.

Розглянемо деякі з них:

E-Learning платформи. E-learning платформи, такі як Moodle, Canvas, Google Classroom тощо, надають вчителям засоби для створення навчальних матеріалів, завдань та тестів, а також можливість взаємодії зі студентами в онлайн-середовищі.

Відеоконференції та вебінари. Платформи для відеоконференцій, наприклад Zoom, Microsoft Teams або Skype, дозволяють вчителям та учням проводити віддалені уроки, лекції та дискусії в режимі реального часу.

Інтерактивні навчальні матеріали. Створення інтерактивних навчальних матеріалів, включаючи відеоуроки, інтерактивні завдання та симуляції, за допомогою інструментів які Articulate Storyline або Adobe Captivate.

Мобільні додатки для навчання. Додатки, як Duolingo для вивчення мов, Khan Academy для навчання математики, дозволяють учням навчатися в будь-який час та в будь-якому місці.

Штучний інтелект та адаптивне навчання. Платформи, як Smart Sparrow, використовують алгоритми машинного навчання для адаптації навчання під конкретного учня, надаючи завдання відповідно до його потреб та здібностей.

Віртуальна та доповнена реальність. Використання VR та AR дозволяє створити іммерсивні навчальні досліди, наприклад, дослідження великих історичних подій або вивчення складних наукових концепцій.

Системи аналізу даних та відстеження прогресу. Платформи, як Brightspace або Edmodo, дозволяють аналізувати активність учнів, їхні результати, забезпечуючи вчителям інформацію для адаптації навчання.

Такі інноваційні технології сприяють розвитку дистанційного та індивідуального навчання, роблять процес більш доступним та ефективним, а також дозволяють створювати навчальні досліди, що адаптуються під потреби та здібності кожного учня.

Для відповідності потребам учнів з різними стилями та темпами навчання набуває особливої актуальності упровадження альтернативних методів навчання та оцінювання. Особливості індивідуальних стилів навчання та різниця в темпах засвоєння навчального матеріалу вимагають диференційованого підходу до організації навчального процесу.

Важливим аспектом є використання різноманітних педагогічних стратегій, спрямованих на забезпечення гнучкості та варіативності у способах подачі матеріалу. Індивідуалізоване навчання уможливіває кожному учневі обирати

такі методи та підходи, які найкраще відповідають його особистісним особливостям та вподобанням.

Серед інноваційних підходів до альтернативного навчання варто виділити проєктне, колаборативне та проблемне навчання. Проєктне навчання стимулює учнів до самостійної діяльності та дослідницької роботи, де вони активно вирішують завдання, що стосуються реальних проблем. Колаборативне навчання сприяє розвитку комунікативних навичок та співпраці, де учні працюють у групах, обмінюються знаннями та вирішують завдання спільно. Проблемне навчання передбачає аналіз та розв'язання складних завдань, що вимагають критичного мислення та творчого підходу.

Оцінювання в контексті альтернативних методів також потребує адаптації. Використання різних оцінювальних інструментів, таких як портфоліо, самооцінка, пірс-рев'ю, дозволяє учням проявляти свої здібності та знання в зручній для них формі. Це сприяє більш точному визначенню особистісних досягнень, розвитку мета когнітивних навичок та формуванню відповідальності за власне навчання.

Підсумовуючи, впровадження альтернативних методів навчання та оцінювання є важливим кроком у напрямку забезпечення персоналізованого навчання та розвитку учнівської індивідуальності. Це допомагає створити сприятливі умови для всебічного розвитку кожного учня, забезпечуючи ефективний і збалансований навчальний процес.

День 6: Залучення стейкхолдерів та спільне управління

Важливість залучення батьків, учнів та педагогічної команди до розвитку школи. Спільне прийняття рішень, комунікація та партнерство.

Залучення стейкхолдерів до процесу управління та розвитку освітнього закладу є ключовою складовою успішної освітньої системи. Упровадження цього підходу базується на визнанні того, що групи зацікавлених осіб, такі як батьки, учні та педагогічна команда, роблять важливий внесок у формування ефективної освітньої політики та підвищення якості навчання.

Залучення батьків є важливою складовою для покращення якості навчання.

Батьки мають першорядний інтерес в успіхах своїх дітей, і їхні знання, думки та відгуки можуть сприяти вдосконаленню навчального процесу. Вони можуть вносити цінні пропозиції щодо програм, методів навчання та організації шкільного життя, що в свою чергу сприяє створенню більш комфортного та ефективного середовища для учнів.

Учні також є важливими учасниками освітнього процесу, і їхні думки та потреби варто враховувати при формуванні навчальних програм та методів.

Інтереси учнів можуть впливати на вибір предметів, підходів до навчання та організації позаурочних заходів. Активна участь учнів у процесі прийняття рішень може сприяти їхньому більш активному та позитивному ставленню до навчання.

Спільне прийняття рішень, комунікація та партнерство.

Залучення стейкхолдерів до управління школою передбачає спільне прийняття рішень, що спираються на колективний досвід та думки різних учасників освітнього процесу. Це сприяє більш ефективному вирішенню проблем та покращенню якості освіти.

Комунікація між стейкхолдерами є ключовим аспектом спільного управління. Відкритий діалог дозволяє вирішувати конфліктні ситуації, обговорювати питання вдосконалення та враховувати думки кожного учасника. Це сприяє побудові взаєморозуміння та партнерства між всіма сторонами.

Партнерство між батьками, учнями та педагогічною командою сприяє створенню сприятливого середовища для навчання та розвитку. Взаємодія різних стейкхолдерів допомагає об'єднати зусилля для досягнення спільної мети – забезпечення якісної та ефективної освіти.

Отже, залучення стейкхолдерів та спільне управління відіграють важливу роль у розвитку школи, забезпечуючи залучення різних груп осіб до прийняття рішень та створення сприятливого освітнього середовища.

День 7: Упровадження та моніторинг адаптивного управління

Планування впровадження адаптивних практик у повсякденну діяльність.

Моніторинг, оцінка та корекція результатів: роль даних та постійного вдосконалення.

Упровадження адаптивного управління в освітньому закладі є стратегічним кроком для досягнення високих результатів та відповідності сучасним вимогам освітнього процесу. Планування цього процесу передбачає визначення конкретних дій та стратегій, які сприятимуть адаптації освітнього процесу до потреб учнів та змін у соціокультурному середовищі.

Перший крок - це аналіз потреб учнів, їхніх здібностей та стилів навчання.

На основі цього аналізу формується індивідуальний підхід до кожного учня, розробляються персоналізовані навчальні плани та програми. Важливим етапом є визначення ресурсів та інструментів, які необхідні для впровадження адаптивних практик.

Моніторинг, оцінка та корекція результатів: роль даних та постійного вдосконалення. Моніторинг та оцінка є невід'ємною частиною процесу упровадження адаптивного управління. Систематичний збір та аналіз даних дозволяє визнати ефективність впроваджених практик, виявити успішні та менш успішні аспекти. Дані можуть бути отримані з різних джерел: результати навчання, опитування учнів, відгуки батьків та вчителів.

На основі зібраних даних проводиться оцінка впливу адаптивного управління на якість освіти. Це дозволяє виявити зони успіху та слабкі місця, а також визначити потребу в корекції планів та стратегій. Постійне вдосконалення стає необхідністю для досягнення більш високих результатів та адаптації до змін у навчальному середовищі.

Таким чином, упровадження та моніторинг адаптивного управління в освітньому закладі передбачає цілеспрямоване планування, ретельний моніторинг результатів та постійне вдосконалення для досягнення оптимальних навчальних результатів та відповідності сучасним освітнім вимогам.

Заключний блок: Рефлексія та подальші кроки

Рефлексія учасників щодо здобутих знань та навичок.

Розгляд подальших кроків у впровадженні адаптивного управління та планування подальших заходів.

Заклучення семінару:

Завершальні слова викладачів та подяки учасникам за активну участь.

Видача сертифікатів учасникам.

Ця програма є загальною структурою і може бути адаптована до конкретних потреб загальноосвітньої школи.

Другим кроком підвищення ефективності адаптивного управління навчальним закладом є реалізація методичних рекомендацій:

Підвищення ефективності адаптивного управління навчальним закладом є актуальним завданням, яке стосується оптимізації процесів прийняття рішень, враховуючи динамічні зміни в навчальному середовищі та потребах учнів. У цьому контексті "адаптивне управління" вказує на здатність управління навчальним закладом реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом гнучкого перегляду та коригування стратегій та дій.

Реалізація методичних рекомендацій в цьому контексті означає впровадження науково обґрунтованих методів і підходів, які спрямовані на покращення процесів управління. Ці рекомендації можуть включати стратегії моніторингу, оцінювання, планування, взаємодії зі стейкхолдерами та інші аспекти управління навчальним закладом.

Відтак, високий рівень ефективності адаптивного управління можна досягти лише через систематичне застосування цих методичних рекомендацій, що дозволить навчальному закладу бути гнучким, реактивним та відповісти викликам сучасної освітньої реальності.

Рекомендації можуть бути використані як основа для розробки стратегії підвищення ефективності адаптивного управління у загальноосвітньому закладі. Важливо адаптувати запропоновані підходи до конкретних умов і потреб закладу.

Адаптивне управління навчальним закладом передбачає динамічний підхід до реагування на зміни та потреби освітнього середовища:

1. Аналітичний підхід до оцінки потреб і можливостей.

- Використовуйте кількісні та якісні методи дослідження для глибокого аналізу освітнього контексту.

- Проаналізуйте внутрішні та зовнішні ризики і можливості.

2. Голосова взаємодія зі стейкхолдерами.

- Розробіть механізми для систематичного збору відгуків.

- Створіть платформу для спілкування та обговорення пріоритетних напрямків розвитку.

3. Стратегічне планування на основі даних.

o Коли говорять про роадмап ініціатив на короткостроковий та довгостроковий періоди, це може вказувати на:

p 1. Короткостроковий період. Зазвичай охоплює період від кількох місяців до року. Ініціативи для короткострокового періоду зазвичай мають конкретні, бітко визначені цілі та завдання, які слід виконати в найближчому майбутньому.

Ці завдання можуть бути спрямовані на виправлення невідкладних проблем, реагування на актуальні виклики або створення певної основи для майбутньої діяльності.

2. Довгостроковий період. Охоплює період від декількох років до десятків років. Ініціативи для довгострокового періоду часто мають стратегічний характер і вимагають більш детального планування та візії. Ці ініціативи спрямовані на стійкі розвиток, адаптацію до майбутніх змін або досягнення великих, амбітних цілей.

m Таким чином, роадмап - ініціатива на короткостроковий та довгостроковий періоди допомагає організаціям чи командам визначити пріоритети, виділити ресурси та координувати дії для досягнення своїх цілей в різних часових рамках.

- Визначте конкретні показники успіху та ресурси для їх досягнення.

i 4. Цифрова трансформація управління.

n - Інтегруйте інструменти для автоматизації процесів та роботи з даними.

i

- Використовуйте аналітику для прогнозування потреб та виявлення проблем на ранніх етапах.

5. Підходи до диференціації навчання.

- Забезпечте підготовку педагогічних працівників для реалізації гнучких програм та методик.

