



**Теорія і методика управління освітою**

УДК 659.44:005.931.11

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15089095>

**Сучасні моделі управління в освітньому процесі**

**Вязова Рита Василівна**

кандидат філософських наук, доцент кафедри ділової комунікації  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, вул. Університетська 66,  
69011, Україна, E-mail: ritakorn28@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2019-7085>

**Юдіна Ольга Володимирівна**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри ділової комунікації  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, вул. Університетська 66,  
69011, Україна, E-mail: olga\_judina@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5400-7695>

**Хомяк Лілія Вікторівна**

викладач кафедри теорії та практики перекладу, Національний університет  
«Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, вул. Жуковського 64,  
69063, Україна, E-mail: liliyahomyak@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5999-7165>

**Учуєва Ольга Володимирівна**

вчитель біології, Запорізький академічний ліцей «Перспектива», м. Запоріжжя,  
вул. Героїв 55-ї бригади, 3 Б, 690668, Україна, E-mail: 1966uov@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1649-2750>



**Прийнято: 18.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025**

*Анотація.* Стаття присвячена аналізу основних моделей управління якістю освіти. Одним із центральних питань сучасного процесу модернізації системи освіти виступає питання забезпечення належного рівня якості освіти в Україні. Від системи якості освіти в країні, без перебільшення, залежить майбутнє. Людський потенціал - найважливіше багатство країни, яке створюється за допомогою системи середньої та вищої освіти. Дослідження та аналіз закордонних та сучасних українських моделей управління розвитком освіти свідчить про тяжіння педагогічної спільноти й усіх соціальних інститутів до визначення місця та ролі освіти в економічному та культурному зростанні країни, її місці в сучасному світі. Поява значної кількості концепцій, стратегій, моделей і підходів до управління розвитком професійної освіти та пошук шляхів вирішення даної проблеми на сучасному етапі розвитку суспільства, показує актуальність даної тематики. Науковці та дослідники пропонують перспективні способи оновлення освіти і управління нею.

Одним із ключових чинників управління в освітньому процесі є ефективність і якість навчання. Швидкі зміни у суспільстві та технологіях, в сучасному світі, вимагають адаптивності, де, зростає потреба у впровадженні новітніх моделей управління. На сьогодні, сучасні моделі управління тяжіють до створення умов щодо забезпечення якості освіти, розвитку професійної компетентності школярів, студентів та викладачів, а також адаптації до викликів глобалізації та цифровізації.

Впровадження сучасних та ефективних моделей управління якістю освіти в школах, інститутах, університетах та академіях, має на меті не тільки підвищити рівень освітніх програм, а й забезпечити прозорість процесів, що відбуваються в закладах освіти. Ці процеси, в свою чергу, призводять до зміцнення довіри з боку школярів, студентів, роботодавців та суспільства в цілому. Тому, стратегічною метою України, її пріоритетним завданням, є



розвиток системи освіти та підвищення її якості, оскільки цей розвиток пов'язаний з розвитком економіки та суспільства в цілому.

*Ключові слова:* якість, освіта, принципи якості освіти, модель, системи, професійна компетентність.

## **Modern management models in the educational process**

**Ryta Viazova**

PhD in Philosophy, Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Business Communication, Zaporizhzhia National University,  
Zaporizhzhia, st. University 66, 69011, Ukraine  
E-mail: ritakorn28@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2019-7085>

**Olga Yudina**

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Business Communication, Zaporizhzhia National University,  
Zaporizhzhia, st. University 66, 69011, Ukraine,  
E-mail: olga\_judina@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5400-7695>

**Khomiak Liliya**

Professor of Germany, Professor of the Department of Theory and Practice of Translation, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»,  
Zaporizhzhia, st. Zhukovsky 64, 69063, Ukraine,  
E-mail: liliyahomyak@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5999-7165>



**Olha Uchuieva**

Biology teacher, Zaporizhzhia Academic Lyceum «Perspektiva»,  
Zaporizhzhia, st. Heroes of the 55<sup>th</sup> Brigade, 3 B, 690668, Ukraine,

