

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедри управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного
управління, доцент
Рябець Катерина Анатоліївна


«01» ^(підпис)  2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Інформаційно-управлінська діяльність керівника закладу загальної
середньої освіти»

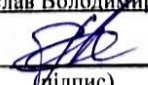
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ 073.00.03.Управління закладом освіти (за рівнями) другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: Магістр менеджменту

Виконав
студентка групи УЗОм-1-24 -1.43
Дьомін Руслан Володимирович


(підпис)

Науковий керівник:
д. пед. наук, професор,
декан факультету економіки та управління
Осадчий Вячеслав Володимирович


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Дьомін Руслан Володимирович

Інформаційно-управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Осадчий Вячеслав Володимирович, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління Факультету економіки та управління.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти інформаційно-управлінської діяльності керівника ЗЗСО. Розкрито зміст ключових компетентностей керівника в умовах цифрової трансформації освіти та проведено аналіз проблем і напрямів вдосконалення управлінської діяльності. Розроблено модель підвищення ефективності діяльності керівника, що включає десять етапів: діагностику цифрових компетентностей, визначення стратегічних цілей, створення персональної карти, навчальні курси, електронний документообіг, організацію потоків та делегування, централізацію даних, аналітику та моніторинг, підтримку обміну досвідом, оцінку результатів і корекцію стратегії. Робота містить аналіз теоретичних джерел, нормативно-правових актів і практичні рекомендації щодо впровадження моделі в закладах середньої освіти.

Ключові слова: інформаційно-управлінська діяльність, цифрові компетентності, управління закладом освіти, електронний документообіг, аналітика, моніторинг ефективності, стратегічне управління.

Структура роботи: робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 78 сторінок, 2 рисунки, 3 таблиці, 5 додатків. Кількість використаних джерел – 71 на 12 сторінках.

SUMMARY

Domin Ruslan Volodymyrovych

Information and Managerial Activities of the Head of a General Secondary Education Institution. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor – Osadchyi Viacheslav Volodymyrovych, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Management.

The master's thesis investigates theoretical and practical aspects of the information and managerial activities of the head of a general secondary education institution (GSEI). The content of key managerial competencies in the context of digital transformation of education is revealed, and an analysis of problems and directions for improving managerial activities is conducted. A model for enhancing the efficiency of the head's activities is developed, comprising ten stages: diagnosis of digital competencies, determination of strategic goals, creation of a personal competency map, training courses, implementation of electronic document management, organization of information flows and delegation, centralization of data, analytics and monitoring, support and experience exchange, evaluation of results, and strategy correction. The study includes analysis of theoretical sources, normative and legal acts, as well as practical recommendations for implementing the model in secondary education institutions.

Keywords: information and managerial activities, digital competencies, school management, electronic document management, analytics, efficiency monitoring, strategic management.

Structure of the work: the thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, references, and appendices. Volume – 78 pages, 2 figures, 3 tables, 5 appendices. Number of references – 71 on 12 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Нормативно-правові та організаційні засади інформаційного забезпечення управління освітою	8
1.2. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління закладом середньої освіти	21
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	33
2.1. Проблеми та напрями вдосконалення інформаційно-управлінської діяльності керівника	33
2.2. Розробка моделі (програми) підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу середньої освіти	48
Висновки до розділу 2	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність роботи. Актуальність теми «Інформаційно-управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти» зумовлена сучасними трансформаціями освітньої системи України, що виникли в умовах реформування та впровадження нових стандартів освіти, спрямованих на підвищення якості навчання та формування компетентної, соціально активної особистості учня. Сучасна школа має завдання не лише передавати знання, а й забезпечувати розвиток креативності, критичного мислення, комунікативних навичок і здатності до самостійного прийняття рішень, що робить інформаційно-управлінську діяльність керівника ключовим чинником ефективного функціонування закладу.

Науковці сучасної педагогіки підкреслюють, що інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у систему управління є необхідною умовою для підвищення ефективності шкільного адміністрування. Гречаник О. Є. (2022) зазначає, що цифрові системи дозволяють автоматизувати облік учнів, педагогів і документації, що зменшує навантаження на персонал і підвищує точність даних. Волкова Т. В. та співавт. (2012) підкреслюють роль інформаційно-аналітичних систем у плануванні навчального процесу, кадровій роботі та контролі результатів навчання, що створює умови для стратегічного управління закладом. Топузов О. М. і Калініна Л. М. (2017) відзначають, що інформаційне забезпечення дозволяє керівникові приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати ресурси та підвищувати оперативність реагування на виклики освітнього середовища.

Практичне застосування ІКТ у школах України демонструє їхню ефективність у різних сферах управління. Наприклад, використання платформи «Моя школа» дозволяє вести електронні журнали, автоматизувати виставлення оцінок і формування звітів, що зменшує адміністративне навантаження вчителів і підвищує прозорість процесу оцінювання. Системи «ЄДЕБО» і «АІКОМ» забезпечують централізований облік учнів, педагогічних кадрів та освітніх

документів, автоматизують планування навчального процесу та моніторинг успішності. Інструменти Google Workspace for Education та Microsoft Teams сприяють ефективній організації комунікацій, дистанційного навчання, спільної роботи над документами та проведення онлайн-нарад, що забезпечує безперервність освітнього процесу навіть у складних умовах.