- Створіть інфраструктуру для підтримки індивідуальних навчальних планів.

6. Постійна професійна підготовка педагогів.

- Створіть центр професійного розвитку для навчання новітнім методам та технологіям.

7. Використання передових освітніх технологій.

- Впроваджуйте інновації, які сприяють гнучкості навчання та управління.

8. Гнучкість курікулуму та методології навчання. Термін "гнучкість курікулуму" вказує на здатність навчальної програми (курікулуму) адаптуватися до змінюваних умов, потреб учнів, викладачів, а також до нових педагогічних, наукових чи соціокультурних здобутків. Гнучкий курікулум може включати такі особливості:

1) *Індивідуалізація навчання*: навчальна програма може бути адаптована для кожного студента з урахуванням його особливих потреб, здібностей та інтересів.

2) *Варіативність*: навчальні плани та програми можуть пропонувати різні шляхи досягнення одного й того ж результату, забезпечуючи студентам можливість вибору.

3) *Інтеграція змісту*: курікулум може комбінувати різні дисципліни або теми, спрямовуючи увагу на міждисциплінарний підхід.

4) *Відгук на актуальні події*: зміни в суспільстві, науці або технологіях можуть впливати на вміст курікулуму, роблячи його актуальним та релевантним.

5) *Модульна структура*: курікулум може бути розбитий на модулі, які можуть бути вивчені в різному порядку або комбіновані в різних варіантах, залежно від потреб учнів.

Гнучкість курікулуму допомагає закладам освіти залишатися відкритими до нововведень, адаптуватися до швидко змінюваних умов сучасного світу та відповідати на індивідуальні потреби студентів.

- Забезпечте можливість швидкої адаптації програм до змінних умов.

9. Оцінювання як спільний процес.

- Створіть механізми для участі стейкхолдерів у процесі оцінювання та корекції стратегій.

10. Багаторівнева система управління.**

- Структуруйте команди за пріоритетами, задіявши лідерів на різних рівнях.

11. Культура спільної відповідальності.

- Розробіть програми для підтримки участі та взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

12. Готовність до непередбаченого.

- Розробіть плани дій на випадок непередбачених обставин, включаючи зміни в законодавстві, технологічні зміни та соціокультурні виклики.

Запропоновані методичні рекомендації сприятимуть ефективніше впровадити адаптивне управління в навчальному закладі.

Третій крок. Необхідно реалізувати курс дистанційного навчання для керівників навчальних закладів, що враховує поняття академічної доброчесності, кібербезпеки та кібербулінгу. Тривалість: 18 годин

Курс: «**Розвиток цифрової культури для керівників навчальних закладів**»

Мета курсу: надати керівникам навчальних закладів знаннями, навичками та інструментами для ефективного впровадження цифрових технологій та культури у навчальний процес та управління закладом, а також забезпечити кібербезпеку та протидіяти кібербулінгу.

Тривалість: 18 годин (розподілено на 6 сесій по 3 години)

Сесія 1. Вступ до цифрової культури та академічної доброчесності
Визначення цифрової культури та її ролі у сучасній освіті.

Важливість академічної доброчесності в цифровому середовищі: етика, плагіат, відповідальність.

Вступ до цифрової культури та академічної доброчесності

Сучасний світ переживає глибокі зміни через розвиток цифрових технологій. Ці зміни впливають на різноманітні аспекти життя людини, включаючи освіту. Саме тому освітні інституції повинні акцентувати увагу на вивченні цифрової культури та академічної доброчесності.

Цифрова культура - це набір знань, навичок, ставлень та цінностей, які формуються під впливом використання цифрових технологій в різних сферах життя. Вона включає розуміння основних принципів функціонування цифрового середовища, здатність критично сприймати інформацію, безпечно користуватися онлайн-ресурсами та спілкуватися в цифровому просторі.

Роль цифрової культури в освіті важко переоцінити. Вона:

- Відкриває доступ до безмежних джерел знань.
- Формує критичне мислення та медіаграмотність.
- Допомагає розвивати гнучкість у навчанні, адаптуючись до індивідуальних потреб студентів.
- Забезпечує можливість дистанційного навчання та самостійного дослідження.

Важливість академічної доброчесності в цифровому середовищі: етика, плагіат, відповідальність.

Академічна доброчесність - це сукупність етичних принципів та стандартів, які мають бути дотримані в процесі навчання і наукової роботи. В контексті цифрової культури академічна доброчесність стає особливо актуальною через:

- *Етика.* В інтернеті легко знаходити та використовувати чужу інформацію. Отже, важливо розуміти межі, до яких можна використовувати ці ресурси, дотримуючись етичних норм.

- *Плагіат.* З розвитком цифрових технологій зростає і проблема плагіату. Копіювання та вставляння інформації стало неймовірно простим, але така діяльність суперечить принципам академічної доброчесності.

- Відповідальність. Інформація, розміщена в інтернеті, може мати вплив на репутацію особи або організації. Тому дотримання академічних стандартів є не лише питанням етики, але й відповідальності перед суспільством.

Висновок. Розвиток цифрової культури та академічної доброчесності є ключовим для формування компетентної, етичної та відповідальної особистості в сучасному цифровому світі.

Сесія 2. Основи цифрових технологій у навчальному процесі

Інтеграція цифрових засобів у навчальний процес: можливості та виклики.

Застосування технологій для стимулювання активного навчання та співпраці.

Основи цифрових технологій у навчальному процесі

Сучасний світ активно розвивається завдяки прогресу в галузі технологій. Освіта також перетворюється під їх впливом, і для того, щоб залишатися актуальними та ефективними, освітні інституції повинні інтегрувати цифрові технології в навчальний процес.

Інтеграція цифрових засобів у навчальний процес: можливості та виклики.

Можливості

1. *Доступність ресурсів.* Інтернет надає можливість використовувати безліч ресурсів - від електронних підручників до онлайн-курсів від провідних університетів світу.

2. *Індивідуалізація навчання.* Технології дозволяють адаптувати навчальний матеріал під конкретного учня або групу.

3. *Взаємодія.* Інструменти для онлайн-спілкування створюють умови для постійного зв'язку між учнями та педагогами, незалежно від дистанції.

4. *Візуалізація та інтерактивність.* Мультимедійні засоби та інтерактивні платформи полегшують сприйняття складної інформації.

Виклики:

1. *Технічні проблеми.* Завжди існує ризик технічних неполадок, які можуть перешкодити навчальному процесу.

2. *Необхідність постійного оновлення.* Технології швидко застарівають, тому необхідно постійне інвестування в оновлення програмного та технічного забезпечення.

3. *Тренінг для педагогів.* Не всі вчителі мають достатній досвід роботи з цифровими інструментами, що вимагає додаткового навчання.

Застосування технологій для стимулювання активного навчання та співпраці.

1. *Гейміфікація.* Використання ігрових механік в навчанні може підвищити мотивацію та зацікавленість студентів.

2. *Колаборативні інструменти.* Засоби, як-от Google Docs або Trello, сприяють співпраці та спільній роботі над проєктами.

3. *Інтерактивні платформи.* Використання платформ, як-от Kahoot або Quizlet, дозволяє учням активно взаємодіяти з матеріалом і одне з одним.

У підсумку, інтеграція цифрових технологій у навчальний процес відкриває нові горизонти для педагогів і учнів, але також приносить нові виклики. Головне — знаходити правильний баланс між традиційними та інноваційними підходами.

Сесія 3. Цифрові ресурси для вчителів та учнів

Пошук, оцінка та використання цифрових навчальних ресурсів.

Засоби онлайн-співпраці, які сприяють взаємодії між вчителями та учнями.

Сучасний етап розвитку освіти характеризується активним впровадженням цифрових ресурсів, що спрямовані на оптимізацію навчального процесу, залучення та мотивацію учнів.

1. Пошук, оцінка та використання цифрових навчальних ресурсів

Пошук. Вчитель може використовувати спеціалізовані освітні портали, бази даних, бібліотеки, як-от Khan Academy, Coursera, EdX, та інші для знаходження відповідних матеріалів.

Оцінка. Вибір матеріалу повинен бути заснований на його якості, актуальності, відповідності віковій категорії учнів і навчальній програмі.

Критеріями оцінки можуть служити: відгуки інших вчителів, наявність ліцензій, авторитетність джерела.

Використання. Вчителі можуть використовувати цифрові ресурси як доповнення до традиційних уроків, у формі педагогічних технологій зворотного зв'язку, для самостійної роботи учнів або для проведення онлайн-занять.

2. Засоби онлайн-співпраці, які сприяють взаємодії між вчителями та учнями.

Google Classroom. Ця платформа дозволяє вчителям створювати класи, завдання, проводити тести, отримувати роботи від учнів та надавати зворотний зв'язок в режимі онлайн.

Zoom або Microsoft Teams. Ці засоби відеоконференцій дають змогу проводити онлайн-уроки, дискусії, семінари та консультації.

Padlet. Інтерактивна дошка для колаборативної роботи, де учні можуть ділитися ідеями, ресурсами та думками.

Trello або Asana. Ці платформи допомагають організувати проектну діяльність, відстежувати завдання та взаємодіяти з командою.

Висновок: Інтеграція цифрових ресурсів у навчальний процес відкриває нові можливості для ефективної взаємодії та співпраці між вчителями та учнями.

Важливо підібрати найбільш відповідні інструменти та правильно їх застосовувати, враховуючи специфіку предмету та потреби учнів.

Сесія 4. Кібербезпека в навчальному середовищі

Основні загрози кібербезпеці та методи їх запобігання.

Заходи забезпечення безпеки даних та конфіденційності в цифровому навчанні.

1. Основні загрози кібербезпеці та методи їх запобігання

У сучасному світі, де цифрова технологія набуває все більшого розповсюдження в освітньому процесі, питання кібербезпеки в навчальному середовищі стає пріоритетним. Адаптація до онлайн-формату навчання підвищила вразливість освітніх установ до різноманітних кіберзагроз.

1. Основні загрози кібербезпеці та методи їх запобігання.

Загрози:

- *Фішингові атаки.* Ці атаки часто виглядають як легітимні електронні листи або повідомлення, які спробують змусити користувача надати конфіденційну інформацію.

- *Мальвар* (зловмисне програмне забезпечення). Це може бути вірус, черв'як, троянський кінь або інший вид шкідливого ПЗ.

- *Злом паролів.* Зловмисники можуть використовувати переборювання паролів або інші методи для отримання доступу до облікових записів.

- *Доступ до несанкціонованої інформації.* Коли навчальні матеріали або дані студентів стають доступними зловмисникам.

Методи запобігання:

- *Багаторівнева аутентифікація.* Використання більше одного методу аутентифікації може допомогти зменшити ризик несанкціонованого доступу.

- *Шифрування даних.* Всі конфіденційні дані повинні бути зашифровані, щоб забезпечити їхню безпеку.

- *Регулярне оновлення ПЗ.* Забезпечте, щоб усі системи та програмне забезпечення регулярно оновлювались і патчилились.

- *Освіта та навчання.* Підвищення обізнаності користувачів про потенційні загрози та способи їх уникнення.

2. Заходи забезпечення безпеки даних та конфіденційності в цифровому навчанні.

