

ШИФР «Модель змішаного навчання «BalanceEd»»

Всеукраїнський конкурс наукових робіт зі спеціальності
«Професійна освіта »

СТУДЕНТСЬКА НАУКОВА РОБОТА
на тему
УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ПІД ЧАС
МОДЕЛІ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ «BALANCEED»

2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ПІД ЧАС ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА	7
1.1. Обґрунтування проблеми формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час змішаного навчання	7
1.2. Компоненти управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів	10
1.3. Умови удосконалення формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd»	133
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬН ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ «BALANCEED»	166
2.1. Організація експериментальної роботи	166
2.2. Аналіз та результати експериментального дослідження	211
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	25

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровізацією, глобалізацією та трансформацією економічних і соціальних процесів, що висуває нові вимоги до професійної підготовки фахівців, зокрема освітніх менеджерів. Управлінська компетентність є ключовою складовою професійної діяльності освітнього менеджера, оскільки вона охоплює здатність ефективно організовувати, планувати, координувати та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Водночас змішане навчання, яке поєднує традиційні та онлайн-формати, стає дедалі популярнішим у вищій освіті, створюючи нові виклики та можливості для формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів.

Формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів у процесі змішаного навчання є актуальним з огляду на кілька факторів.

По-перше, сучасний ринок праці вимагає від освітніх менеджерів не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, які дозволяють адаптуватися до динамічних умов, ефективно використовувати цифрові інструменти та працювати в командах.

По-друге, змішане навчання, як інноваційна форма організації освітнього процесу, потребує адаптації методик викладання до нових реалій, що включають як традиційні аудиторні заняття, так і використання інформаційно-комунікаційних технологій.

По-третє, недостатня розробленість теоретико-методичних засад формування управлінської компетентності в умовах змішаного навчання створює прогалину в підготовці фахівців, що відповідає сучасним вимогам.

Проблематика формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів висвітлюється у таких науковців, як О. Артюхін, Н. Біла, Л. Василюшина, Р. Величко, М. Гриньова, А. Грушева, І. Зайцева, Н. Кононець, С. Нестуля, Л. Сергеева, Б. Шелегеда, О. Шарнопольська та ін. Водночас,

теоретико-практичні засади організації змішаного навчання вивчають О. Даниско, Н. Кононец, С. Нестуля, О. Нестуля, А. Сокіл та ін.

Однак, незважаючи на вагомість досліджуваних питань, проблема формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd» у вітчизняній педагогіці з'ясована недостатньою мірою.

Аналіз теоретичних доробок учених дав змогу виявити *суперечності* між:

- потребою системної підготовки управлінських кадрів нової формації та фрагментарністю підходів до формування управлінської компетентності у змішаних форматах навчання;

- потенціалом цифрових технологій і гнучких освітніх платформ для моделювання управлінської діяльності та низьким рівнем їх використання в практиці професійної підготовки освітніх менеджерів;

- необхідністю формувати саморефлексію, лідерство й управлінське мислення у майбутніх фахівців та відсутністю індивідуалізованих освітніх траєкторій та менторського супроводу в освітньому процесі.

У зв'язку зі вказаною проблемою в даній роботі досліджуються умови удосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd».

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, розробка й експериментальна перевірка ефективності умов для удосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd».

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Обґрунтувати теоретичні засади проблеми формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час змішаного навчання та уточнити компонентний склад досліджуваної компетентності.

2. Розробити умови для удосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd».

3. Експериментально перевірити ефективність умов для удосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd».

Об'єкт дослідження: процес навчання майбутніх освітніх менеджерів у магістратурі.

Предмет дослідження: умови удосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd».

Методи досліджень: комплекс методів теоретичного та емпіричного дослідження. *Теоретичні:* аналіз педагогічної, методичної літератури, дисертаційних праць з проблеми дослідження з метою з'ясування сучасного стану та перспектив досліджуваної проблеми; *Емпіричні:* аналіз результатів навчання студентів відповідно до проблеми дослідження, анкетування, бесіди, спостереження.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що в роботі уперше розроблено умови удосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd»: інтеграція симуляційно-практичного середовища на основі кейсів і управлінських сценаріїв; забезпечення індивідуалізації освітніх траєкторій із використанням цифрових платформ і менторського супроводу; розвиток цифрової компетентності як платформи для інноваційного управління. *Удосконалено* дидактичний супровід навчальної дисципліни «Управлінська майстерність керівника закладу освіти». *Подальшого розвитку і конкретизації* набули компоненти управлінської компетентності майбутнього освітнього менеджера (професійно-педагогічний, організаційно-лідерський, інформаційно-аналітичний та самоосвітньо-рефлексійний), положення щодо використання моделі змішаного навчання «BalanceEd», розробки інтерактивних навчальних посібників за допомогою сервісу Genially.

Практичне значення дослідження. Розроблений електронно-методичний комплекс для змішаного навчання з навчальної дисципліни «Управлінська

майстерність керівника закладу освіти», який складають дистанційний курс та інтерактивний посібник «Імідж сучасного освітнього менеджера» може бути застосований студентами під час дистанційного та змішаного освітнього процесу.

Використання електронно-методичного комплексу для змішаного навчання з навчальної дисципліни «Управлінська майстерність керівника закладу освіти» у навчальному процесі дозволяє отримувати системну інформацію; запобігає інформаційній перевантаженості, забезпечує високий ступінь інтерактивності між викладачем і студентом, ефективний зворотний зв'язок, сприяє формуванню управлінської компетентності студентів та одержання професійної підготовки на сучасному рівні.