Водночас, дослідження Бойко І. С. (2019) і Кравчук О. А. (2020) підкреслюють, що цифровізація управління супроводжується певними викликами: недостатнім рівнем цифрових компетентностей кадрів, відсутністю єдиних стандартів і методик, ризиками кібербезпеки та необхідністю належного технічного забезпечення. Ці проблеми вказують на потребу комплексного підходу до впровадження ІКТ, що передбачає не лише технологічні рішення, а й підготовку персоналу, адаптацію управлінських процесів і розробку нормативних механізмів підтримки.

Таким чином, дослідження інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є надзвичайно актуальним і має практичне значення. Воно дозволяє поєднати теоретичні засади організації управління з реальними можливостями цифровізації, сприяє розвитку компетентної, соціально активної та відповідальної особистості учня, підготовці лідерів нової формації та забезпеченню сталого розвитку української школи, здатної ефективно реагувати на сучасні освітні, соціальні та технологічні виклики.

Мета дослідження - обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах цифрової трансформації освіти на прикладі школи №147 Києва.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні основи інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу освіти та нормативно-правові засади її реалізації.

2. Визначити особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління закладом освіти.
3. Виявити проблеми та визначити напрями вдосконалення інформаційно-управлінської діяльності керівників школи №147 Києва.
4. Розробити програму підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності керівника школи №147 Києва.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є зміст, структура, засоби та методи вдосконалення інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Під час дослідження використано **комплекс методів**, а саме: загальнонаукові, зокрема: аналіз, синтез, узагальнення та систематизація – сприяли визначенню сутності, структури та змісту інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, уточненню основних понять і категорій дослідження; порівняльно-зіставний метод забезпечив можливість зіставлення підходів науковців до трактування поняття «інформаційно-управлінська діяльність» та виявлення спільних і відмінних рис у вітчизняному й зарубіжному досвіді; історико-педагогічний метод дав змогу розкрити еволюцію управлінських підходів у системі освіти, простежити розвиток інформаційного забезпечення управління освітніми закладами; структурно-функціональний метод дозволив визначити основні компоненти, функції та напрями інформаційно-управлінської діяльності керівника; моделювання – застосовано для розробки моделі (програми) підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу освіти; статистичні методи – використано для кількісного та якісного аналізу результатів дослідження, перевірки достовірності отриманих даних та формулювання узагальнених висновків. Застосування зазначених методів у комплексі забезпечило наукову обґрунтованість, системність та достовірність результатів дослідження.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність керівників школи №147, підвищення їх інформаційно-аналітичної компетентності та ефективності прийняття управлінських рішень. Запропонована модель може бути використана в діяльності керівників шкіл, відділів освіти, у системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у практику управління закладами освіти, зокрема для організації електронного документообігу, внутрішнього моніторингу якості освіти, забезпечення прозорості управлінських процесів.

Апробація результатів.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, із них основний текст займає 56 сторінок. Робота містить 3 таблиці і 2 рисунки. Список використаних джерел налічує – 71 найменування. Додатки розміщено на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Нормативно-правові та організаційні засади інформаційного забезпечення управління освітою

Нормативно-правові та організаційні засади інформаційного забезпечення управління освітою відіграють ключову роль у формуванні ефективної, прозорої та сучасної системи освітнього менеджменту. В умовах цифрової трансформації освітньої галузі саме вони визначають правила, механізми та стандарти, за якими здійснюється збір, обробка, аналіз і використання інформації на всіх рівнях управління. Чітке нормативно-правове регулювання є необхідним для того, щоб забезпечити узгодженість дій державних органів, місцевих адміністрацій та закладів освіти, а також гарантувати достовірність і повноту даних, що використовуються під час прийняття управлінських рішень.

Наявність правових засад дозволяє створювати єдиний освітній інформаційний простір, у межах якого всі суб'єкти освітнього процесу взаємодіють за уніфікованими правилами. Це забезпечує прозорість управління, підвищує підзвітність закладів освіти та сприяє формуванню довіри між державою, освітніми установами та суспільством. Організаційні засади, своєю чергою, визначають структуру інформаційних потоків, відповідальних за їх формування, а також механізми координації, контролю та моніторингу якості освіти.

Інформація є стратегічним ресурсом для розвитку освітньої системи, а тому її ефективне використання неможливе без нормативно визначених процедур і чітко організованих управлінських процесів. Саме завдяки взаємодії правових норм і організаційних механізмів відбувається впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, удосконалюється робота керівних органів і підвищується якість освітніх послуг. Таким чином, нормативно-правові та

організаційні засади інформаційного забезпечення управління освітою є необхідними умовами для стабільного функціонування, розвитку та модернізації освітньої галузі в цілому.

Інформаційне забезпечення управління освітою є ключовим елементом ефективного функціонування системи середньої освіти в Україні. Загалом інформаційне забезпечення управління освітою це - систематичний процес збирання, зберігання, обробки та передавання даних і документів, який необхідний для аналізу, прийняття рішень та ефективного управління в системі освіти[1].

Центральну роль у цьому відіграє Міністерство освіти і науки України, яке визначає державну політику, розробляє нормативні акти та стандарти, а також координує діяльність місцевих органів управління освітою. На регіональному рівні департаменти та управління освіти забезпечують реалізацію політики МОН, контролюють дотримання освітніх стандартів, організовують навчальний процес і кадрову політику закладів[2, с. 24].