Для забезпечення конфіденційності в цифровому навчанні необхідно:

- *Регулярно робити резервне копіювання даних.* Це допоможе відновити інформацію в разі її втрати або пошкодження.

- *Використовувати служби обробки даних з хорошою репутацією.* Оберіть провайдерів, які відомі своєю надійною службою безпеки.

- *Обмеження доступу до даних.* Надайте доступ тільки тим користувачам, яким це дійсно потрібно. Встановіть рівні доступу, що відображають роль користувача в освітньому процесі. Наприклад, викладачі можуть мати доступ до рейтингів та особистої інформації студентів, тоді як студенти мають доступ лише до своїх власних даних та навчальних матеріалів.

Постійний моніторинг та аудит систем також можуть виявити незвичайну активність, що свідчить про можливий витік даних або інші порушення безпеки.

Заклади освіти повинні активно взаємодіяти з професійними службами кібербезпеки, щоб забезпечити найвищий рівень захисту для своєї цифрової інфраструктури та даних.

Визначення кібербулінгу та його вплив на навчальний процес.

Важливість етичної поведінки в онлайн-середовищі та способи попередження кібербулінгу.

Сучасний цифровий світ приносить безліч переваг, від легкого доступу до інформації до можливості спілкування на відстані. Проте з цим приходять і нові виклики, одним з найбільш актуальних є кібербулінг.

Визначення кібербулінгу та його вплив на навчальний процес. Кібербулінг визначається як зловживання цифровими засобами спілкування для того, щоб умисно завдати шкоди, налякати, засудити або втрутитися в особисте життя іншої особи. Він може бути представлений у вигляді текстових повідомлень, коментарів у соціальних мережах, відео та інших форм.

З огляду на факт, що багато навчальних процесів зараз відбувається онлайн, вплив кібербулінгу на освіту стає все більш відчутним. Він може призвести до зниження мотивації до навчання, відчуття ізольованості серед студентів, а також до емоційних та психологічних травм.

Важливість етичної поведінки в онлайн-середовищі та способи попередження кібербулінгу. Етична поведінка в онлайн-середовищі передбачає повагу до інших учасників спілкування, відсутність агресії та образ. Важливо виховувати у студентів розуміння того, що слова в мережі мають такий же вплив, як і в реальному житті.

Для попередження кібербулінгу необхідно реалізувати наступне:

1. *Освітні програми.* Втілення в навчальний план курсів з цифрової грамотності та етики спілкування в Інтернеті.

2. *Технічні засоби.* Використання спеціальних фільтрів та програм, які блокують або виявляють образливий контент.

3. *Психологічна підтримка.* Створення у навчальних закладах системи психологічної допомоги для тих, хто став жертвою кібербулінгу.

4. *Залучення громади.* Забезпечення активної участі батьків, викладачів та учнів у процесі розробки і впровадження заходів проти дії кібербулінгу.

Враховуючи зростаючу роль цифрових технологій в житті сучасного суспільства, проблема кібербулінгу потребує негайного та комплексного підходу

з метою забезпечення безпечного та конструктивного онлайн-середовища. Це не лише завдання технологічне, але й соціальне, психологічне та педагогічне. Кожен учасник освітнього процесу — від студентів до викладачів, адміністрації до батьків — має бути обізнаним з ризиками, що існують в цифровому світі, і активно працювати над їхнім усуненням.

Навчальні заклади мають взяти на себе відповідальність за створення безпечного навчального середовища, яке сприятиме розвитку студентів, а не піддаватиме їх психологічним травмам або стресу. Тільки координованою співпрацею всіх стейкхолдерів можна забезпечити, що цифрове покоління буде готове до викликів майбутнього, маючи при цьому навички та знання для захисту від кіберзагроз.

Сесія 6. Стратегії впровадження цифрової культури та відповіді на виклики

Розробка цифрової стратегії для навчального закладу: від визначення цілей до планування реалізації. Залучення педагогічної команди до впровадження цифрової культури та забезпечення кібербезпеки.

У сучасному світі, де технології дедалі глибше проникають у всі сфери життя, важливість розуміння та використання цифрових інструментів стає вирішальною. Освітній сектор не є винятком, адже розробка та впровадження цифрової стратегії може суттєво вплинути на якість та доступність освіти.

Розробка цифрової стратегії для навчального закладу: від визначення цілей до планування реалізації.

Перший крок до впровадження ефективної цифрової стратегії полягає у визначенні конкретних цілей та завдань, які мають бути досягнуті. Ці цілі можуть включати покращення якості навчання, забезпечення більшої доступності матеріалів для віддаленого навчання або впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності навчання.

Після визначення цілей необхідно розробити план дій. Це може включати в себе вибір платформ для онлайн-навчання, розробку нового контенту або адаптацію існуючого, а також вибір інструментів для контролю якості та зворотного зв'язку.

Залучення педагогічної команди до впровадження цифрової культури та забезпечення кібербезпеки.

Важливим аспектом будь-якої цифрової стратегії є залучення педагогічної команди. Вчителі та інші освітяни мають розуміти і поділяти визначені цілі, бути готовими до освоєння нових технологій та мати можливість внести свій вклад у вдосконалення цифрової культури навчального закладу.

Додатково, педагогічна команда повинна бути обізнана з принципами кібербезпеки, щоб гарантувати безпеку особистої інформації дітей і власних даних. Це може включати навчальні семінари, воркшопи та регулярні тренінги з кібербезпеки.

Таким чином, успішна реалізація цифрової стратегії в навчальних закладах потребує глибокого розуміння потреб молоді, активної участі педагогічної команди.

Заклучна сесія. Рефлексія, плани на майбутнє та завершення курсу

Рефлексія учасників щодо здобутих знань, навичок та планів на майбутнє.

Видача сертифікатів учасникам за успішне завершення курсу.

Пропонована програма враховує поняття академічної доброчесності, кібербезпеки та кібербулінгу та може бути адаптована відповідно до потреб конкретного навчального закладу.

Висновки до другого розділу

У ході емпіричного дослідження адаптивного управління в Краснослобідському ліцеї було використано комплексний підхід до вивчення існуючої ситуації та пропонування вдосконалих. Дослідницька стратегія і методологія були спрямовані на забезпечення наукової об'єктивності результатів та їх практичної застосовності.

Аналіз поточного стану управління в Краснослобідському ліцеї дозволив виявити основні сильні сторони та області для поліпшення в системі адаптивного управління. Основні виклики та проблеми, з якими стикається заклад при

впровадженні адаптивних методів управління, було систематизовано та проаналізовано.

На основі отриманих даних було розроблено методичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності адаптивного управління закладом загальної середньої освіти. Ці рекомендації можуть стати путівником для інших

навчальних закладів, які прагнуть оптимізувати свої управлінські процеси та забезпечити більш гнучкий підхід до освітнього процесу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що результати дослідження підтверджують необхідність впровадження адаптивних методів управління в системі освіти і надають цінний внесок у розвиток цієї області на практиці.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Для виконання магістерської роботи було поставлено завдання:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити сутність адаптивного управління освітнім закладом.
2. Охарактеризувати змістовні аспекти процесу формування системи адаптивного управління закладом загальної середньої освіти.
3. Дослідити стан системи адаптивного управління Краснослобідського ліцею Обухівської міської ради Київської області.
4. Визначити шляхи розвитку адаптивного управління Краснослобідського ліцею.
5. Створити рекомендації щодо розвитку системи адаптивного управління Краснослобідського ліцею.

Звіт з дослідження згідно поставлених завдань

1. Сутність адаптивного управління освітнім закладом.
На основі аналізу наукових джерел встановлено, що адаптивне управління освітнім закладом полягає в гнучкому регулюванні та оптимізації управлінських процесів, здатних відгукатися на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, тим самим забезпечуючи ефективність навчально-виховного процесу.
2. Змістовні аспекти процесу формування системи адаптивного управління закладом загальної середньої освіти.

Змістовні аспекти охоплюють структурування управлінської діяльності, врахування індивідуальних та соціокультурних особливостей учасників освітнього процесу, та інтеграцію новітніх технологій в управлінську діяльність.

3. Стан системи адаптивного управління Краснослобідського ліцею Обухівської міської ради Київської області.

Згідно проведеного аналізу, система адаптивного управління ліцею знаходиться на середньому рівні розвитку. Відзначено рівень готовності персоналу до процесу формування системи адаптивного управління закладом, але є певні прогалини в інтеграції новітніх технологій та методик управління.

4. Шляхи розвитку адаптивного управління Краснослобідського ліцею.

Рекомендовано зосереджувати увагу на підвищенні кваліфікації адміністративного та педагогічного персоналу, впровадженні сучасних технологій в управлінський процес та створенні механізмів зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу.

5. Рекомендації щодо розвитку системи адаптивного управління Краснослобідського ліцею:

- Здійснити переосмислення стратегічних цілей закладу в контексті адаптивного управління.

- Розробити план навчання для педагогічного персоналу з питань адаптивного управління.

- Впровадити систему моніторингу та аналізу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах ліцею.

- Активізувати роботу з батьками та учнями з метою впровадження принципів адаптивного управління на всіх рівнях освітнього процесу.

Сучасне суспільство переживає важливі трансформації, які вимагають нових підходів до управління навчальними процесами в освітніх закладах.

Традиційні методи управління, які працювали у минулому, вже не завжди ефективні в умовах стрімкого розвитку технологій, змін у соціокультурному середовищі та росту індивідуальних потреб студентів.

Загальний підхід до дослідження базується на комбінації теоретичних та емпіричних методів. Наголос зроблено на вивченні актуальності адаптивного управління, його теоретичних засад та конкретного досвіду Краснослобідського ліцею в цій сфері.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що адаптивне управління освітнім закладом полягає в гнучкому регулюванні та оптимізації управлінських процесів, здатних відгукатися на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, тим самим забезпечуючи ефективність навчально-виховного процесу.

Змістовні аспекти охоплюють структурування управлінської діяльності, врахування індивідуальних та соціокультурних особливостей учасників освітнього процесу, та інтеграцію новітніх технологій в управлінську діяльність.

Згідно проведеного аналізу, система адаптивного управління ліцею знаходиться на середньому рівні розвитку. Відзначено певний рівень готовності персоналу до адаптації, але є певні прогалини в інтеграції новітніх технологій та методик управління.

Шляхи розвитку адаптивного управління Краснослобідського ліцею.

Рекомендовано зосереджувати увагу на підвищенні кваліфікації адміністративного та педагогічного персоналу, впровадженні сучасних технологій в управлінський процес та створенні механізмів зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу.

Загальний підхід до дослідження базувався на комбінації теоретичних та емпіричних методів. Наголос було зроблено на вивчення актуальності адаптивного управління, його теоретичних засад та конкретного досвіду Краснослобідського ліцею.