Ключові слова: управлінська компетентність, майбутні освітні менеджери, навчальний процес, змішане навчання, модель «BalanceEd», інтерактивний посібник, електронно-методичний комплекс, експеримент, цифровізація.

РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ПІД ЧАС ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

1.1. Обґрунтування проблеми формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час змішаного навчання

У сучасних умовах трансформації освітнього простору, обумовленої цифровізацією, глобалізаційними викликами та зростаючими запитами суспільства до якості управління закладами освіти, особливої актуальності набуває проблема формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів. Ефективне керівництво освітніми процесами вимагає від керівника не лише глибоких теоретичних знань, але й високого рівня практичної готовності до прийняття рішень в умовах невизначеності, що потребує переосмислення змісту та організації підготовки майбутніх фахівців. Водночас, у сучасному відкритому освітньому просторі заклади освіти потребують лідерів нового формату, які мають високий рівень управлінської компетентності. Це дає змогу не лише виконувати традиційні обов'язки, але й опановувати нові напрямки діяльності, такі як прогнозування розвитку закладу, забезпечення якості освітніх послуг, впровадження змін, підтримка інновацій, ефективне управління власним і колективним часом, маркетинг, фандрайзинг, бренд-менеджмент, імідж освітнього менеджера та ін. Тому важливо зосередити увагу на формуванні управлінської компетентності освітніх менеджерів.

Поняття управлінської компетентності, як свідчить аналіз праць науковців (О. Артюхін, Н. Біла, Л. Василюшина, М. Гриньова, А. Грушева, І. Зайцева, Н. Кононец, С. Нестуля, Л. Сергєєва, Б. Шелегеда, О. Шарнопольська та ін.), охоплює систему знань, умінь, навичок, особистісних якостей та ціннісних орієнтацій, необхідних для реалізації управлінських функцій в освітній сфері. За визначенням Б. Г. Шелегеди, О. М. Шарнопольської, Л. М. Василюшиної [15],

управлінська компетентність є інтегративною характеристикою особистості, сукупність особистісних можливостей, її знання, досвід, яка визначає її здатність здійснювати ефективну управлінську діяльність в освітньому середовищі [10].

Одним з провідних трендів професійної підготовки вищої школи сьогодні є використання змішаного навчання (blended learning), що поєднує традиційні аудиторні форми навчання із сучасними цифровими технологіями [18]. Це створює нові можливості для реалізації компетентнісного підходу в підготовці освітніх менеджерів.

У наукових працях термін змішане навчання потрактовується як [14]:

- цілеспрямований процес здобуття знань, умінь та навичок у рамках певних навчальних дисциплін, частина якого реалізується у віддаленому режимі (аудиторне навчання+онлайн навчання);
- під час вивчення навчальної дисципліни використовуються ІКТ та технічні засоби навчання (комп'ютери, планшети, мобільні телефони, проектори тощо);
- ІКТ використовуються не лише для зберігання і доставки навчального матеріалу, але й для реалізації контрольних заходів, організації навчальної взаємодії (консультацій, обговорення);
- має місце самоконтроль студента за часом, місцем, маршрутами та темпом навчання [8].

Змішане навчання забезпечує гнучкість, індивідуалізацію освітнього процесу та розширює можливості для формування управлінських компетентностей у реалістичних моделях управлінських ситуацій.

Попри позитивні аспекти, використання змішаного навчання у підготовці майбутніх освітніх керівників має низку проблем. Зокрема, недостатня методична забезпеченість освітнього процесу, обмеженість практико-орієнтованого компоненту в онлайн-форматі, а також низький рівень цифрової компетентності частини студентів і викладачів ускладнюють реалізацію потенціалу змішаного навчання для розвитку управлінської компетентності. Крім того, за даними дослідження В. Кравця та Г. Мешко, в умовах дистанційної

та змішаної форми освіти студенти демонструють нижчу мотивацію до участі в командній роботі та практичних кейсах, що є критично важливим для управлінського становлення [1].

Формування управлінської компетентності в умовах змішаного навчання передбачає застосування проєктних технологій, кейс-методів, моделювання управлінських ситуацій, симуляцій, цифрових інструментів та інших інноваційних підходів. На думку М. Гриньової, Н. Кононец, І. Солошич та ін. особливу роль у цьому процесі відіграє цифрове освітнє середовище, яке не лише підтримує освітній процес, але й формує нові типи взаємодії, критичного мислення, цифрової етики й самоменеджменту [19].

Таким чином, проблема формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів у форматі змішаного навчання потребує комплексного вирішення. Йдеться про розроблення змістово-методичних моделей навчання, активізація кейсових, тренінгових технологій, а також забезпечення освітнього процесу відповідними цифровими ресурсами. Вирішення цих проблем сприятиме підготовці конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах динамічних змін та цифрових викликів сучасної освіти.