У закладах середньої освіти інформаційне забезпечення охоплює різні види даних: навчальні плани, оцінки учнів, звітність щодо педагогічного персоналу, кадрові документи та результати моніторингів і державної атестації. Ця інформація формується та обробляється за допомогою класних журналів, електронних щоденників і спеціалізованих освітніх платформ, таких як Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО), що забезпечує централізоване зберігання даних та їх оперативне оновлення[3].

Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій значно підвищує ефективність управління закладами. Електронні журнали, системи контролю успішності, платформи дистанційного навчання та програми для формування звітів дозволяють швидко отримувати аналітичні дані, що сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень та підвищенню прозорості освітнього процесу. При цьому інформаційне забезпечення має задовольняти потреби управління, передбачаючи чітко визначену номенклатуру даних, встановлену

періодичність їх надходження, необхідну оперативність обробки та своєчасне донесення прийнятих рішень до об'єктів управління, що дозволяє ефективно відстежувати динаміку процесів і формувати результативні управлінські впливи[4, с. 26].

Стандартизація обліку та звітності, реалізована через накази МОН щодо ведення класних журналів і формування статистики, гарантує єдність процедур у всіх закладах середньої освіти, зменшує ризик помилок та дублювання інформації. Аналітична та контрольна функції управління забезпечуються через систематичний збір даних, складання рейтингів, оцінку успішності учнів та ефективності педагогів. Відповідальними за ці процеси є, зокрема, заступники директорів із навчально-виховної роботи та статистичні відділи при управліннях освіти.

Організаційні механізми взаємодії з зовнішніми органами, включно з МОН, місцевими департаментами освіти, державними статистичними структурами та батьківською громадськістю, регламентуються законодавством і внутрішніми документами закладів. Це забезпечує координацію інформаційних потоків та підвищує ефективність управлінських рішень, зокрема через доступ учасників освітнього процесу до публічних освітніх ресурсів, електронних підручників і матеріалів, що розміщуються МОН на спеціальних державних онлайн-платформах у встановленому законодавством порядку[5].

Таким чином, інформаційне забезпечення управління освітою є багатограним і системним процесом, який об'єднує збір, обробку, зберігання та використання даних. Поєднання централізованої організаційної структури, електронних систем, стандартів обліку та аналітичних механізмів забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність управління середньою освітою в Україні.

Сучасна система управління освітою в Україні функціонує в умовах активної цифрової трансформації суспільства, що зумовлює необхідність переходу до нових форм організації управлінських процесів, орієнтованих на використання інформаційно-комунікаційних технологій. Інформаційно-управлінська діяльність є

невід’ємною складовою системи освітнього менеджменту, оскільки саме вона забезпечує збирання, аналіз, оброблення та використання даних для підвищення якості управління на всіх рівнях – від державного до локального.

Вітчизняні науковці у сфері освіти виділяють декілька етапів становлення національного освітнього законодавства, які відображають поступовий розвиток правових основ освітньої діяльності та управління освітою. Зокрема, В. Астахов виділяє три основні етапи [6, с. 53–55], тоді як Є. Красняков та Л. Жабенко пропонують більш деталізовану періодизацію розвитку освітнього законодавства [7, с. 266–269]. У більшості дослідників межі періодів пов’язані з ключовими подіями в освітній сфері та в країні загалом (рис 1.1.).