Було встановлено, що для успішного адаптивного управління освітнім закладом необхідно подолати розбіжність між цілями і очкуваннями суб'єктів навчального процесу. Окреслено конкретні причини виникнення розбіжностей і шляхи їх подолання. Розбіжність між очкуваннями та реальними можливостями суб'єктів освітнього процесу виникає внаслідок дисонансу між внутрішніми мотиваціями учнів та зовнішніми освітніми цілями. Це обумовлено індивідуальними інтересами, попереднім досвідом та поглядами студентів, які можуть не завжди відповідати системним вимогам навчального закладу. Для ефективного навчання і досягнення гармонії між студентами та освітньою системою необхідно адаптувати навчальні плани до індивідуальних потреб учнів, забезпечуючи їх активну участь у навчальному процесі та взаємодію з учителями.

Визначено роль керівників освітніх закладів. Вони відіграють вирішальну роль у врахуванні цільового спрямування та індивідуальних потреб всіх учасників освітнього процесу. Їхнє завдання – не лише виконання зовнішніх

освітніх стандартів, але й активна співпраця з вчителями, учнями та їхніми батьками, а також стейкхолдерами. Для цього необхідно глибоко розуміти потреби всіх учасників, створювати відкрите комунікаційне середовище та бути готовим до адаптації навчальних програм у відповідь на змінюючіся реалії та потреби суспільства. Такий підхід дозволить максимально реалізувати потенціал кожного учасника освітнього процесу і забезпечити ефективне та інноваційне навчання.

1. На основі аналізу наукових джерел визначено сутність адаптивного управління освітнім закладом. Поглиблено відображено адаптацію методик викладання. У результаті дослідження була розроблена авторська схема стилів сприймання навчальної інформації учнями (діаграма Вена).

Проведено аналіз структури управління Краснослобідського ліцею, зокрема визначено, які структурні одиниці відповідають за планування та реалізацію адаптивного підходу. З'ясовано існування спеціалізованих підрозділів, відповідальні за індивідуальне планування навчальних програм для різних груп учнів. Здійснено моніторинг досягнень учнів Краснослобідського

У ході дослідження стану сформованості адміністрації та педагогічних працівників Краснослобідського ліцею було застосовано анкету, спрямовану на визначення параметрів когнітивного та функціонального компонентів. Результати анкетування оброблено за допомогою методу середньої величини, що розглядається як узагальнена характеристика якісно однорідної сукупності за певною кількісною ознакою. Конкретно, була обчислена середньоарифметична кількість правильних та неправильних відповідей на питання, що стосуються теоретичних та технологічних знань, а також комунікаційних, аналітичних та синтезуючих умінь адміністрації. Вивчені параметри слугують показниками рівня готовності адміністрації та педагогічного складу ліцею до впровадження адаптивного підходу в управлінні освітнім закладом.

У роботі деталізовано процес реалізації освітнього процесу в адаптивному управлінні навчальним закладом.

Теоретичні засади адаптивного управління освітою в закладі загальної середньої освіти сформульовані наступним чином: згідно теорії систем; з позиції теорії управління змінами та з позиції теорії відкритих систем.

У короткому форматі відображено ключові показники ефективності та розвитку освітнього закладу і подано ідеалізований освітній заклад з гармонійно поєднаними ключовими показниками ефективності та розвитку як орієнтир для адміністрації, педагогічного колективу, стейхолдерів згідно критерію досягнення конкретною освітньою установою наближення до ідеального рівня за визначеними параметрами.

Розроблено методичні рекомендації підвищення ефективності адаптивного управління закладом загальної середньої освіти, реалізовані у поетапному форматі. **Першим етапом** підвищення ефективності адаптивного управління навчальним закладом є проведення 7-денного семінару для педагогічних працівників на національному рівні, реалізованого у форматі вебінару, включеного до складу освітньої програми «Ефективність розвитку закладів загальної середньої освіти». у загальноосвітньому закладі.

Третій етап. Проходження курсу дистанційного навчання «Розвиток цифрової культури для керівників навчальних закладів», що враховує поняття академічної доброчесності, кібербезпеки та кібербулінгу. Тривалість: 18 годин.

Розроблено програму курсу із базовим анонсом кожної підтеми.

Завдання, що були поставлені у магістерському дослідженні, розв'язано. Мету досягнуто. Робота є завершеною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик, Н.І. (2016). Теоретичні і методичні засади управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників : автореф. дис. ... д. пед. н. : 13.00.06.

Черкаси, Бізнес-інновац. Центр Черкаського нац. пед. ун-ту ім. Богдана Хмельницького, 40 с.

2. Борова Т. А., Марчук А. А. Методологічні засади адаптивних процесів в освітній діяльності вишів URL: [https://lib.iitta.gov.ua/730333/1/Zbirnyk%20AAE\(6\),%202021.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/730333/1/Zbirnyk%20AAE(6),%202021.pdf)

3. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. Г. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

4. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. Монографія. К.: Ніка-центр, 2000. 332 с.

5. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч. 1. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В., -Харків: в-во «Ранок», 2003. 160с. (серія «Управління школою»).

6. Ляшенко, О.І. (2017). Адаптивне навчання як ознака сучасних дидактичних систем. URL : https://lib.iitta.gov.ua/714982/1/anotovan_2017-pages-57-58.pdf

7. Маслов В.І., Ситар І.В. Становлення теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами (1991-2000 рр.) [Електронний ресурс] Theory and methods of educational management. 2017. № 1. С.1-17.

8. Полякова Г., Даниленко, Г. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти. № 92 (2020): Збірник наукових праць "Педагогічні науки" / СЕКЦІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІСТОРІЯ ПЕДАГОГІКИ.

9. Єльнікова, Г.В., Борова, Т.А., Рябова, З.В. та ін. (2017). Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, (науково-прикладний аспект): кол. монографія: [за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової], Харків, Мачулін, 520 с.

10. Єльнікова, Г. (2020). Деякі питання організації адаптивного навчання в закладах освіти. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». Вип. 10 (19).

11. Анненкова І. Моніторинг якості освіти у ВНЗ: кваліметричний підхід. Витоки педагогічної майстерності. 2012. Вип. 10. С. 9-15.

12. Azgaldov G.G. Applied qualitymetry: its origins, errors and misconceptions. Benchmarking: An International Journal, 2011. Vol. 18 Issue 3/P 428-444.

13. Барановська О.В. Розвиток творчої особистості в умовах диференційованого навчання // Райдуга творчості: Практично орієнтований посібник / Гол. ред. В.І. Сафіулін; наук. ред. проф. В.Ф. Паламарчук. К.: Світа України, 2010. С. 53-60

14. Коновальчук І.І. Проблемні локуси синергетичного аналізу інноваційних освітніх процесів. Педагогічний дискурс: зб. наук. праць / гол. ред.

І. М. Шоробура. Хмельницький: ХГПА, 2013. Вип. 14. С. 246-251. URL:

<http://eprints.zu.edu.ua/12106/1/%D0%86.%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%A5%D0%BC%D0%B5%D0%B3%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B0%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%96%20%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%83%D1%81%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%83%20%D1%95%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

15. Вовк В.О. Психолого-педагогічні чинники розвитку суб'єктної позиції майбутнього фахівця. Психологічний часопис № 6 (10), 51 2017. С. 25-

34

16. Качарян, О.С., Фролова, Є.В., Пазленко, В.М. (2011). Структура мотивації навчальної діяльності студентів: навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М.С. Жуковського. Харк. авіац. ін.-т, 40 с.

17. Мартиненко Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.

18. Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1984). Organizational psychology: readings on human behavior in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

19. Yune Sang Lee, Peter E Turkeltaub, Richard Granger, Rajeev Raizada (2011). Categorical speech processing in Broca's area: An fMRI study using multivariate pattern-based analysis. URL:

https://www.researchgate.net/publication/216748418_Categorical_speech_processing_in_Broca's_area_An_fMRI_study_using_multivariate_pattern-based_analysis

20. David Burr, David Alais. Combining visual and auditory information. (2006). URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17027392/>

21. Кравченко Г. Ю. Теоретичні та методичні засади адаптивного управління розвитком кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти: дис. на здобуття наук. ступ. док. пед. наук.: 13.00.06 теорія і методика управління освітою / Г. Ю. Кравченко; наук. керівник: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2016. 561 с.

22. Н. С. Приймак. Еволюція теорії управління змінами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка підприємств і галузей*. №1(53) (2019). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/164646/163640>

23. К.О. Сорока Основи теорії систем і системного аналізу: Навч. посібник. ХНАМГ. 2004. 291 с.

24. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Монографія. Київ. ДАККО, 1999. 303 с.

25. Маслов В.І., Драгун В.П., Шаркунова В.В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту. Мін освіти України, ін-т підв. кер. кадрів освіти. Київ, 1996. 86 с.

НУБІП України

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Моніторинг навчальних досягнень з математики (5-11) 2021/2022 н.р.

2019/2020 Класи	Всього учнів	Високий рівень	Достатній рівень	Якісний показник, %	Середній рівень	Початковий	н/а
МАТЕМАТИКА				МАТЕМАТИКА			
5-ті	103	26	43	69/67%	29	5	
6-ті	113	13	39	52/46%	54	7	
5-6 класи	216	39	82	121/56%	83	12	
АЛГЕБРА				АЛГЕБРА			
7	98	16	28	44/45%	46	8	
8	91	14	36	50/55%	37	4	
9	85	13	28	41/48%	39	5	
Алгебра та початки аналізу							
10	43	7	13	20/47%	21	2	
11	48	12	17	29/61%	19	-	
7-11	365	62	122	184/51%	162	19	
ГЕОМЕТРІЯ				ГЕОМЕТРІЯ			

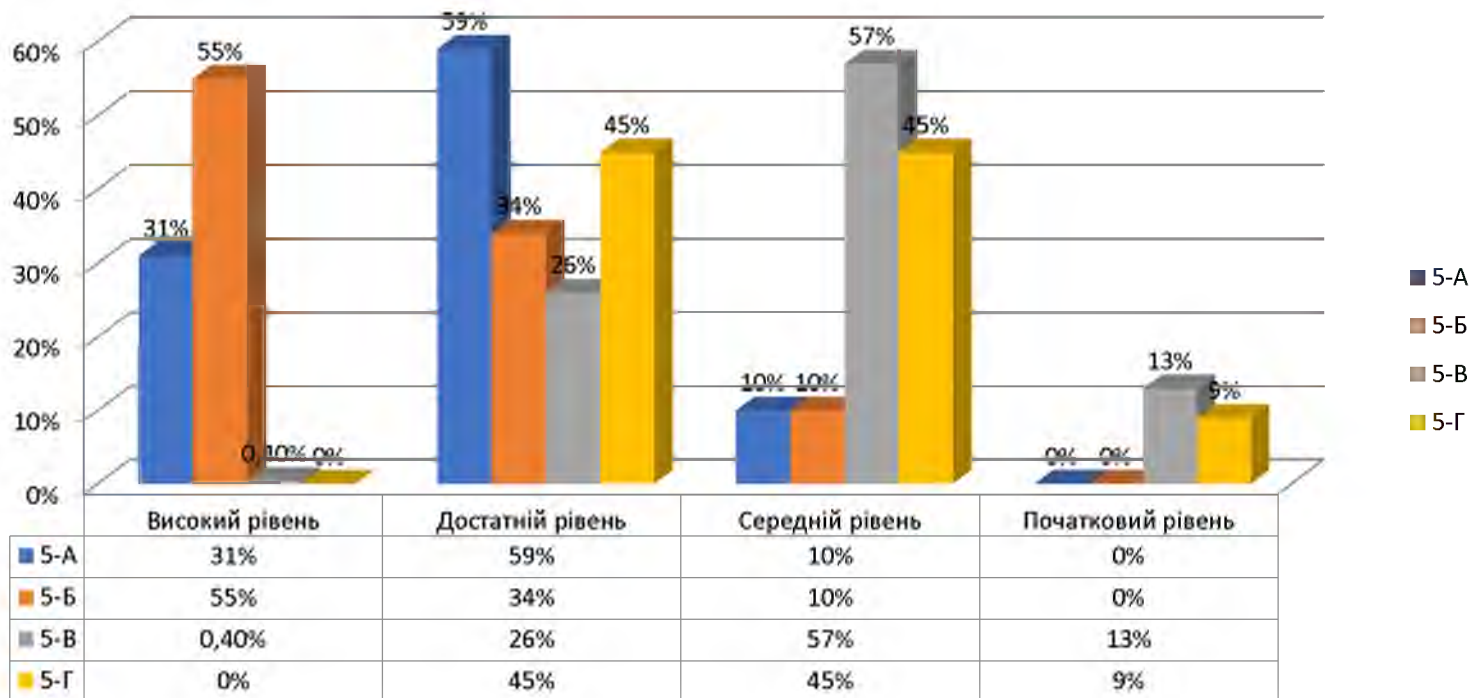
7	98	18	31	49/50%	42	7		
8	91	13	40	53/58%	34	4		
9	85	13	31	44/52%	36	5		
10	20	6	11	17/85%	3	-		
11	20+2	8	6	14/65%	8	-		
7-11 класи	316	58	119	177/56%	123	16		