1.2. Компоненти управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів

Управлінська компетентність, як свідчить науковий доробок учених (О. Артюхін, Н. Біла, Л. Василюшина, М. Гриньова, А. Грушева, І. Зайцева, Н. Кононец, С. Нестуля, Л. Сергеева, Б. Шелегеда, О. Шарнопольська та ін), охоплює низку компонентів, зокрема когнітивний (знання теорій управління, економіки, права) [2], практичний (навички прийняття рішень, лідерства, комунікації) [3], ціннісно-мотиваційний (формування професійної етики та мотивації) [5], саморегуляційний (здатність до саморегуляції професійної діяльності). У контексті змішаного навчання виникають труднощі, пов'язані з обмеженими можливостями практичного відпрацювання управлінських навичок у віртуальному середовищі, недостатньою взаємодією між студентами та викладачами, а також проблемами самоорганізації студентів. Водночас змішане навчання відкриває нові можливості для використання симуляційних технологій, інтерактивних платформ і кейс-методів, які можуть сприяти розвитку управлінських компетентностей.

Основними викликами є [12]:

Недостатня інтеграція практичних компонентів у змішане навчання. Онлайн-формати часто зосереджені на теоретичному матеріалі, що знижує можливості для формування практичних навичок.

Технологічні бар'єри. Не всі студенти та викладачі мають достатній рівень цифрової грамотності для ефективного використання інструментів змішаного навчання.

Проблеми мотивації, саморегуляції та самодисципліни. Змішане навчання вимагає від студентів високого рівня самоорганізації, що може бути складним для майбутніх менеджерів на етапі формування професійних компетентностей.

Управлінська компетентність освітніх менеджерів включає в себе мотивацію, знання, уміння, навички, необхідні для ефективного управління діяльністю закладу освіти [6]. Вивчення праць науковців (О. Артюхін, Н. Біла,

М. Гриньова, Н. Кононец, С. Нестуля та ін.) дало змогу визначити компоненти управлінської компетентності освітніх менеджерів: *професійно-педагогічний, організаційно-лідерський, інформаційно-аналітичний та самоосвітньо-рефлексійний* (рис. 1.1).

Професійно-педагогічний компонент

- **Знання освітніх стандартів:** Освітній менеджер повинен орієнтуватися в нормативно-правових актах, державних освітніх стандартах та методичних рекомендаціях.
- **Розуміння педагогіки і психології:** Здатність аналізувати освітній процес, впроваджувати сучасні методики навчання та створювати сприятливі умови для розвитку учнів і педагогів.
- **Інноваційність у навчанні:** Використання сучасних технологій та методик для розвитку освітнього середовища.

Організаційно-лідерський компонент

- **Планування:** Уміння розробляти стратегії розвитку закладу освіти, короткострокові та довгострокові плани.
- **Організація роботи:** Розподіл функцій, ресурсів, завдань між членами колективу, створення системи ефективної взаємодії. Уміння надихати педагогів на досягнення спільних цілей.
- **Контроль і моніторинг:** Постійний аналіз результатів роботи, внесення корективів у діяльність.

Інформаційно-аналітичний компонент

- **Робота з даними:** Збір, аналіз і використання інформації для покращення роботи закладу освіти.
- **Цифрова компетентність:** Використання сучасних технологій для управління, навчання і комунікації.
- **Прогнозування:** Оцінка перспективних напрямків розвитку освіти та впровадження інновацій.

Самоосвітньо-рефлексійний компонент

- **Професійний розвиток:** Постійне вдосконалення знань, вивчення сучасних трендів у сфері освіти і менеджменту.
- **Рефлексія:** Аналіз власної діяльності для усвідомлення успіхів і недоліків.
- **Відкритість до змін:** Здатність адаптуватися до нових умов і впроваджувати зміни.

Рис. 1.1. Компоненти управлінської компетентності освітніх менеджерів

Так, *професійно-педагогічний компонент* охоплює знання освітніх стандартів, розуміння педагогіки і психології, інноваційність у навчанні [16]:

- знання освітніх стандартів (орієнтація в нормативно-правових актах, державних освітніх стандартах, методичних рекомендаціях);

- розуміння педагогіки і психології (здатність аналізувати освітній процес, впроваджувати сучасні методики навчання та створювати сприятливі умови для розвитку учнів і педагогів.

- інноваційність у навчанні (використання сучасних технологій та методик для розвитку освітнього середовища);

Організаційно-лідерський компонент охоплює здатність до планування, організації роботи керівника, контроль і моніторинг:

- планування (уміння розробляти стратегії розвитку закладу освіти, короткострокові та довгострокові плани).

- організація роботи (розподіл функцій, завдань між членами колективу, створення системи ефективної взаємодії);

- контроль і моніторинг (постійний аналіз результатів роботи, внесення корективів у діяльність;

Інформаційно-аналітичний компонент охоплює роботу з даними, цифрову компетентність та здатність до прогнозування:

- робота з даними (збір, аналіз і використання інформації для покращення роботи закладу освіти);

- цифрова компетентність (використання сучасних технологій для управління, навчання і комунікації;

- прогнозування (оцінка перспективних напрямків розвитку освіти та впровадження інновацій);

Самоосвітньо-рефлексійний компонент охоплює здатність до професійного розвитку, рефлексії, відкритість до змін:

- професійний розвиток (постійне вдосконалення знань, вивчення сучасних трендів у сфері освіти і менеджменту);

- рефлексія (аналіз діяльності для усвідомлення успіхів і недоліків.

- відкритість до змін (здатність адаптуватися до нових умов і впроваджувати зміни [13].

1.3. Умови удосконалення формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd»

У «Рекомендаціях щодо впровадження змішаного навчання у закладах фахової передвищої та вищої освіти» зазначено, що впровадження змішаного навчання дозволить забезпечити: узгодження змісту освітніх програм; забезпечення моніторингу якості освіти; демонстрацію окремих курсів потенційним вступникам; можливу комерціалізацію навчального контенту.