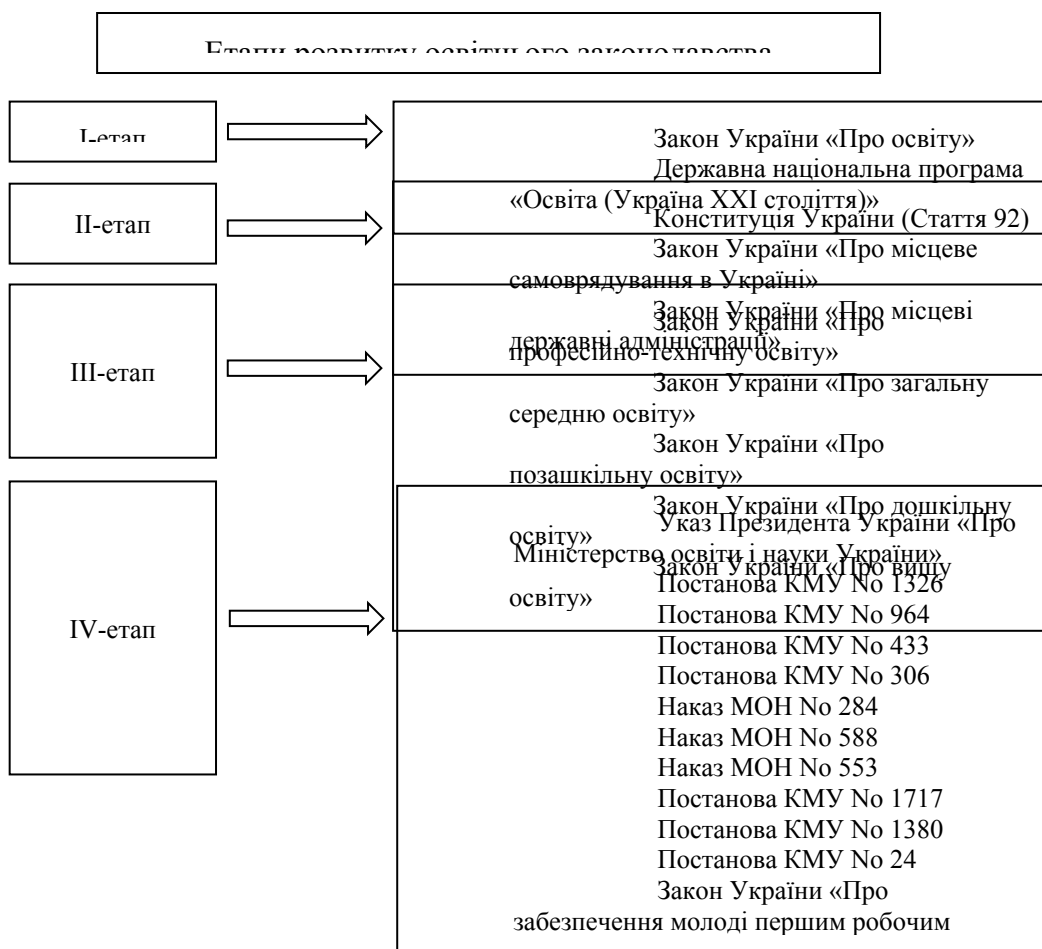


Рис. 1.1. Етапи розвитку освітнього законодавства

Початок формування національного освітнього законодавства прийнято пов’язувати з ухваленням Закону України «Про освіту» від 23 травня 1991 року,

який заклав основи державної політики у сфері освіти, визначив структуру національної освітньої системи, принципи її функціонування, права та обов'язки учасників освітнього процесу, а також засади управління освітньою діяльністю[8]. Далі, 3 листопада 1993 року Кабінет Міністрів України затвердив Державну національну програму «Освіта (Україна ХХІ століття)», що стала першим стратегічним документом розвитку національної системи освіти, спрямованим на модернізацію змісту освіти, впровадження інноваційних технологій, розвиток кадрового потенціалу та формування єдиного освітнього інформаційного простору[9]. На цьому етапі з'являються перші нормативно-правові акти, що регламентують діяльність освітніх структур різних форм власності, включно з недержавними (приватними) закладами освіти, створюючи правові передумови для розвитку конкурентного освітнього середовища та формування системи інформаційного забезпечення управління освітою.(Додаток А).

На наступному етапі розвитку освітнього законодавства Є. Красняков та Л. Жабенко виділяють період після прийняття Закону України «Про освіту» у редакції від 23 березня 1996 року, було оновлено підходи до державного управління освітою, чіткіше визначено її структуру, рівні та зміст освіти, а також права громадян на здобуття освіти. Прийняття Конституції України від 28 червня 1996 року закріпило у статті 92 норму, за якою основи регулювання освітньої діяльності належать виключно до компетенції законів України, що забезпечило правову стабільність та єдність у сфері управління освітою[10]. Одночасно Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (21.05.1997 р.) визначив власні та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, зокрема щодо створення, фінансування та розвитку закладів освіти на відповідній території[11]. Прийняття Закону України «Про місцеві державні адміністрації» (09.04.1999 р.) регламентувало компетенцію місцевих державних адміністрацій у галузі освіти, зокрема щодо реалізації державної політики, координації діяльності освітніх установ та контролю за дотриманням законодавства[12]. Цей етап характеризується

формуванням системи управління освітою на державному та регіональному рівнях, розмежуванням повноважень між центральними й місцевими органами влади, а також активним реформуванням вищої освіти, у тому числі впровадженням системи ліцензування та акредитації закладів.(Додаток В).

Після ухвалення Конституції України почався етап розбудови правового поля освітньої сфери, що супроводжувався розробкою та ухваленням спеціальних законів, які регулюють всі ланки освітньої системи(Додаток С). Так, у 1998–2002 рр. приймаються такі ключові закони [13–18]:

1. Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10 грудня 1998 року визначив правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійно-технічної освіти, її спрямованість на підготовку кваліфікованих робітників відповідно до потреб ринку праці.
2. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13 травня 1999 року закріпив структуру, зміст і рівні загальної середньої освіти, визначив права та обов'язки учасників освітнього процесу, а також принципи управління закладами середньої освіти.
3. Закон України «Про позашкільну освіту» від 22 червня 2000 року регулює правові засади діяльності закладів позашкільної освіти, спрямованої на розвиток здібностей дітей, їх соціальну адаптацію та організацію змістовного дозвілля.
4. Закон України «Про дошкільну освіту» від 11 липня 2001 року визначив правові основи функціонування закладів дошкільної освіти, гарантував право кожної дитини на розвиток, виховання і навчання з раннього віку.
5. Закон України «Про вищу освіту» від 17 січня 2002 року встановив структуру системи вищої освіти, механізми її управління, стандарти освітніх програм, процедури ліцензування й акредитації, а також засади автономії закладів вищої освіти.
6. Закони України «Про охорону дитинства» від 26 квітня 2001 року та «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» від 6 червня 2001 року, які визначили

правові основи державної політики у сфері захисту прав дітей і молоді, забезпечення їхнього доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальної підтримки та гармонійного розвитку.