E-mail: 1966uov@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1649-2750>

**Abstract.** The paper deals with the analysis of the main models of education quality management. One of the central issues of modernization process of education system in Ukraine is the issue of ensuring the proper level of quality of education in Ukraine. The authors analyze the ways of the effective regarding ensuring the quality of education, developing the professional competence of schoolchildren, students and teachers, as well as adapting to the challenges of globalization and digitalization. The future of the country depends on the quality of education in the country. Human potential is the most important wealth of the country, which is created through the system of secondary and higher education. Research and analysis of foreign and modern Ukrainian models of management of educational development indicate the attraction of the pedagogical community and all social institutions to determining the place and role of education in the economic and cultural growth of the country, its mission in the modern world. The emergence of a significant number of concepts, strategies, models and approaches to managing the development of vocational education and the search for ways to solve this problem at the current stage of society's development shows the relevance of this topic. One of the key factors of management in the educational process is the efficiency and quality of learning. Rapid changes in society and technology in the modern world require adaptability, where the need for the implementation of new management models is growing. Today, modern management models tend to create conditions for ensuring the quality of education, developing professional competence of schoolchildren, students and teachers, as well as adapting to the challenges of globalization and digitalization. The implementation



of modern and effective models of education quality management in schools, institutes, universities and academies aims not only to improve the level of educational programs, but also to ensure transparency of the processes taking place in educational institutions. These processes lead to strengthening of trust on the part of schoolchildren, students, employers and society as a whole. The strategic goal of Ukraine, its priority task, is the development of the education system and improvement of its quality, since this development is connected with the development of the economy and society as a whole.

**Keywords:** Quality, Education, Principles of educational quality, Model, Educational quality management systems, Professional competence.

**Постановка проблеми.** Одним із ключових чинників, що визначає якість навчання та загальний розвиток освітньої системи виступає управління в освітньому процесі. Необхідність адаптації освітнього процесу, за умов швидких суспільних та технологічних змін, повстає з особливою силою. У цьому контексті набувають значущості сучасні моделі управління, які спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та інноваційності освітнього процесу.

Швидкі процеси глобалізації в світі призводять до посилення конкуренції між освітніми закладами. Освітні установи повинні постійно покращувати якість своїх послуг з метою залучення школярів, студентів та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Саме тому, сучасні методи управління якістю освіти допомагають ефективно визначати потреби ринку та адаптувати навчальні програми до них.

Управління розвитком освіти це багатогранний процес, який потребує впровадження та застосування різноманітних моделей та концепцій, адаптованих до конкретних соціально-економічних та культурних контекстів. Дослідження та аналіз сучасних підходів дозволяє визначити найефективніші



стратегії для досягнення цілей освітньої політики та зрозуміти еволюцію управлінської думки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень показує, що вивченню проблеми розвитку моделей управління освітою приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і в практичних питаннях її реалізації. Наукові розробки В. П. Андрущенка [1], В. І. Лугового [2], О. С. Падалка [3] досліджують проблему управління освітньою сферою в сучасних соціально-економічних умовах. Ці науковці приділяють увагу саме історичним та методологічним основам дослідження цієї тематики. В працях Є. М. Суліми [4] аналізуються пріоритети освіти в сучасних умовах розвитку держави. Г. В. Єльнікова [5], В. М. Огаренко [6], В. М. Андросюк [7], В. Є. Берека [8], О. М. Горішна [9] приділяють увагу теоретичним розробкам основ розуміння моделей управління освітою, та їх втілення в різних напрямках освіти.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах сучасного мінливого ринкового середовища, дане питання вимагає напрацювання механізму його врегулювання та постійного дослідження. На нашу думку, недостатньо вивченим залишаються питання стратегічного планування, студентоцентризму, залучення персоналу, процесному підході, орієнтації на постійне вдосконалення, партнерств зі стейкхолдерами. Реалізація такої системи сприятиме формуванню культури якості, підвищенню конкурентноспроможності та іміджу українських вишів на національному та міжнародному рівнях.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розгляд сучасних моделей управління в освіті, дослідження переваг кожної моделі та їх можливе застосування в глобальному та локальному контексті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміни не лише в підходах до змісту, структури, якості освіти, але й до системи управління освітньою сферою зумовило входження України в світовий освітній простір.