Науковцями розроблено рекомендації щодо організації моделей змішаного навчання («перевернуте навчання», «ротаційна модель», «гнучка модель», «особистісно орієнтована модель», «модель самостійного змішування», «модель збагаченого віртуального середовища») задля створення умов комфортного навчання студентів [9].

Ми зупиняємося у дослідженні на моделі змішаного навчання «BalanceEd», яку розробили М. Гриньова та Н. Кононець [13]. Модель змішаного навчання «BalanceEd» передбачає гармонійне поєднання традиційних аудиторних занять із цифровими технологіями, що забезпечує гнучкість і адаптивність освітнього процесу [8]. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у межах цієї моделі потребує створення умов, які сприяють розвитку визначених компонентів.

Ключові принципи моделі «BalanceEd» [8]:

- *Принцип балансу*, передбачає оптимальне поєднання форматів навчання залежно від дидактичних цілей і ресурсних можливостей студентів.
- *Принцип гнучкості*, зумовлює адаптацію освітнього середовища до потреб, темпу та стилю навчання здобувачів вищої освіти.
- *Принцип ресурсної підтримки*, спрямований на забезпечення студентів навчальними, цифровими, когнітивними й соціальними ресурсами.
- *Принцип саморегуляції*, забезпечує стимулювання розвитку навичок планування, самоконтролю, рефлексії та оцінки результатів власного навчання.

У цьому контексті пропонуємо три ключові умови, які сприятимуть удосконаленню процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd»: інтеграція симуляційно-практичного середовища на основі кейсів і управлінських сценаріїв; забезпечення індивідуалізації освітніх траєкторій із використанням цифрових платформ і менторського супроводу; розвиток цифрової компетентності як платформи для інноваційного управління (рис. 1.2).

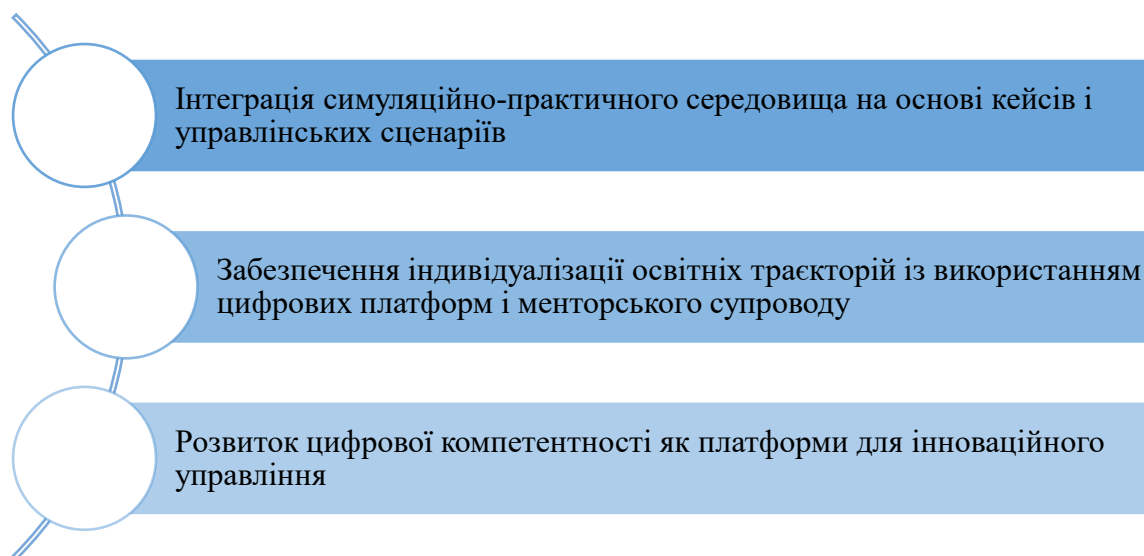


Рис. 1.2. Умови удосконаленню процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd»

1. Інтеграція симуляційно-практичного середовища на основі кейсів і управлінських сценаріїв

Згідно з діяльнісно-практичним підходом [10], формування професійної компетентності відбувається ефективніше в умовах, максимально наближених до реальної професійної діяльності. У моделі «BalanceEd», яка поєднує очне та онлайн-навчання, доцільним є впровадження симуляцій управлінських ситуацій, аналізу кейсів, цифрових тренажерів та фасилітаційних сесій. Це сприяє розвитку критичного мислення, управлінської рефлексії та здатності до ухвалення стратегічних рішень.

2. Забезпечення індивідуалізації освітніх траєкторій із використанням цифрових платформ і менторського супроводу

В умовах змішаного навчання важливо враховувати індивідуальні стилі, темпи засвоєння інформації та професійні потреби студентів. Згідно з концепцією персоналізованої освіти [4], використання електронних платформ (LMS, ePortfolio, цифрові щоденники, інтерактивні посібники) разом із наставництвом дозволяє формувати маршрути розвитку управлінської компетентності. Це актуалізує такі компоненти, як самоосвітньо-рефлексійний та інформаційно-аналітичний.