Ці законодавчі акти заклали комплексну основу для побудови сучасної системи освіти в Україні, що охоплює всі рівні навчання, забезпечує єдність управління, якість освітнього процесу та захист прав його учасників.

Наступний етап становлення освітнього законодавства зосереджувався на зміцненні правових засад через прийняття підзаконних нормативних актів органів виконавчої влади: постанов, наказів, інструкцій та положень (Додаток D). Підзаконні акти цього періоду охоплюють питання удосконалення системи управління освітою, стандартизації змісту освіти, ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів, гуманізації та демократизації освіти, методологічної переорієнтації навчального процесу на розвиток особистості [6, с. 267]. До ключових нормативних документів цього етапу належать [19-23]:

1. Указ Президента України «Про Міністерство освіти і науки України» (07.06.2000, № 773/2000) визначив правові та організаційні засади діяльності Міністерства освіти і науки як центрального органу виконавчої влади, наділив його повноваженнями щодо координації та управління всією системою освіти країни.
2. Постанови Кабінету Міністрів України (№ 1326 від 22.08.2000, № 964 від 14.06.2000, № 433 від 06.05.2001, № 306 від 12.03.2003) встановлювали конкретні механізми реалізації державної політики в освіті, визначали порядок організації навчального процесу, фінансування закладів освіти та забезпечення контролю за їх діяльністю.
3. Накази Міністерства освіти і науки України (№ 284 від 29.04.2002, № 588 від 14.12.2000, № 553 від 24.07.2001) регламентували організаційні й методичні питання роботи освітніх закладів, впровадження навчальних програм та стандартизацію освітніх процесів на різних рівнях системи освіти.

4. Постанови Кабінету Міністрів України щодо ліцензування та акредитації (№ 1717 від 16.11.2000, № 1380 від 29.08.2003, № 24 від 14.01.2004) встановлювали порядок ліцензування освітньої діяльності та акредитації навчальних закладів, що забезпечувало контроль якості освіти та гарантувало відповідність закладів державним стандартам.

5. Закон України «Про забезпечення молоді першим робочим місцем» (04.11.2004, № 2150-IV) регламентував державні заходи щодо підтримки молоді у працевлаштуванні після здобуття освіти, стимулював підготовку кваліфікованих кадрів та їхню інтеграцію у ринок праці.

Різні етапи розвитку освітнього законодавства в Україні формують логічну, послідовну та взаємопов'язану систему, в якій кожен закон відіграє специфічну роль, а їхня сукупність забезпечує ефективне інформаційне управління освітньою галуззю. Перші базові закони створили фундамент для побудови нормативної моделі управління, визначивши, які саме дані, звітність і інформаційні потоки є необхідними на державному рівні. Унаслідок цього було закладено принципи прозорості, підзвітності та системності, без яких сучасне інформаційне забезпечення є неможливим.

Програмні документи державного рівня, ухвалені після базових законів, узгодили стратегічні напрями розвитку освітньої системи з вимогами інформатизації. Вони не дублювали попередні норми, а конкретизували інструменти: створення освітнього інформаційного простору, модернізація технологій управління, розбудова систем моніторингу. Таким чином, законотворчість і стратегічне планування працювали у зв'язці: закон визначає принципи — програма закріплює способи їх реалізації.

Ухвалення Конституції та оновлених редакцій освітніх законів забезпечило стабільні правові рамки, у яких функціонує вся інформаційна система освіти. Конституційний принцип регулювання освітньої сфери виключно законами сприяв уніфікації даних і стандартів, тобто дав змогу застосовувати єдиний підхід до збору,

аналізу й передачі освітньої інформації по всій країні. Це стало передумовою для формування централізованих реєстрів, статистичних систем та електронних баз.

Закони про місцеве самоврядування та місцеві державні адміністрації забезпечили вертикальне та горизонтальне узгодження інформаційних потоків: від закладів освіти — до громад, від громад — до регіонів, і далі — до центральних органів влади. Саме завдяки їм в Україні сформувалася система регулярної звітності, моніторингу, контролю та інституційної комунікації, що дозволяє уникати дублювання даних, спрощує прийняття управлінських рішень і покращує ресурсне планування.

Спеціальні закони, прийняті наприкінці 1990-х — на початку 2000-х, деталізували вимоги до кожного рівня освіти та визначили стандартизовані інформаційні обов'язки: ведення документації, формування статистики, подання звітності, організацію внутрішнього контролю. Їхня взаємодія полягає в тому, що кожен закон описує свій сегмент системи, але всі вони опираються на однакові принципи управління та підзвітності. Це створює узгоджену архітектуру даних: інформація з дошкільної, шкільної, професійної й вищої освіти стає частиною єдиного державного інформаційного поля.

Підзаконні акти завершують цю систему, перетворюючи законодавчі положення на конкретні алгоритми та процедури. Вони визначають формати звітів, правила ведення документації, стандарти ліцензування й акредитації, вимоги до фінансової та кадрової інформації. Саме ці документи забезпечують технічний бік інформаційного управління, роблячи його щоденну роботу системною, передбачуваною та максимально ефективною.