Автократична, демократична та ліберальна класичні моделі управління освітою продовжують впливати на роботу закладів освіти, хоча й у модифікованому вигляді. Так, наприклад, автократична модель, яка базується на централізованому прийнятті рішень, присутня в деяких освітніх структурах, але ефективність даної моделі обмежена у динамічному середовищі сучасної освіти. Більш бажаною моделлю виступає демократична модель, метою якої є залучення до процесу прийняття рішень стейкхолдерів (педагогічного колективу, школярів, студентів, батьків), але ефективна та успішна реалізація даної моделі залежить від рівня розвитку інституційної культури та комунікаційних механізмів. Все більшого поширення набуває ліберальна модель, яка базується на автономії навчальних закладів. Однак використання ліберальної моделі потребує чітко визначених механізмів контролю та критеріїв оцінки ефективності.

Тому, виклики сьогодення вимагають переходу від традиційних до інноваційних моделей управління. Розглянемо дані моделі управління якістю освіти більш докладно.

Перша модель – це модель управління за результатами (Results-Based Management - RBM). Дана модель акцентує увагу на вимірюваних, досяжних, конкретних, актуальних та обмежених у часі цілей, а також на оцінці ефективності управлінських рішень на основі досягнення цих цілей. Розробка системи показників, які відображають якість освітніх послуг та результати навчання є важливим аспектом у використанні даної моделі.

Модель управління за результатами (Results-Based Management - RBM) звертає особливу увагу на досягнення конкретних результатів. Організація, контроль за процесами, планування, здійснюються відповідно до заздалегідь встановлених цілей і критеріїв успішності. І. Іваненко звертає увагу на те, що в освітніх закладах можуть впроваджуватися показники ефективності викладацької діяльності та рівня навчальних досягнень учасників навчального процесу [10, с. 89].



Створення чітких і вимірюваних показників ефективності є одним із найбільших викликів цієї моделі. По-перше, використання цієї моделі у сфері освіти є складним через багатоаспектність освітнього процесу, де складно оцінити такі нематеріальні аспекти, як розвиток критичного мислення або соціальних навичок. По-друге, ця модель базується на досягненні конкретних показників, а це, в свою чергу, може призводити до нехтування іншими важливими аспектами освіти. Наприклад, якщо акцентувати увагу лише на успішності виконання тестових завдань, можуть бути ігноровані креативність, моральний розвиток чи інші навички. По-третє, дана модель потребує створення та підтримки інфраструктури для збору, аналізу та моніторингу даних. Це може стати значним фінансовим тягарем для освітніх закладів, особливо в країнах із обмеженими ресурсами.

До перспектив впровадження даної моделі в освітній процес можна віднести наступне: модель забезпечує прозорість у діяльності освітніх закладів, оскільки чіткі результати дозволяють суспільству бачити, як ефективно працює система освіти. Це підвищує довіру до школи або університету.

«Впровадження цієї моделі сприяє фокусуванню зусиль на досягненні стратегічних цілей та дозволяє спрямовувати ресурси на ті напрямки, які дають найбільший ефект. Основною перевагою моделі є можливість вимірювання прогресу за конкретними показниками, що дає змогу забезпечити прозорість та підзвітність в освітньому процесі. Проте впровадження цієї моделі потребує значних ресурсів, зокрема для навчання персоналу та створення інфраструктури для збору й аналізу даних» [10, с. 90].

Наступна модель управління якістю освіти - це децентралізована модель.

«Децентралізоване управління передбачає передачу частини повноважень від центральних органів до регіональних або місцевих освітніх закладів. Це дозволяє враховувати місцеві особливості та ефективніше реагувати на потреби



учнів і педагогів. Основна перевага цієї моделі — гнучкість та адаптивність до змінних умов»[11, с. 45].

Важливою тенденцією сучасної освіти виступає децентралізація управління та надання автономії навчальним закладам. Автономія повинна бути збалансована з необхідністю забезпечення якості освітніх послуг та відповідальності перед суспільством.

Основними ключовими аспектами децентралізованої моделі управління є:

- механізми контролю та звітності для моніторингу діяльності навчальних закладів;
- ресурсне забезпечення та підтримка можливості автономного функціонування;
- визначення чітких критеріїв оцінки та стандартів для забезпечення якості освітніх послуг.