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

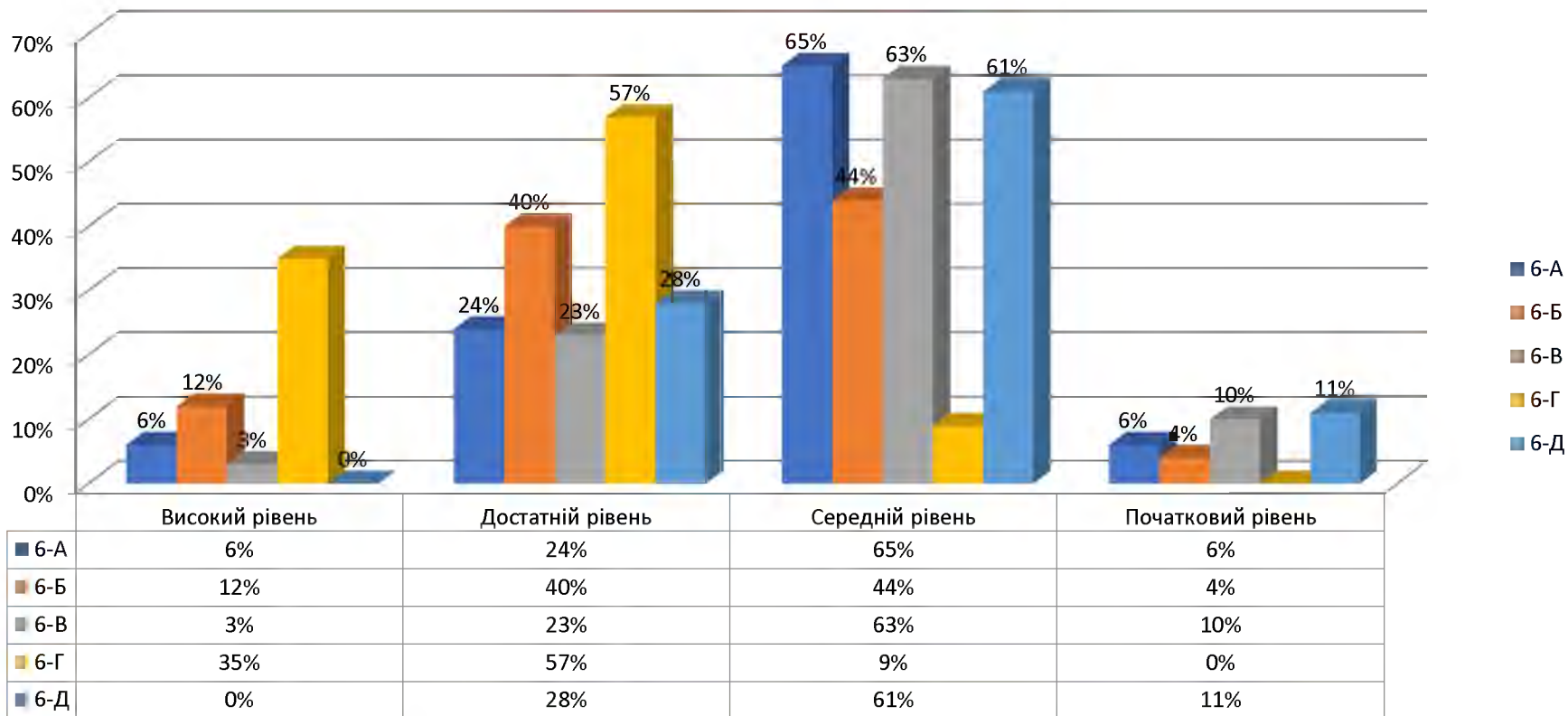
Навчальні досягнення учнів 5-х за 2021-2022 н.р.



Якісний показник (5 кл., математика) – 67%

НУБІП України

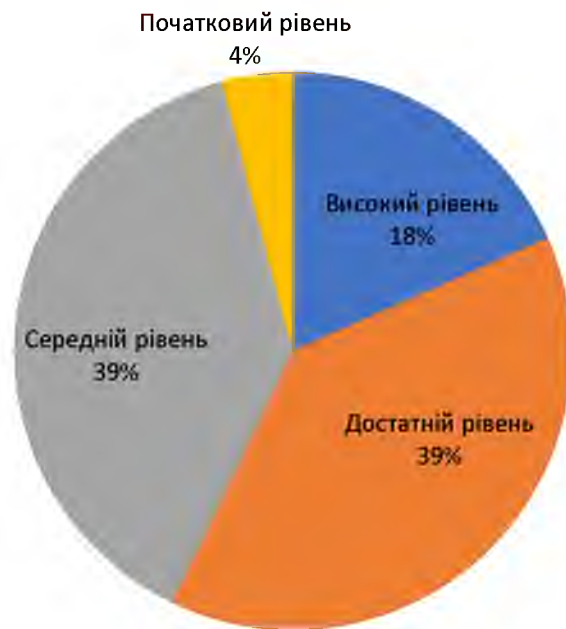
Навчальні досягнення учнів 6-х класів за 2021-2022 н.р.



Якісний показник (6 кл., математика) – 46%

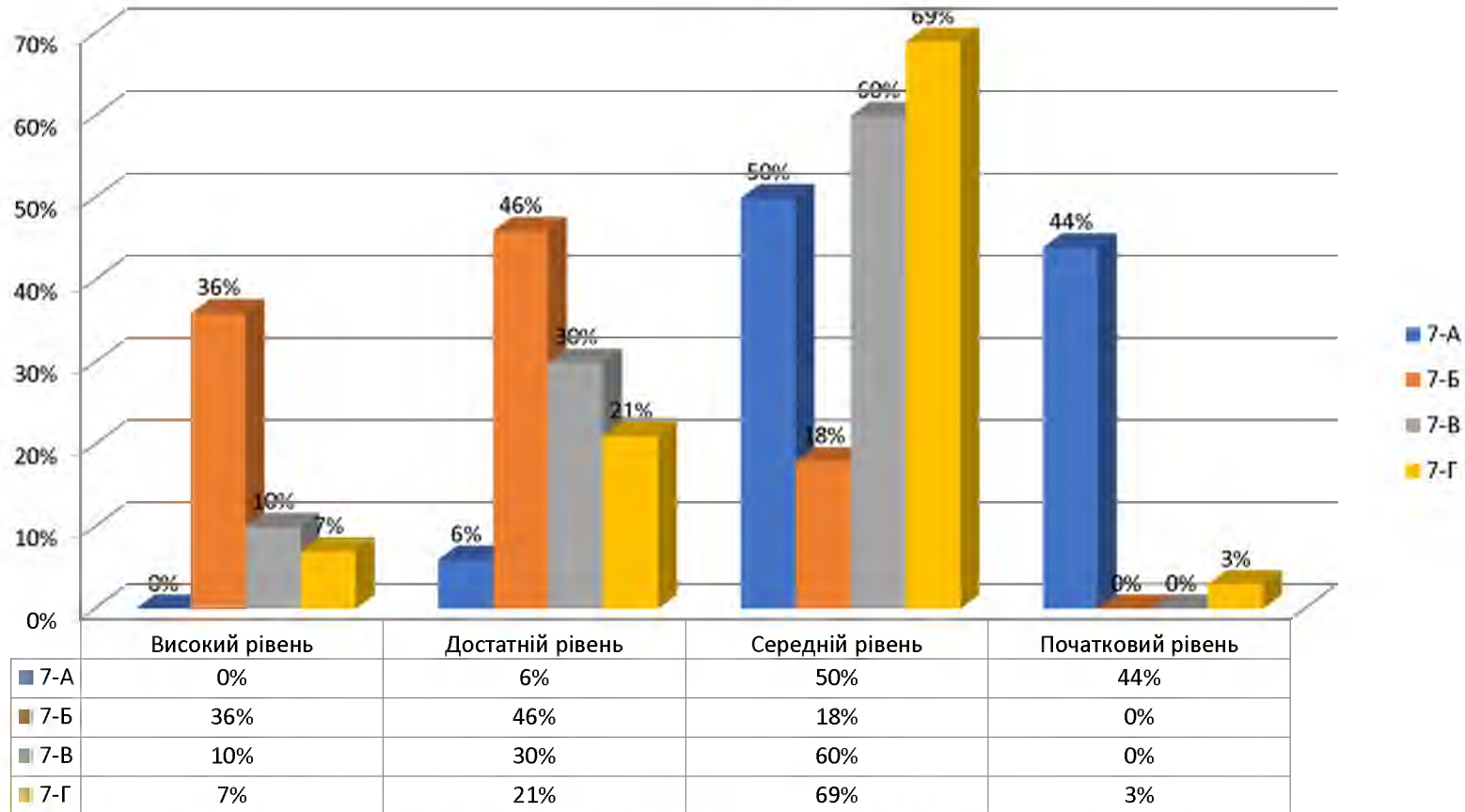
НУБІП України

Моніторинг навчальних досягнень учнів з математики (5-6 класи)