У результаті всі законодавчі акти — базові, конституційні, спеціальні та підзаконні — взаємодіють між собою як єдина система:

- забезпечують чіткий розподіл повноважень, що усуває хаос в управлінні;
- уніфікують інформаційні процеси, від збору даних до їх обробки;
- створюють стабільне правове середовище для інформатизації освіти;

- підвищують прозорість і якість прийняття рішень;
- сприяють розвитку цифрових інструментів та освітніх інформаційних платформ.

Саме завдяки цій послідовній взаємодії законодавства система управління освітою в Україні отримала можливість працювати на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що значно підвищує її ефективність, оперативність і відкритість.

Важливу роль у цьому процесі також відіграють державні стратегії цифрової трансформації освіти, які визначають пріоритетні напрями розвитку цифрової інфраструктури, формування електронного освітнього середовища та інтеграцію інформаційних технологій у всі ланки управлінського процесу[24]. Державні стратегії цифрової трансформації освіти включають розвиток цифрової інфраструктури, створення безпечного електронного освітнього середовища, забезпечення учнів та вчителів цифровими пристроями та перевищення рівня цифрової компетентності[25]. Ці стратегії спрямовані на підвищення доступності, прозорості та оперативності освітніх послуг, створення єдиних стандартів обміну інформацією, а також розвиток цифрових компетентностей педагогічних і управлінських кадрів. Вони формують правову та організаційну основу для застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління освітою, що забезпечує своєчасне отримання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стратегічного планування розвитку закладів освіти[26].

Не менш значущим є впровадження концепцій розвитку електронного урядування, які визначають механізми використання електронних сервісів та інформаційних систем для автоматизації управлінських процесів, забезпечення відкритості діяльності органів управління освітою та підвищення підзвітності керівників закладів. Концепції електронного урядування дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, стандартизувати процедури документообігу та забезпечити

надійний захист інформації, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг та ефективності управлінських рішень[27].

Особливу роль у цьому процесі відіграє положення про Єдину державну електронну базу з питань освіти (ЄДЕБО), яка забезпечує централізований збір, обробку та зберігання даних про заклади освіти, педагогічні кадри та учнів. Використання ЄДЕБО дозволяє формувати єдину інформаційну платформу для аналізу стану освітньої системи на національному рівні, моніторингу результативності управлінських рішень та прогнозування розвитку освітньої галузі. Це сприяє створенню прозорості, контрольованої та аналітично обґрунтованої системи управління освітою, що відповідає сучасним європейським стандартам[3].

Ці документи забезпечують правові, організаційні та технічні умови для створення цілісної системи інформаційного управління освітою, що відповідає сучасним вимогам прозорості, підзвітності та ефективності.

Нормативно-правові акти формують правові рамки, у межах яких здійснюється управління закладами середньої освіти, визначають повноваження та обов'язки суб'єктів освітньої діяльності, встановлюють порядок обліку, обробки та захисту інформації. Проте для ефективного впровадження цих положень необхідною умовою є чітка організаційна структура управління освітою, яка спирається на філософське осмислення генези та сутності механізму управління й враховує онтологічні та теоретичні засади побудови комплексного організаційного механізму. Застосування підходів критичного реалізму К. Поппера та постпозитивізму Т. Куна, що акцентують на еволюції наукових парадигм і становленні теорій управління, дає змогу такій структурі забезпечувати практичну реалізацію законодавчих вимог і узгоджувати їх із реальною логікою управлінських процесів[28, с. 39]. Організаційні засади інформаційного забезпечення управління середньою освітою визначають, хто є основними учасниками процесу управління, які функції вони виконують та яким чином відбувається обмін інформацією між різними рівнями системи(рис 1.2)[29, с. 185-186]. Така структура дозволяє

забезпечити оперативність прийняття рішень, контроль за дотриманням стандартів та прозорість діяльності освітніх установ, створюючи умови для належного функціонування інформаційних систем управління освітою.