3. Розвиток цифрової компетентності як платформи для інноваційного управління

Цифрова педагогічна культура є основою сучасної управлінської діяльності в освіті. На думку дослідників, цифрова компетентність керівника полягає не лише у володінні інструментами, а й у здатності використовувати їх стратегічно для організації навчального процесу, управління колективом і цифрової трансформації закладу [7]. У контексті «BalanceEd» це означає необхідність постійного розвитку цифрових навичок, культури гнучкого мислення й здатності до освітніх інновацій. Відтак, модель змішаного навчання «BalanceEd» передбачає розробку та використання електронних освітніх ресурсів, цифрових наративів та онлайн-платформ. Такі ресурси, як зазначають М. Гриньова, Н. Кононець, І. Солошич, С. Почтовюк, забезпечують систематичне використання елементів ІКТ при засвоєнні знань, вмінь і навичок. Вони повинні задовольняти вимогам, що забезпечують дидактичний принцип системності: різноманітність, систематичність [11, 17].

Таким чином, удосконалення процесу формування управлінської компетентності в моделі «BalanceEd» вимагає створення умов, які: моделюють реальні управлінські дії в професійних ситуаціях; підтримують індивідуальний розвиток студента; забезпечують цифрову зрілість та готовність до інновацій.

Ці умови мають системний і взаємопідсилювальний характер і є важливими для підготовки майбутніх керівників закладів освіти у контексті нової української школи та цифрової трансформації освіти.

РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬН ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ «BALANCEED»

2.1. Організація експериментальної роботи

Для перевірки ефективності визначених умов удосконалення формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd» проводився педагогічний експеримент, метою якого було оцінити ступінь їх впливу на сформованість визначених компонентів (*професійно-педагогічний, організаційно-лідерський, інформаційно-аналітичний та самоосвітньо-рефлексійний*).

Реалізація визначених умов удосконалення формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd» здійснювалася при підготовці магістрів освітніх програм «Менеджмент (Управління навчальним закладом)» на базі Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка та ««Екологічна безпека» та Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського», які вивчали навчальну дисципліну «Управлінська майстерність керівника закладу освіти» у кількості 27 осіб.

Для оцінки сформованості управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів розроблено анкету (табл. 2.1) та проведено анкетування.

Таблиця 2.1

Анкета для діагностики управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів

№	Запитання	Компонент компетентності	Оцінка (1–5)
1	Я впевнено орієнтуюся в освітніх стандартах, нормативно-правових документах та методичних рекомендаціях.	Професійно-педагогічний компонент	
2	Я глибоко розумію основи педагогіки й психології, що дозволяє мені ефективно аналізувати освітній процес.	Професійно-педагогічний компонент	
3	Я активно використовую сучасні методики, цифрові інструменти й технології в освітній діяльності.	Професійно-педагогічний компонент	
4	Я можу самостійно розробити стратегію розвитку освітнього закладу та сформулювати конкретні цілі.	Організаційно-лідерський компонент	
5	Я вмію ефективно організовувати роботу команди, делегувати повноваження та надихати колег.	Організаційно-лідерський компонент	
6	Я постійно контролюю результати освітнього процесу та вношу необхідні зміни до планів діяльності.	Організаційно-лідерський компонент	
7	Я вмію збирати й аналізувати дані для прийняття управлінських рішень.	Інформаційно-аналітичний компонент	
8	Я активно застосовую цифрові інструменти для управління, комунікації та навчання.	Інформаційно-аналітичний компонент	
9	Я вмію прогнозувати тенденції розвитку освіти й вчасно реагувати на виклики.	Інформаційно-аналітичний компонент	
10	Я регулярно працюю над професійним саморозвитком, відвідую тренінги, семінари або курси.	Самоосвітньо-рефлексійний компонент	
11	Я маю звичку аналізувати свою діяльність, щоб виявити помилки та вдосконалити себе як фахівця.	Самоосвітньо-рефлексійний компонент	
12	Я відкритий(а) до нових ідей, змін і з легкістю адаптуюсь до нових умов у професійному середовищі.	Самоосвітньо-рефлексійний компонент	

Інструкція: дайте відповідь на кожне запитання, обравши один із варіантів:
 *1 – зовсім не згоден(на), 2 – скоріше не згоден(на), 3 – важко сказати, 4 – скоріше згоден(на), 5 – повністю згоден(на).

Обробка результатів:

36–60 балів: високий рівень управлінської компетентності.

24–35 балів: середній рівень, варто поглибити окремі компоненти.

12–23 бали: низький рівень, рекомендовано цілеспрямований розвиток управлінських навичок.

Результати констатувальної діагностики управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів показано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати констатувальної діагностики управлінської компетентності
 майбутніх освітніх менеджерів

Рівні сформованості	професійно-педагогічний компонент	організаційно-лідерський компонент	інформаційно-аналітичний компонент	самоосвітньо-рефлексійний компонент
Низький	59,26%	51,85%	74,07%	62,96%
Середній	29,63%	37,04%	18,52%	29,63%
Високий	11,11%	11,11%	7,41%	7,41%
Усього студентів	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Результати констатувального етапу педагогічного експерименту засвідчили недостатній рівень сформованості управлінської компетентності у більшості майбутніх освітніх менеджерів, що підтверджує потребу в удосконаленні змісту, методів і умов їх професійної підготовки.

Найбільш критичною виявилася ситуація з інформаційно-аналітичним компонентом, у межах якого 74,07 % опитаних продемонстрували низький рівень сформованості, лише 18,52 % — середній і лише 7,41 % — високий. Це свідчить про недостатнє володіння методами збору, аналізу й інтерпретації освітніх даних, а також обмежену здатність майбутніх керівників використовувати цифрові засоби для прийняття управлінських рішень.