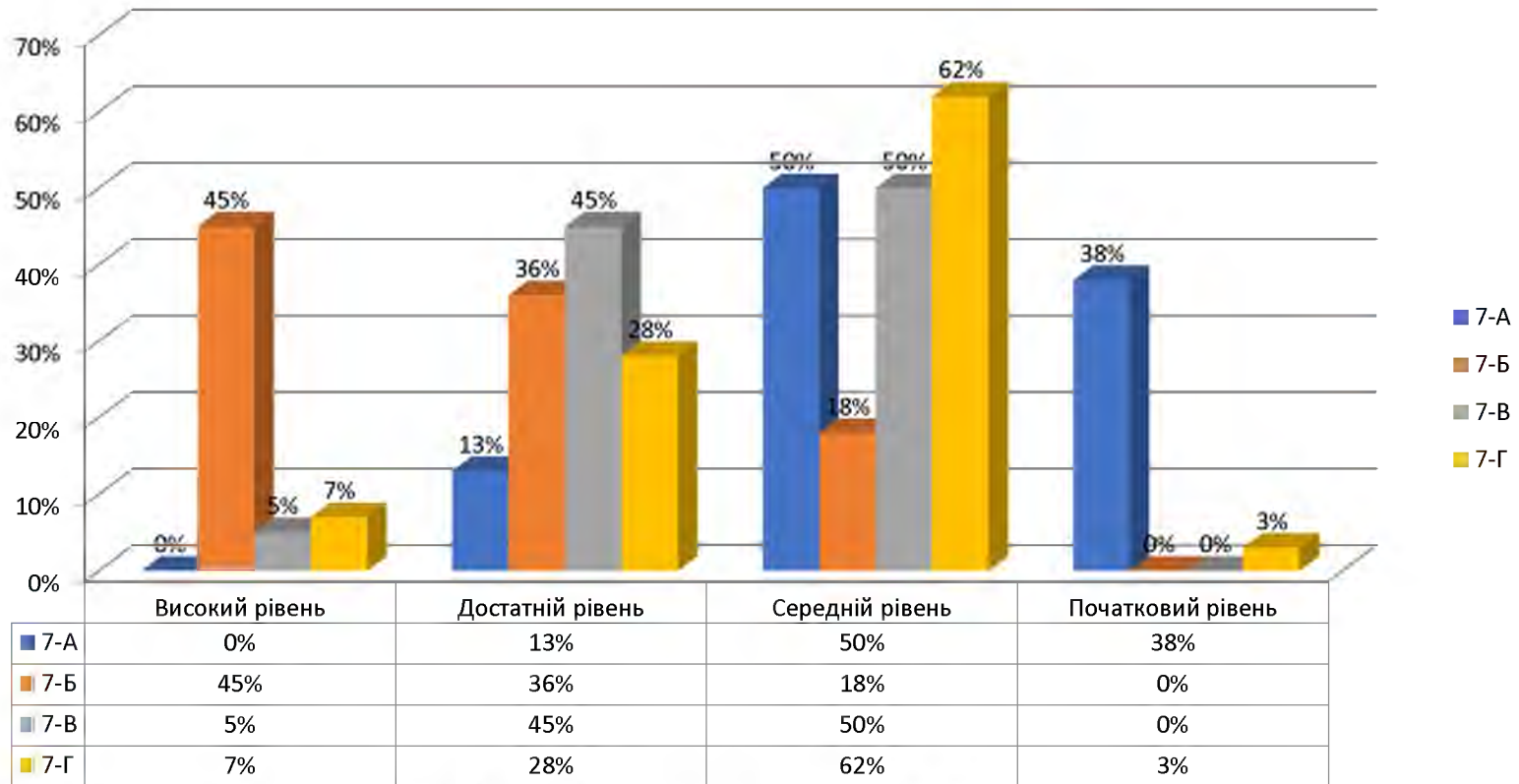
Якісний показник (5,6 кл., математика) – 57%

Навчальні досягнення учнів 7 класів з алгебри у 2021-2022 н.р.



Якісний показник (7 кл., алгебра) – 45%

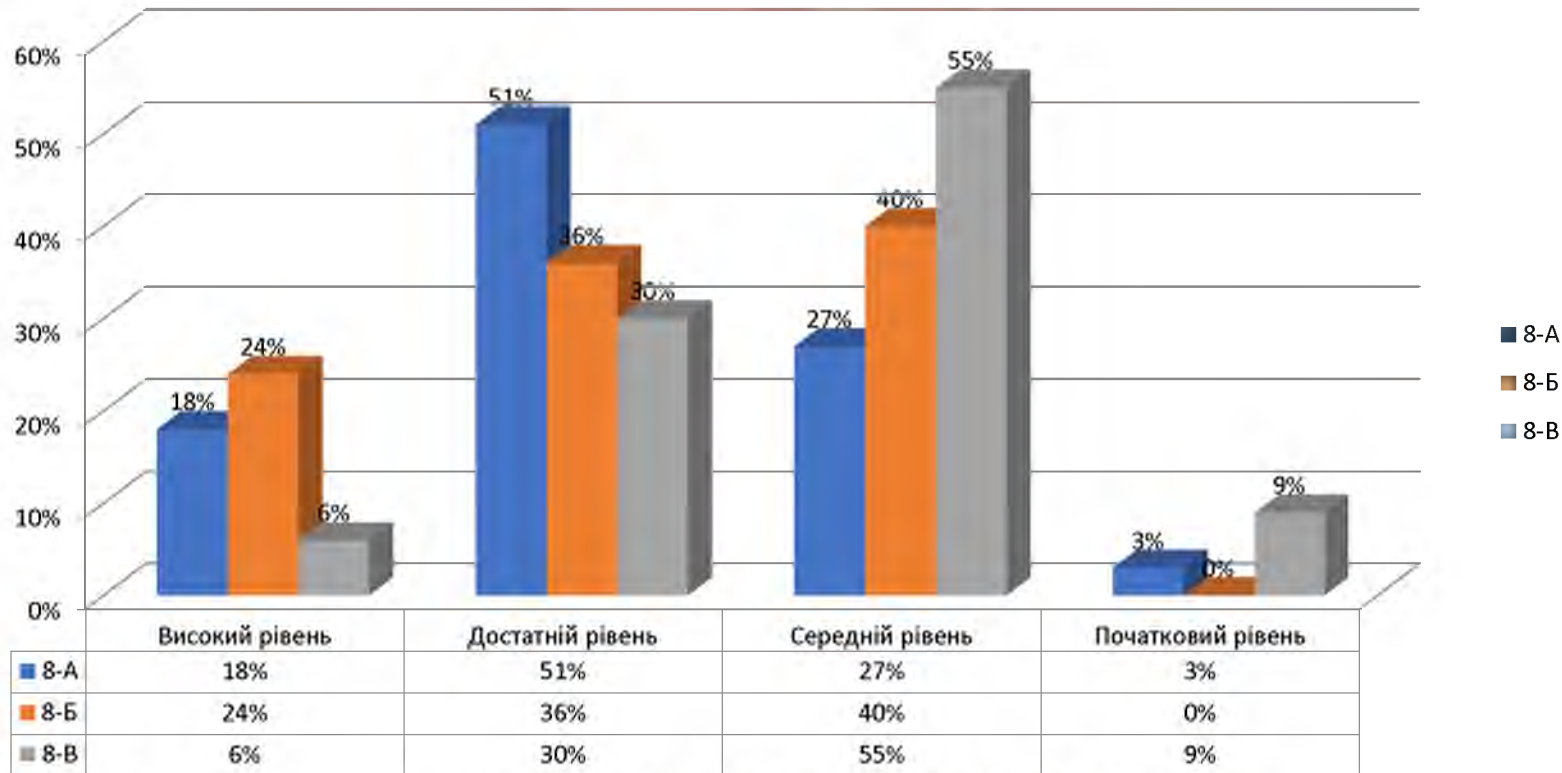
Навчальні досягнення учнів 7 класів з геометрії у 2021-2022 н.р.



НУБІП України

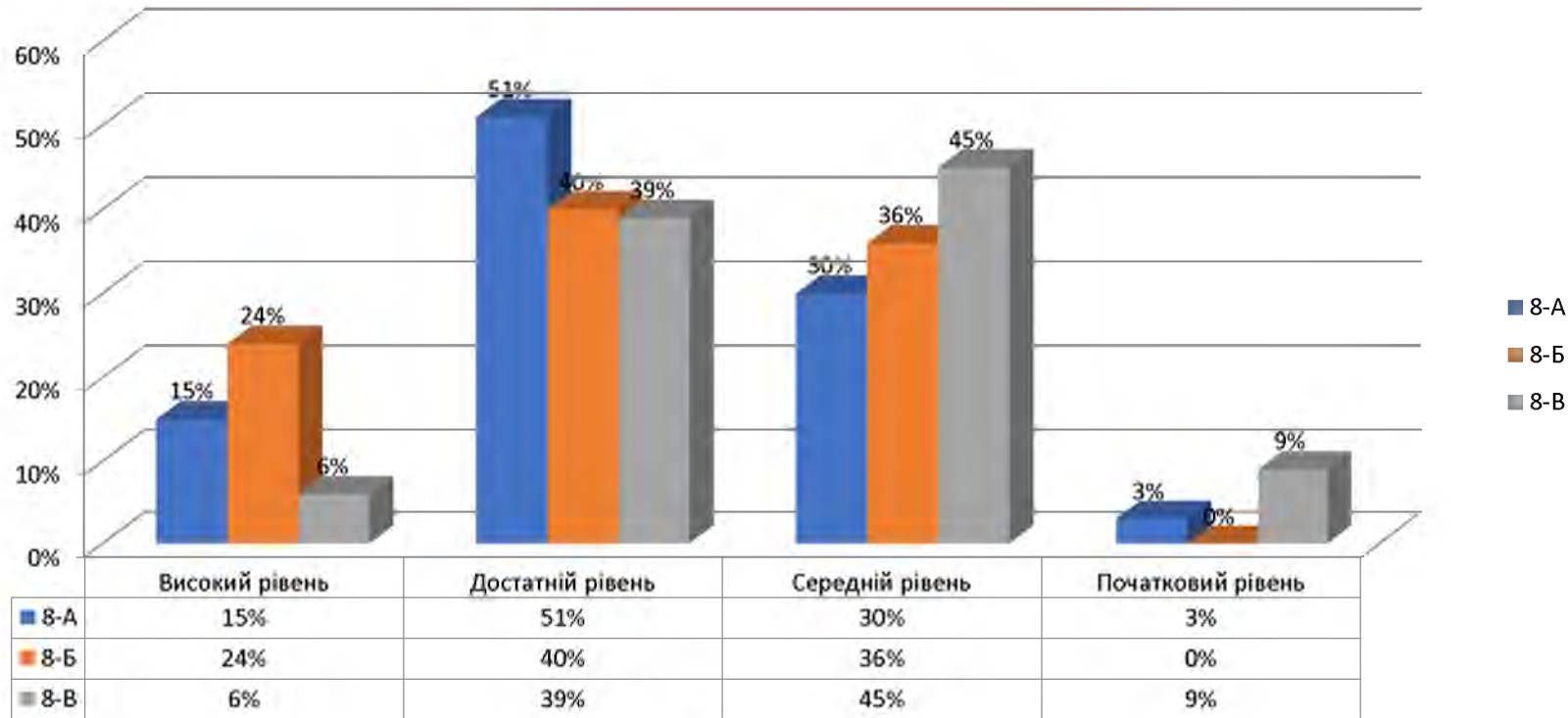
Якісний показник (7 кл., геометрія) – 50%

Навчальні досягнення учнів 8 класів з алгебри у 2021-2022 н.р.