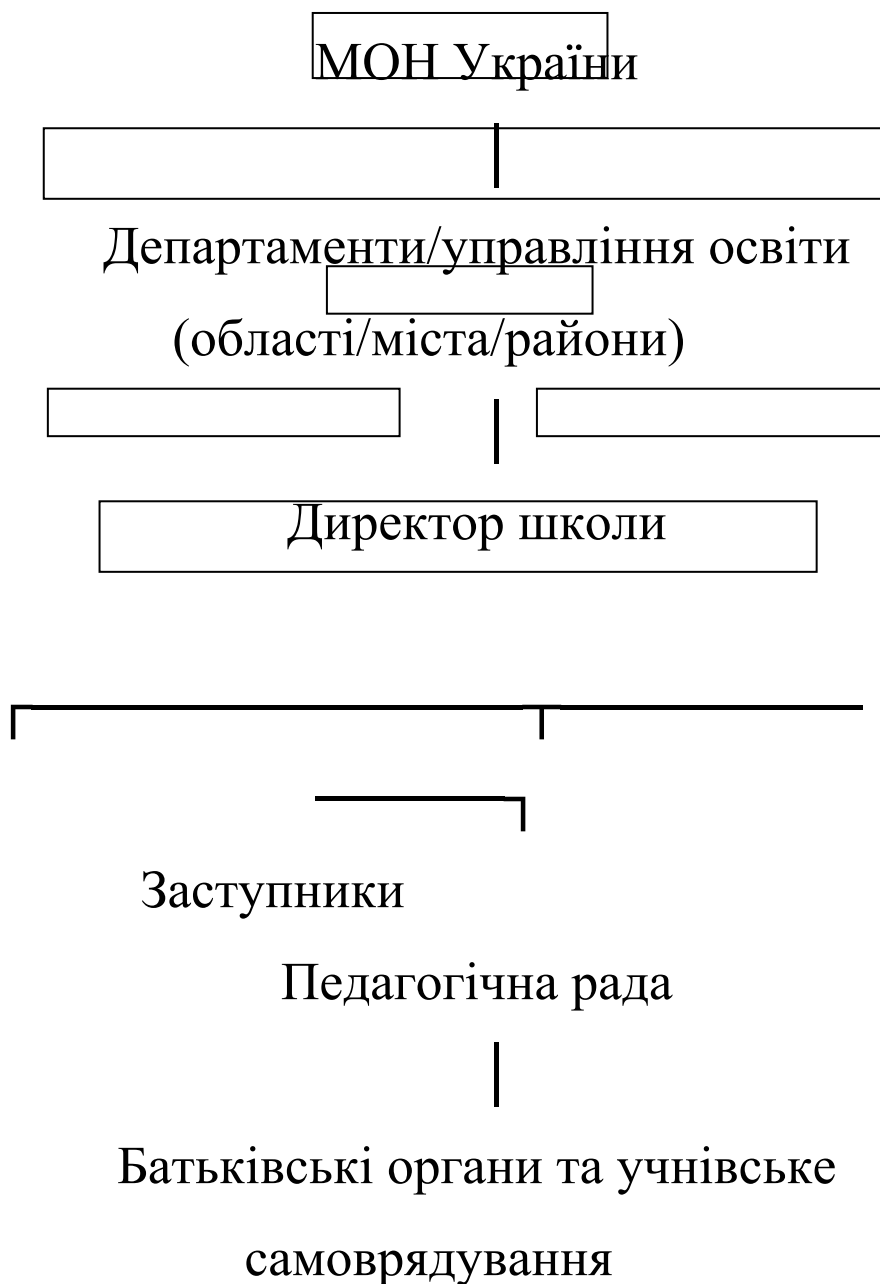


Рис. 1.2. Організаційна структура управління середньою освітою в Україні

Ця організаційна структура управління середньою освітою в Україні характеризується вертикальною ієрархією, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності на кожному рівні. Така структура сприяє

ефективній реалізації державної освітньої політики, дотриманню законодавчих вимог та забезпеченню прозорості управлінських процесів. Центральним органом є Міністерство освіти і науки України (МОН), яке визначає стратегічні напрями розвитку освіти, розробляє нормативно-правові акти, державні стандарти та програми, здійснює моніторинг якості освіти та координує діяльність обласних департаментів освіти[30]. На місцевому рівні функції управління виконують департаменти та управління освіти обласних, міських і районних адміністрацій, які організовують навчальний процес, контролюють дотримання стандартів, забезпечують ресурсну підтримку закладів та відповідають за кадрову політику і підвищення кваліфікації педагогів. Директор школи виступає керівником закладу і несе персональну відповідальність за організацію навчально-виховного процесу, фінансову діяльність та реалізацію державних стандартів, координуючи роботу педагогічного колективу та взаємодію з батьками й громадськістю. Заступники директора відповідають за конкретні напрями діяльності школи, включаючи навчально-виховну роботу, методичну підтримку та кадрове забезпечення[31, с. 51-52]. Педагогічна рада є колегіальним органом, що розглядає питання організації навчального процесу, впровадження нових методик, оцінювання якості освіти та розвитку професійної компетентності педагогів. Батьківські органи, зокрема ради, забезпечують участь батьків у вирішенні питань навчального процесу, матеріально-технічного забезпечення та виховної роботи, а також здійснюють громадський контроль за якістю освіти. Учніве самоврядування сприяє розвитку лідерських якостей, формуванню громадянської позиції та участі учнів у позакласній діяльності, а також у моніторингу освітнього процесу та внесенні пропозицій щодо його покращення[32]. Таким чином, вертикальна організаційна структура середньої освіти в Україні забезпечує комплексне управління закладами, реалізацію державної політики та інтеграцію всіх учасників освітнього процесу у спільну систему прийняття рішень.

Нормативно-правові та організаційні засади формують фундамент для ефективного інформаційного забезпечення управління освітою, визначаючи чіткі правила обліку, обробки, зберігання та передачі інформації в закладах середньої освіти. Вони забезпечують уніфікованість процедур, підвищують прозорість та підзвітність управлінських рішень, створюючи передумови для впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Дотримання цих засад дозволяє організувати систематичний збір даних, здійснювати контроль і аналітику освітнього процесу, а також забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього середовища та зовнішніми органами управління освітою.

1.2. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління закладом середньої освіти

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у системі управління закладом середньої освіти стає не просто бажаним, а необхідним елементом ефективного функціонування освітньої установи. Динамічний розвиток цифрових сервісів, хмарних платформ та інтелектуальних інструментів управління відкриває нові можливості для підвищення якості освітнього процесу. Застосування ІКТ дозволяє оптимізувати управлінські процедури, скоротити час на організаційні операції та забезпечити прозорість прийняття рішень. Для керівників і педагогічного персоналу це створює умови для оперативного аналізу даних і гнучкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі закладу освіти.