Також виявлено домінування низького рівня сформованості в межах самоосвітньо-рефлексійного компонента (62,96 %) та професійно-педагогічного компонента (59,26 %). Така тенденція вказує на недостатню здатність студентів до саморефлексії, критичного аналізу власної управлінської діяльності, системного осмислення педагогічних процесів та використання сучасних педагогічних технологій у майбутній професійній практиці.

Щодо організаційно-лідерського компонента, то, хоча частка респондентів із низьким рівнем сформованості дещо нижча (51,85 %), вона все одно становить більшість. Це свідчить про обмежену готовність до стратегічного планування, організації роботи педагогічного колективу та реалізації лідерського потенціалу.

Натомість високий рівень сформованості усіх чотирьох компонентів є малочисельним і коливається у межах 7,41 % – 11,11 %, що свідчить про нерівномірність і фрагментарність процесу формування управлінської компетентності в існуючій моделі освітньої підготовки.

Отримані результати підтверджують актуальність і доцільність подальшої розробки й упровадження умов та інноваційної моделі змішаного навчання (зокрема, «BalanceEd»), що сприятиме системному розвитку управлінської компетентності майбутніх керівників у сфері освіти.

Відтак, для реалізації *першої умови* – інтеграція симуляційно-практичного середовища на основі кейсів і управлінських сценаріїв – організовано цифрову платформу навчальної дисципліни «Управлінська майстерність керівника закладу освіти», де магістранти розв’язували управлінські кейси, згенеровані на основі реальних освітніх ситуацій (конфлікти, аудит, акредитація, зміни штатного розкладу, впровадження STEM тощо). Завдання виконувалися в ролях (директор, заступник, методист, вчитель), з подальшим аналізом та рефлексією. Також, реалізуючи ключові принципи моделі «BalanceEd», проведено тренінги з лідерства, професійної управлінської культури в аудиторії, а також онлайн-тренінги з використання цифрових технологій для управлінської діяльності.

Для реалізації *другої умови* – забезпечення індивідуалізації освітніх траєкторій із використанням цифрових платформ і менторського супроводу –

студенти формували власну траєкторію професійного розвитку, фіксуючи її у цифровому портфоліо, наприклад, Canva, Conceptboard та інші інтернет-сервіси [13]. Платформа включає: SMART-цілі, обрані компетентності, практичні продукти (проекти, презентації, плани розвитку закладу). Щомісяця проводилася менторська сесія (онлайн/офлайн), на якій обговорено труднощі, прогрес, рекомендації. Роль менторів виконували викладачі кафедри та стейкхолдери (досвідчені керівники закладів освіти).

Для реалізації *третьої умови* – розвиток цифрової компетентності як платформи для інноваційного управління – магістранти виконували практичні завдання. Наприклад, розробити дашборд моніторингу якості освіти, створити комунікаційну структуру школи в цифровому середовищі, ментальні карти, інтерактивні посібники тощо.

Так, у ході експерименту нами було створено й використано інтерактивний посібник «Імідж сучасного освітнього менеджера» (рис. 2.1)

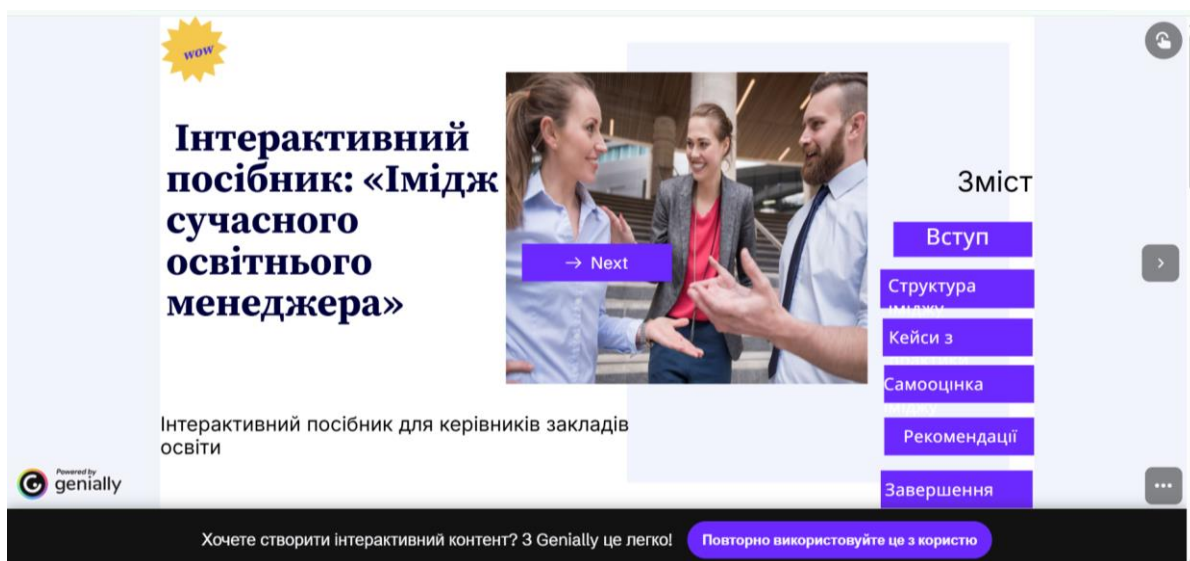


Рис. 2.1. Інтерактивний посібник «Імідж сучасного освітнього менеджера»

Інтерактивний посібник «Імідж сучасного освітнього менеджера», розроблений на платформі Genially, включає такі ключові елементи:

Інтерактивний контент: Візуалізації, інфографіки, анімації, інтерактивні кнопки та приховані інформаційні блоки, що дозволяють користувачам активно взаємодіяти з матеріалом.