Якісний показник (Вкл., алгебра) – 55%

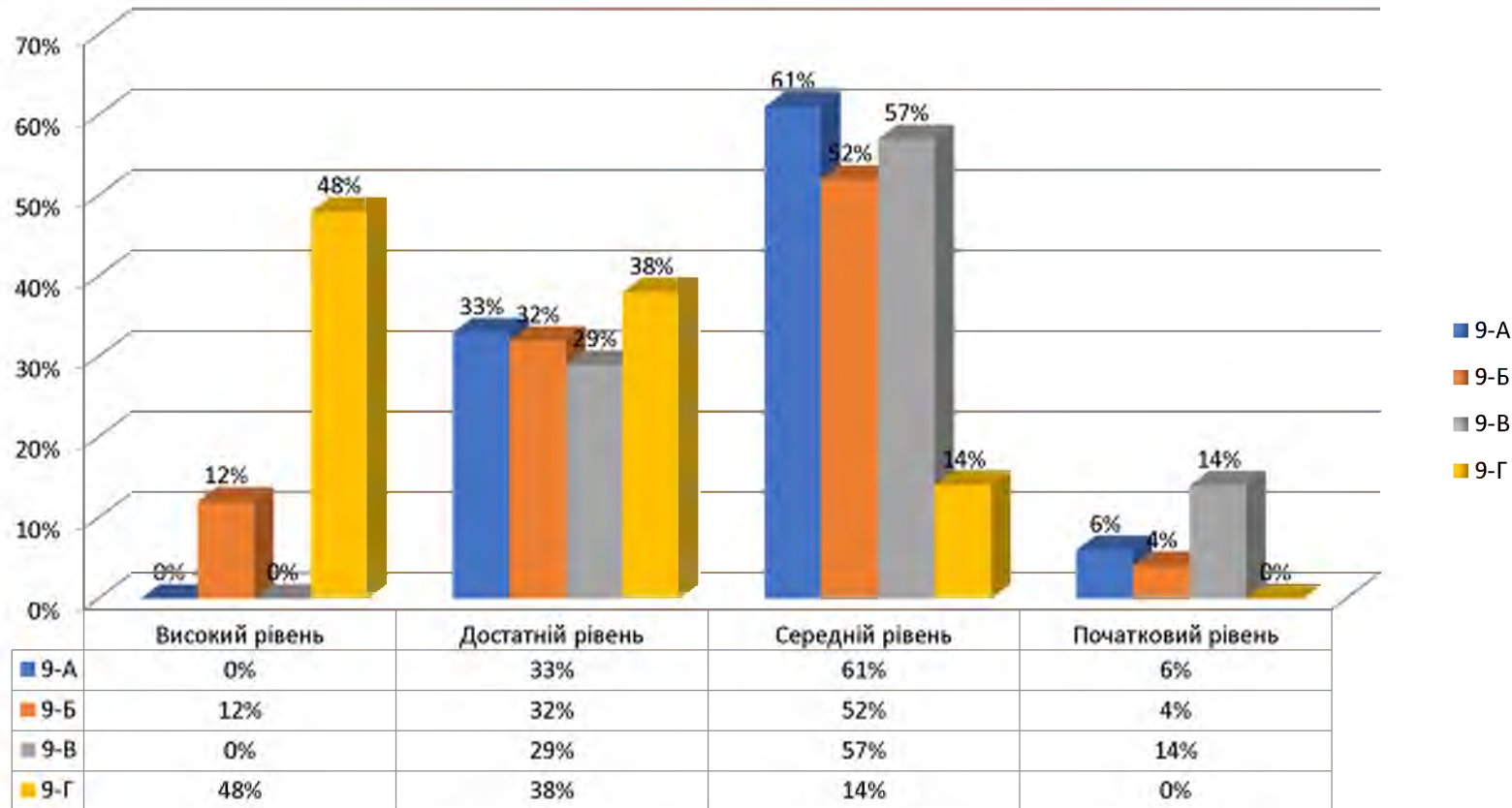
Навчальні досягнення учнів 8 класів з геометрії у 2021-2022 н.р.



НУБІП України

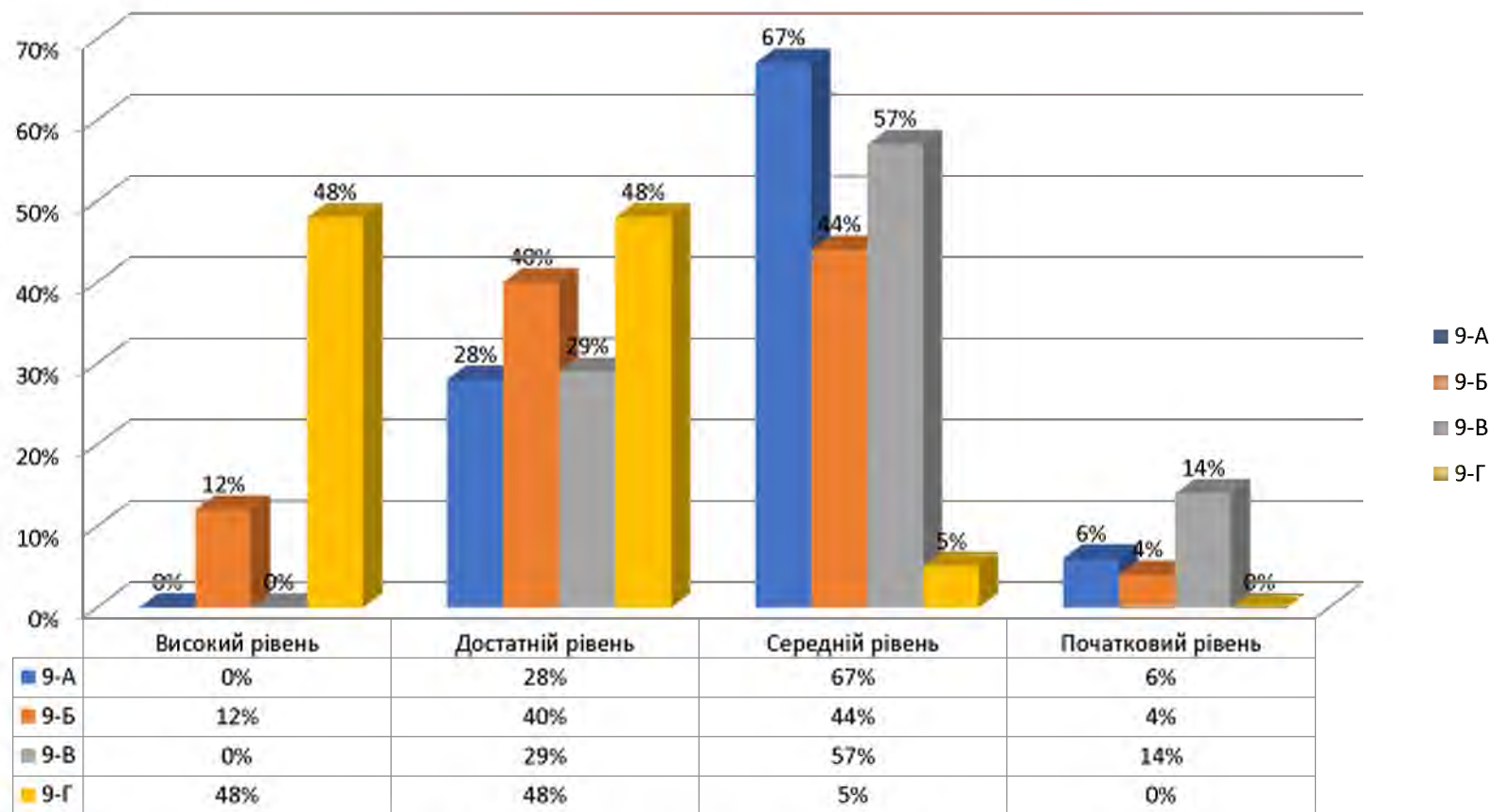
Якісний показник (8 кл., геометрія) – 58%

Навчальні досягнення учнів 9 класів з алгебри у 2021-2022 н.р.



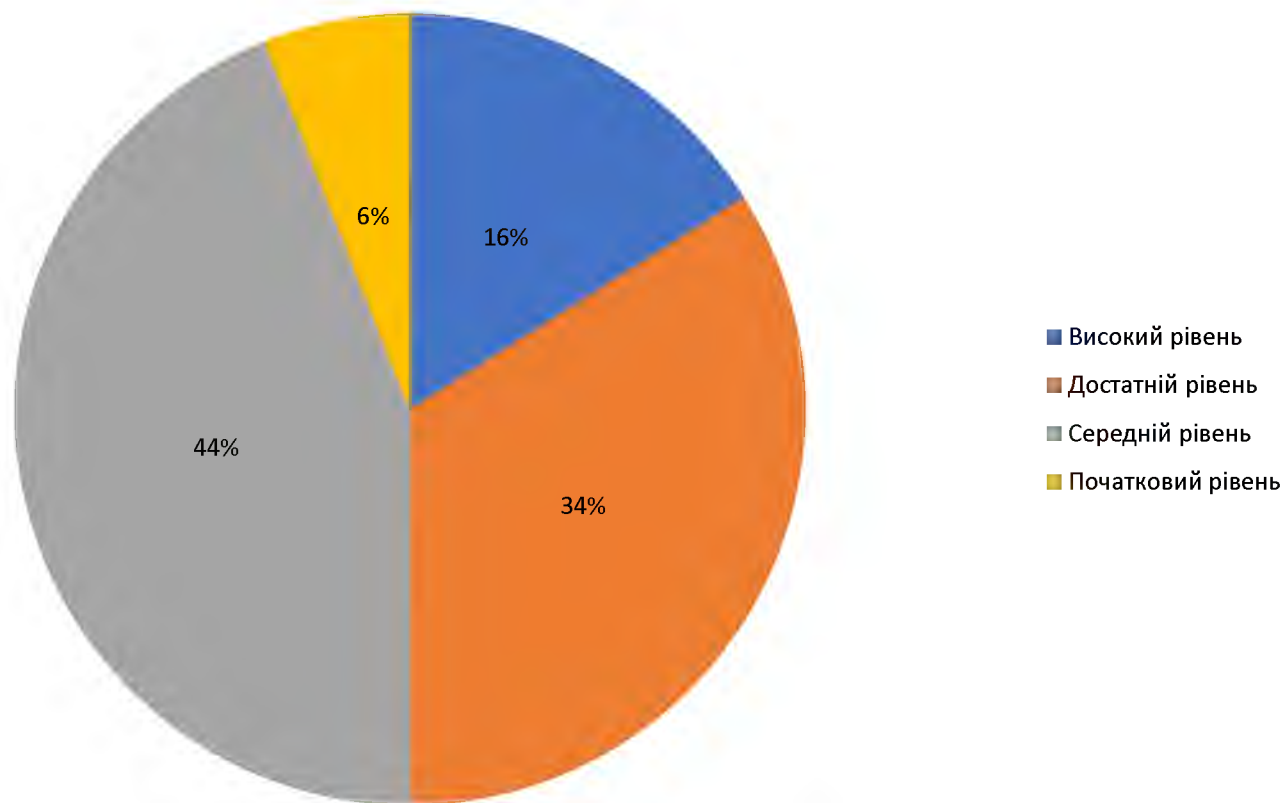
Якісний показник (9 кл., алгебра) – 48%

Навчальні досягнення учнів 9 класів з геометрії у 2021-2022 н.р.