Однією з переваг децентралізованої моделі є забезпечення можливості швидко реагувати на локальні виклики, сприяючи підвищенню якості освіти. Дана модель направлена на ефективне управління ресурсами та належну підготовку місцевих органів влади до прийняття рішень. «Участь цих сторін у розв'язанні різних питань освіти, а саме управлінські аспекти цих взаємодій, які пов'язані з можливістю відповідально та результативно впливати на освітню політику, визначальним пріоритетом якої є забезпечення якості освіти на основі збереження його фундаментальності та відповідності актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства й держави - є головним чинником даної моделі управління» [12].

До недоліків даної моделі управління можна віднести фінансову та матеріально-технічну базу закладів освіти, яка залежить від місцевих бюджетів. Труднощі з забезпеченням належного фінансування освіти можуть виникати у регіонах із низьким рівнем економічного розвитку. Ускладнює формування



єдиної національної політики значна автономія регіонів, в такій ситуації можуть виникати розбіжності у стандартах якості освіти.

Також одним із недоліків децентралізованої моделі є відсутність конкретних та чітких механізмів контролю при передачі повноважень на місця. Як результат - центральні органи освіти можуть втратити ефективний контроль за діяльністю освітніх закладів. Саме втрата контролю за роботою закладів освіти може призводити до корупції, недостатньої прозорості використання бюджетів або зниження якості освіти.

Наступна модель управління якістю освіти, на якій хотілося б акцентувати увагу – це менеджмент. На основі проведених досліджень, менеджмент є однією із найефективніших моделей управління, яка дозволяє підвищити цілеспрямованість, прозорість та ефективність освітнього процесу. Для успішного впровадження даної моделі необхідно долати виклики, які пов'язані з підготовкою педагогів, визначенням адекватних показників та забезпеченням фінансування. У перспективі ця модель сприяє створенню гнучкої та орієнтованої на досягнення системи освіти.

Саме інноваційний менеджмент має на меті впровадження нових підходів, методик і технологій у навчальний процес. Модель інноваційного менеджменту передбачає «всебічне та активне використання цифрових інструментів, таких як платформи для дистанційного навчання, автоматизовані системи управління закладом освіти, а також технології штучного інтелекту» [13, с. 112].

Використання хмарних технологій для організації дистанційного навчання є одним із яскравих прикладів. Платформи Google Workspace for Education або Microsoft Teams, забезпечують викладачам, студентам, учителям і учням інструменти для спільної роботи, обміну матеріалами та проведення відеоуроків.

До інноваційних моделей управління можна віднести проєктне управління, яке орієнтується на використання нових форм організації праці та сучасних технологій. Наприклад, «впровадження навчальних платформ для



дистанційного навчання значно підвищує ефективність і доступність освіти» [14, с. 56].

Впровадження технологій штучного інтелекту, на сьогодні, є одним з найактуальніших в моделі інноваційного менеджменту. Адаптивні системи навчання DreamBox або Smart Sparrow, аналізують успішність учасників навчального процесу в реальному часі та підлаштовують автоматично завдання відповідно до рівня знань. Впровадження адаптивних систем сприяє персоналізації освіти, а це, в свою чергу, дозволяє кожному рухатися у власному темпі.

До переваг інноваційного менеджменту можна віднести його здатність інтегрувати сучасні технології в процес освіти, все це сприяє розвитку ключових компетентностей 21-го століття, таких як цифрова грамотність, креативність та критичне мислення. Як зазначає Л. Петрова, «водночас викликом залишається забезпечення рівного доступу до інновацій для всіх учасників навчального процесу, особливо в регіонах із недостатньою інфраструктурою» [15, с. 115].

Модель інноваційного менеджменту відкриває нові горизонти для системи освіти, використовуючи сучасні інструменти для навчання та управління. Попри проблеми, які пов'язані з впровадженням технологій в освітній процес, перспективи включають підвищення ефективності освітніх процесів та інтеграцію інклюзії, розвиток персоналізованого навчання. Для ефективного та успішного впровадження даної моделі необхідна підтримка держави, створення умов для рівного доступу до інновацій, навчання педагогів.

Недоліком моделі інноваційного менеджменту, по-перше, є висока вартість впровадження. Впровадження в освітній процес інновацій, а саме штучного інтелекту, інтерактивних платформ, вимагають значних фінансових витрат. Це може бути проблемою для закладів освіти, особливо в регіонах із обмеженим фінансуванням.