Динаміка змін, обчислена на основі таблиці 2.3, відображена у таблиці 2.4 та рисунку 2.2.

Таблиця 2.4.

Динаміка змін у рівнях сформованості компонентів управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів (після експерименту)

Компонент (зміни у %)	Професійно-педагогічний компонент	Організаційно-лідерський компонент	Інформаційно-аналітичний компонент	Самоосвітньо-рефлексійний компонент
Низький	-44,44%	-44,44%	-48,15%	-55,56%
Середній	3,70%	22,22%	29,63%	25,93%
Високий	40,74%	22,22%	18,52%	29,63%

Результати формувального етапу педагогічного експерименту засвідчили позитивну динаміку в рівнях сформованості всіх досліджуваних компонентів управлінської компетентності у магістрантів. Зміни свідчать про ефективність впроваджених педагогічних умов та методичних рішень у межах моделі змішаного навчання «BalanceEd».

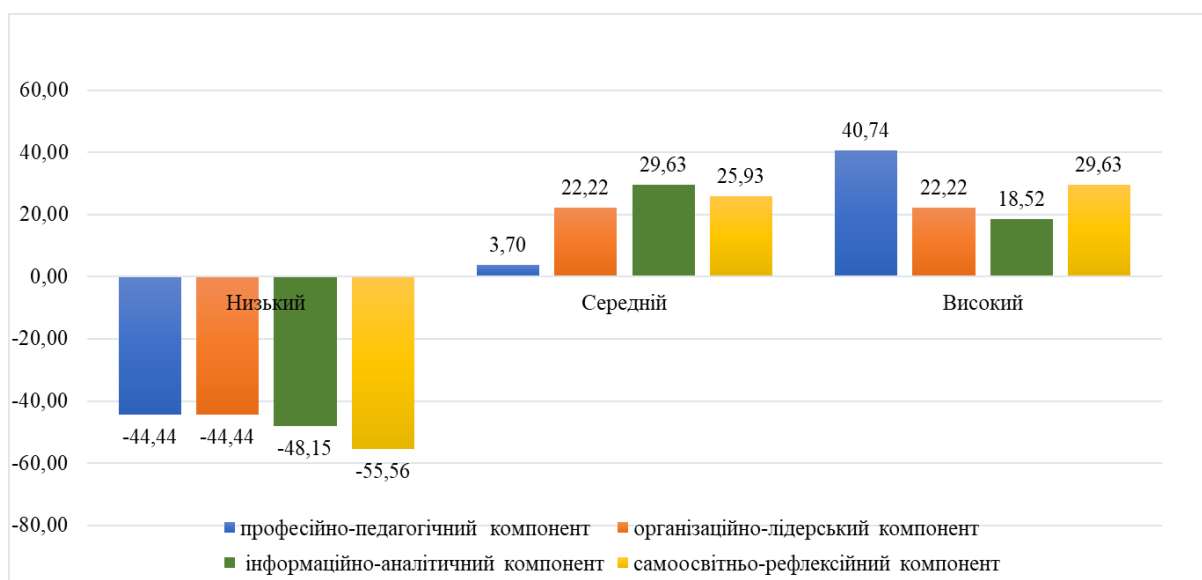


Рис. 2.2. Динаміка змін у рівнях сформованості компонентів управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів

Насамперед спостерігається суттєве зниження частки респондентів з низьким рівнем сформованості:

- професійно-педагогічний компонент – зменшення на 44,44 %;
- організаційно-лідерський компонент – на 44,44 %;
- інформаційно-аналітичний компонент – на 48,15 %;
- самоосвітньо-рефлексійний компонент – найбільше зниження, на 55,56 %.

Ця тенденція свідчить про успішне подолання дефіцитів у базових професійних знаннях, управлінському мисленні та цифровій грамотності магістрантів, а також про розвиток рефлексивного підходу до власної діяльності.

Паралельно з цим показово зросла частка магістрантів із високим рівнем сформованості:

- найвиразніше – у професійно-педагогічному компоненті – +40,74 %,
- у самоосвітньо-рефлексійному компоненті – +29,63 %,
- у організаційно-лідерському компоненті – +22,22 %,
- у інформаційно-аналітичному компоненті – +18,52 %.

Ці результати свідчать про загальне зростання глибини, усвідомленості та стратегічності управлінських дій, що формуються у магістрантів під впливом нових освітніх практик – симуляцій під час тренінгів, цифрового моделювання, кейс-аналізу, менторства та персоналізованих освітніх маршрутів.

Особливо позитивною є динаміка в середньому рівні сформованості: найбільше зростання зафіксовано в інформаційно-аналітичному компоненті (+29,63 %) та самоосвітньо-рефлексійному (+25,93 %), що підтверджує активізацію пізнавальної активності, засвоєння аналітичних інструментів та прагнення до саморозвитку.

Зазначена динаміка вказує на педагогічно значущі позитивні зміни у професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти. Це підтверджує доцільність подальшого удосконалення моделі «BalanceEd», як ефективного інструменту для формування ключових управлінських компетентностей у майбутніх фахівців системи освіти.