Якісний показник (9 кл., геометрія) – 52%

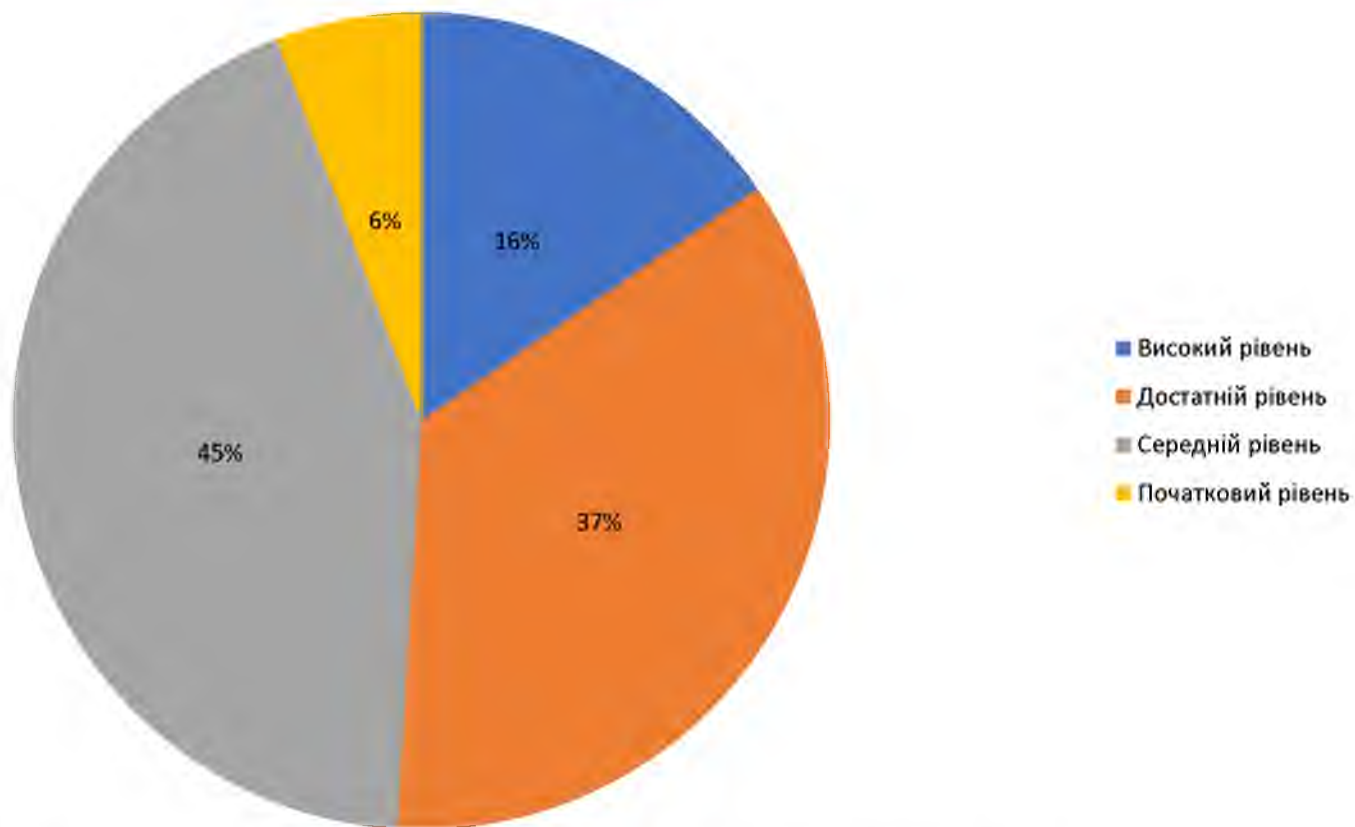
Моніторинг навчальних досягнень учнів з алгебри 7-9 класи



НУБІП України

Якісний показник (7-9 кл., алгебра) – 50%

Моніторинг навчальних досягнень учнів з геометрії 7-9 класи



Якісний показник (7-9 кл., геометрія) – 53%

Моніторинг навчальних досягнень учнів з англійської мови (початкова школа)
за 2021/2022 н.р.

№	класи	всього	високий рівень	достатній рівень	якісний показник %	середній рівень	початковий рівень	н/а
1	3-А	19	НУШ (ЕКСПЕРИМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ) не оцінюється					
2	3-Б	21 (1 екст)	7	12	90	1	–	–
3	3-В	24	15	8	96	1	–	–
4	3-Г	18	11	6	94	1	–	–
5	3-Д	25	11	12	92	2	–	–
		107 (1 екст)	44	38	94	5	–	–
6	4-А	20	10	7	85	3	–	–
7	4-Б	27	17	10	100		–	–
8	4-В	20 (1 пед. патронаж)	5	11	80	3	–	–
9	4-Г	20 (1 сімейна форма)	4	11	75	5	–	–
10	4-Д	24	12	11	96	1	–	–
		111 (1 пед. патронаж) (1 сімейна форма)	47	50	87	12	–	–
		218 (1 екстернат) (1 сімейна форма) (1 пед. патронаж)	91	88	90	17	–	–

Додаток В

Таблиця 1

Моніторинг навчальних досягнень учнів з літературного читання (початкова школа)
за 2021/2022 н.р.

№	класи	всього	високний рівень	достатній рівень	якісний показник %	середній рівень	початковий рівень	н/а
1	3-А	19	НУШ (ЕКСПЕРИМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ)			не оцінюється		
2	3-Б	21 (1 екст)	9	12	100	–	–	–
3	3-В	24	11	13	100	–	–	–
4	3-Г	18	5	13	88,9	2	–	–
5	3-Д	25	11	14	100	–	–	–
		107 (1 екст)	42	44	80,4	2	–	–
6	4-А	20	10	8	90	2	–	–
7	4-Б	27	17	10	100	–	–	–
8	4-В	20 (1 пед. патронаж)	11	7	90	3	–	–
9	4-Г	20 (1 сімейна форма)	13	9	100	–	–	–
10	4-Д	24	12	12	100	–	–	–
		111 (1 пед. патронаж) (1 сімейна форма)	63	44	96,4	5	–	–
		218 (1 екстернат) (1 сімейна форма) (1 пед. патронаж)	105	88	88,5	7	–	–

Додаток Г
Таблиця 1

Моніторинг навчальних досягнень учнів з математики (початкова школа)
за 2021/2022 н.р.

№	класи	всього	високний рівень	достатній рівень	якісний показник %	середній рівень	початковий рівень	н/а
1	3-А	19	НУШ (ЕКСПЕРИМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ)			не оцінюється		
2	3-Б	21 (1 екст)	3	14	81	4	-	-
3	3-В	24	10	10	79,2	5	-	-
4	3-Г	18	5	10	83,3	3	-	-
5	3-Д	25	8	17	100	-	-	-
		107 (1 екст)	26	50	71	12	-	-
6	4-А	20	6	9	75	4	1	-
7	4-Б	27	12	11	85,2	4	-	-
8	4-В	20 (1 пед. патронаж)	4	8	60	8	-	-
9	4-Г	20 (1 сімейна форма)	5	10	71,4	6	-	-
10	4-Д	24	9	12	87,5	3	-	-
		111 (1 пед. патронаж) (1 сімейна форма)	36	50	77,5	25	-	-
		218 (1 екстернат) (1 сімейна форма) (1 пед. патронаж)	62	100	74,3	37	-	-

Додаток Д
Таблиця 1

Моніторинг навчальних досягнень учнів з природознавства (початкова школа)
за 2021/2022 н.р.

№	класи	всього	високий рівень	достатній рівень	якісний показник %	середній рівень	початковий рівень	н/а
1	3-А	19	НУШ (ЕКСПЕРИМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ) не оцінюється					
2	3-Б	21 (1 екст)	4	14	85,7	3	–	–
3	3-В	24	9	14	95,8	1	–	–
4	3-Г	18	4	12	88,9	2	–	–
5	3-Д	25	5	20	100	–	–	–
		107 (1 екст)	22	60	76,65	6	–	–
6	4-А	20	7	10	85	3	–	–
7	4-Б	27	11	14	92,6	2	–	–
8	4-В	20 (1 пед. патронаж)	5	8	65	7	–	–
9	4-Г	20 (1 сімейна форма)	7	11	90	2	–	–
10	4-Д	24	8	13	54,2	3	–	–
		111 (1 пед. патронаж) (1 сімейна форма)	38	56	84,7	17	–	–
		218 (1 екстернат) (1 сімейна форма) (1 пед. патронаж)	60	116	80,7	23	–	–

Додаток Е

Таблиця 1

Моніторинг навчальних досягнень учнів з української мови (початкова школа)
за 2021/2022 н.р.

№	класи	всього	високий рівень	достатній рівень	якісний показник %	середній рівень	початковий рівень	н/а
1	3-А	19	НУШ (ЕКСПЕРИМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ)			не оцінюється		
2	3-Б	21 (1 ескт)	3	14	81	4	–	–
3	3-В	24	8	12	83,3	4	–	–
4	3,Г	18	3	13	88,9	2	–	–
5	3-Д	25	6	18	96	1	–	–
		107 (1 ескт)	20	57	72	11	–	–
6	4-А	20	5	9	70	6	–	–
7	4-Б	27	10	13	85,2	4	–	–
8	4-В	20 (1 пед. патронаж)	3	0	60	8	–	–
9	4-Г	20 (1 сімейна форма)	4	12	70,2	1	–	–
10	4-Д	24	6	15	87,5	3	–	–
		111 (1 пед. патронаж) (1 сімейна форма)	28	58	77,5	22	–	–
		218 (1 екстернат) (1 сімейна форма) (1 пед. патронаж)	48	115	74,8	33	–	–

Харчування учнів в Краснослобідському ліцеї



України

Нормативно-правові документи

[ЗАКОН УКРАЇНИ «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення»](#)

[ПОСТАНОВА КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ від 22 листопада 2004р. №1591\(із змінами\) "Про затвердження норм харчування у навчальних та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку"](#)

[ПОСТАНОВА КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ від 2 лютого 2011р. № 116 \(із змінами\) "Про затвердження Порядку надання послуг з харчування дітей у дошкільних, учнів у загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах, операції з надання яких звільняються від обкладення податком на додану вартість"](#)

[НАКАЗ МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ТА МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ від 01.06.2005 N 242/329 "Про затвердження Порядку організації харчування дітей у навчальних та оздоровчих закладах"](#)

[НАКАЗ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ТА МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ від 17.04.2006 N 298/227 \(зі змінами\) "Про затвердження](#)

[Інструкції в організації харчування дітей у дошкільних навчальних закладах"](#)

[Організація харчування у шкільній їдальні Краснослобідського ліцею в рамках реалізації Концепції "Нова українська школа"](#)



НУБІП України

Центр у



НУБІП України

ЦУМІСІУ 00