По-друге, відсутність достатньої підготовки педагогів для використання даної моделі в навчальному процесі.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок про те, що використання децентралізованої моделі, моделі інноваційного менеджменту та моделі управління за результатами навчання має місце у системі управління якістю освіти. Але, при використанні даних моделей потрібно звертати особливу увагу на такі ключові елементи:

1. Лідерство адміністрації закладу освіти у питаннях якості та стратегічного планування.

2. Акцентування уваги на потребах учасників навчального процесу, як головних споживачів освітніх послуг.

3. Залучення всього науково-педагогічного персоналу до процесів вдосконалення якості освіти.

4. Використання процесного підходу, який передбачає ідентифікацію, оптимізацію та моніторинг ключових процесів освітньої діяльності.

5. Адаптація змісту навчальних методик, робочих навчальних програм, освітніх програм до вимог роботодавців та досягнень науково-технічного прогресу.

6. Розробка критеріїв та методів оцінювання якості освіти.

7. Прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних фактів і даних, отриманих у результаті аналізу показників якості освіти та моніторингу.

8. Акцентувати увагу на взаємовигідних відносинах із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як профспілки, органи акредитації роботодавці.

Впровадження сучасних ефективних моделей системи управління якістю освіти сприяє створенню культури якості у навчальних закладах та забезпечує конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, сталий розвиток, сприяє задоволенню потреб учасників навчального процесу.



Адже, якість професійного розвитку безпосередньо залежить від створення освітнього середовища, яке формує самодостатню, конкурентоспроможну, успішну особистість, яка затребувана на ринку праці та здатна до самовдосконалення в професійній діяльності й безперервного саморозвитку впродовж усього життя [15].

**Висновки.** Отже, сучасні моделі управління в системі освіти є ефективними, багатограними та орієнтованими на досягнення високих результатів. Впровадження моделей управління освітою вимагає врахування як глобальних тенденцій, так і локальних умов. Розвиток сучасних технологій та акцентування уваги на індивідуальних потребах учасників навчального процесу та педагогів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів. Успішна реалізація ефективної моделі системи управління якістю освіти потребує організації роботи, комплексного стратегічного планування з боку адміністрації навчального закладу, врахування потреб та очікувань студентів, як основних споживачів освітніх послуг, активної участі науково-педагогічного персоналу. Модель управління повинна бути адаптивною, стійкою до зовнішніх проявів, гнучкою, здатною інтегрувати різноманітні методи, інструменти, принципи, такі як процесний підхід, орієнтація на постійне вдосконалення, самооцінка, стандарти освіти.

### **Список використаних джерел**

1. Андрущенко В. П. Державно-громадський характер управління освітою // Вища освіта України. 2011. № 3. С. 5-8.
2. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації // Педагогіка і психологія. 2009. № 2. С. 13-25.
3. Падалка О. С., Каленюк І. С. Економіка освіти та управління: посібник. К.: Педагогічна думка, 2012. 184 с.



4. Суліма Є. М. Вища освіта в контексті Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012- 2021 роки // Вища школа. 2012. № 3. С. 7-10.
5. Єльнікова Г. В. 2-й Всеукраїнський форум «Адаптивні системи управління в освіті // Імідж сучасного педагога. 2017. № 1. С. 2.
6. Огаренко В. М. Концепція управління освітою в Україні // Вісник НАДУ. 2005. № 1. С. 211- 217.
7. Андросюк В. М. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 199 с.
8. Берека В. Є. Актуальні проблеми управління освітою. Хмельницький: Видавництво ХГПА, 2016. 142 с.
9. Горішна О. М. Трансформація концепції управління змінами у практиці управління в закладах освіти. Актуальні проблеми управління закладом освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 31-46.
10. Іваненко О. С. Менеджмент результатів: сучасні підходи в освіті. Харків: Освіта України, 2019. 200 с.
11. Бойко В. М. Децентралізація в управлінні освітою. Київ: Освіта, 2020. 120 с.
12. Михайленко О. В. Державно-громадське управління освітою // Директор школи Україна. 2007. № 1. С. 46-51.
13. Петрова Л. Г. Інновації в освітньому менеджменті. Львів: Новий світ, 2021. 150 с.
14. Johnson M. Project Management in Education. New York: Springer, 2019. 290 p.
15. Мартинець Л. А. Система управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів // Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2008. Випуск 63. С.111-116.