ВИСНОВКИ

У науково-дослідній роботі вирішувалось актуальне науково-практичне завдання, що полягало в удосконаленні процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd».

1. Обґрунтовано теоретичні засади проблеми формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час змішаного навчання як такого, що поєднує традиційні аудиторні форми навчання із сучасними цифровими технологіями, та уточнено компонентний склад досліджуваної компетентності (*професійно-педагогічний, організаційно-лідерський, інформаційно-аналітичний та самоосвітньо-рефлексійний*).

2. Розроблено умови для удосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів під час реалізації моделі змішаного навчання «BalanceEd»: інтеграція симуляційно-практичного середовища на основі кейсів і управлінських сценаріїв; забезпечення індивідуалізації освітніх траєкторій із використанням цифрових платформ і менторського супроводу; розвиток цифрової компетентності як платформи для інноваційного управління.

3. Експериментально перевірено ефективність визначених умов, яка підтверджується позитивною динамікою у рівнях сформованості компонентів управлінської компетентності. Так, зросла частка магістрантів із високим рівнем сформованості: найвиразніше – у професійно-педагогічному компоненті +40,74%, у самоосвітньо-рефлексійному компоненті +29,63%, у організаційно-лідерському компоненті +22,22%, у інформаційно-аналітичному компоненті +18,52 %; відповідно, зафіксовано значне зниження показників низького рівня (професійно-педагогічний компонент – зменшення на 44,44 %; організаційно-лідерський компонент – на 44,44 %; інформаційно-аналітичний компонент – на 48,15 %; самоосвітньо-рефлексійний компонент – найбільше зниження, на 55,56%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Артюхін О. М. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти в процесі професійної підготовки. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*. 2020. № 2 (28). С. 3–8.
3. Біла Н. М. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти засобами педагогічної майстерності. *Науковий вісник Глухівського національного педагогічного університету імені О. Довженка*. 2019. № 5 (2). С. 117–122.
4. Бугайчук К. Л. Змішане навчання: теоретичний аналіз та стратегія впровадження в освітній процес вищих навчальних закладів. *Інформаційні технології і засоби навчання*: Київ, 2016. Т. 54. Вип. 4. С. 1-18.
5. Гриньова М. В. Модель компетентності менеджера освіти. *Моделі ключових та професійних компетентностей педагогічного працівника : наук. записки /* Головне упр. освіти і науки Полтав. облдержадміністрації, Полтав. обл. ін-т післядипломної пед. освіти імені М. В. Остроградського. Полтава, 2011. Вип. 2. С. 15–20.
6. Гриньова М. В. Саморегуляція менеджера освіти. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology. I (6), Issue: 10*. Oct.2013. Budapest, 2013. P. 65-68.
7. Гриньова М., Кононец Н., Балюк В., Колеснік В. Моделі розробки електронних освітніх ресурсів для формування цифрової компетентності майбутніх фахівців з інформаційної діяльності підприємства. *Нова українська*

школа та моделі взаємодії в кризових умовах : колективна монографія / за ред. проф. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2022. С. 161-183.

8. Гриньова, М., Кононец, Н. (2025). *Саморегуляція у ресурсно-орієнтованій освіті: монографія*. Полтава: Видавництво Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. 356 с.

9. Даниско О. В., Семеновська Л. А. Ставлення викладачів до впровадження змішаного навчання у процес професійної підготовки майбутніх учителів фізичної культури: емпіричний аналіз. *Педагогічні науки : наук. журн.* 2021. Вип. 77. С. 28-34.

10. Зайцева І., Грушева, А. (2019). Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*, (2), 160–169.

11. Кононец Н.В., Гриньова М.В. Цифровізація освітнього процесу: електронний посібник для самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів першого (бакалаврського), другого (магістерського), третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2025. 94 с.

12. Кривонос О. М., Коротун О. В. Змішане навчання як основа формування ІКТ-компетентності вчителя. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені В. Винниченка. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*. Кіровоград, 2015. Вип. 8 (II). С.19-23.

13. Магула А. М., Кононец Н. В. Формування компонентів управлінської компетентності освітніх менеджерів за допомогою інтернет-сервісів. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 20–21 лютого 2025 року). Полтава : ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2025. С. 555-557.

14. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Варіативні моделі змішаного навчання (blended learning) у вищій школі: досвід ПУЕТ. *Вища школа : науково-практичне видання*. 2021. № 11. С. 7–20.

15. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Б. Г. Шелегеда, О. М. Шарнопольська, Л. М. Василюшина. Донецьк: ТОВ „ВРА „Епіцентр”, 2013. 188 с.

16. Сергеева Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. № 3. 2010. С. 23.

17. Солошич І. О., Почтовюк С. І. Комплексний підхід у використанні інформаційно-комунікаційних технологій у процесі наукової діяльності майбутніх екологів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2016. Т. 52, вип. 2. С. 81-92.

18. Nataliia Kononets, Valeriy Zhamardiy, Svitlana Nestulya, Yevhen Denysenko, Valeriia Ostashova, Anna Sokil (2022). Didactic Conditions For The Formation Of The Readiness Of Future Lawyers For Professional Activity During Blended Learning. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 13(5). 380-391.

19. Shvedchykova I., Soloshych I., Kononets N., Grynova M. Creation of Electronic Educational Resources for Resource-Oriented Training of Electrical Engineering Students. *IEEE Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP)*. (21-25 Sept. 2020, Kremenchuk, Ukraine). pp. 1-5.