Упровадження цифрових інструментів також сприяє ефективній комунікації між учасниками освітнього процесу — адміністрацією, учителями, учнями та батьками. Завдяки цьому формується цілісна інформаційна екосистема, яка підтримує освітню діяльність на всіх рівнях. Особливого значення ІКТ набувають у контексті дистанційного та змішаного навчання, що вимагає від закладів освіти високого рівня організаційної готовності та технічного забезпечення. Крім того,

цифрові технології дають змогу модернізувати традиційні підходи до оцінювання, планування і моніторингу результатів навчання.

Використання ІКТ в управлінні сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу та його здатності впроваджувати інновації. Це також є важливою умовою відповідності сучасним державним стандартам та вимогам до якості освіти. Цифрова грамотність керівників і педагогів стає ключовим чинником успішності трансформаційних процесів у закладі. Зокрема, дослідження свідчать, що використання інформаційних технологій «значно підвищує адміністративну ефективність, забезпечуючи прийняття рішень на основі даних»[33, с. 30-41; 34].

Впровадження ІКТ є ключовим напрямом модернізації освітньої системи, оскільки традиційні ручні, паперові та фрагментарні процеси управління вже не відповідають сучасним викликам. Вони часто є громіздкими, малоефективними та ускладнюють своєчасне реагування на зміни освітнього середовища. Натомість автоматизація обліку, оцінювання та звітності дає можливість керівникові швидко отримувати достовірні дані, формувати аналітичні звіти й ухвалювати управлінські рішення на об'єктивній основі[33, с. 40-41; 35].

Окрім цього, цифровізація управління освітою сприяє відкритості, прозорості та підзвітності освітнього процесу. Використання онлайн-інструментів, електронних журналів, інформаційних панелей і систем моніторингу дозволяє адміністрації школи контролювати освітні процеси в реальному часі, аналізувати результати діяльності, взаємодіяти з педагогічним колективом, батьками та учнями. Такий підхід підвищує рівень довіри громадськості до школи, зміцнює партнерські відносини між усіма учасниками освітнього процесу та відповідає сучасним принципам підзвітності й ефективного управління[36].

Інтеграція цифрових технологій у щоденну діяльність керівника закладу середньої освіти забезпечує системність, оперативність та прозорість управлінських процесів [37, с. 153-157.; 38, с. 5-6]:

1. електронний документообіг та комунікація створюють умови для швидкого і безпечного обміну інформацією між усіма учасниками освітнього процесу. Завдяки платформам для цифрового обліку кадрових справ, розпоряджень, наказів та звітності, керівник може централізовано контролювати документообіг, мінімізувати паперову роботу та зменшити ризики втрати або дублювання інформації. Крім того, засоби ІКТ дозволяють організовувати ефективну взаємодію з органами управління освітою, педагогами, батьками та учнями, що сприяє оперативному вирішенню організаційних питань та зміцнює комунікаційні канали в закладі.
2. використання ІКТ у плануванні навчального процесу дозволяє автоматизувати розробку розкладів, формування навчальних планів, розподіл педагогічного навантаження та ресурсів. Завдяки цифровим системам керівник отримує можливість оперативно коригувати навчальні програми, адаптувати роботу класів до змін у контингенті учнів чи кадровій структурі, що забезпечує гнучкість та ефективність освітнього процесу.
3. ІКТ у кадровій роботі та фінансовому обліку забезпечують доступ до актуальної інформації про педагогічний колектив, його кваліфікаційні характеристики, підвищення кваліфікації, результати атестацій, а також до фінансових показників школи. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати прозорий контроль витрат і планувати ефективне використання ресурсів.
4. моніторинг та аналіз результатів навчання із застосуванням ІКТ сприяють підвищенню якості освітнього процесу. Системи збору та аналізу даних щодо успішності учнів, відвідуваності та результатів тестів дозволяють своєчасно виявляти проблемні ділянки, відстежувати тенденції та планувати коригуючі заходи. Це створює основу для управління на основі даних та підвищує ефективність прийняття рішень.
5. підтримка інновацій та дистанційних форм роботи завдяки ІКТ забезпечує неперервність освітнього процесу у різних умовах, включаючи дистанційне та

змішане навчання. Хмарні сервіси, віртуальні класи та платформи електронного навчання розширюють доступ до освітніх ресурсів, підвищують мотивацію учнів і дозволяють педагогам та керівникам ефективно координувати діяльність у будь-яких умовах.

Таким чином, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створює ефективну основу для управлінської діяльності керівника закладу середньої освіти, інтегруючи документообіг, комунікацію, планування навчального процесу, кадрову і фінансову роботу, а також моніторинг результатів навчання. Для реалізації цих функцій у середній освіті застосовують низку спеціалізованих платформ та цифрових рішень, які автоматизують управлінські процеси, забезпечують оперативність і прозорість прийняття рішень та відповідність нормативно-правовим вимогам. До таких систем належать «ЄДЕБО», «АІКОМ», «NZ.UA», Google Workspace for Education, «Моя школа», Microsoft Teams та інші(Додаток Е) [39-44].

Ефективність управлінської діяльності керівників закладів освіти визначається готовністю до досягнення професійного акме, націленістю на успіх, розвиненими професійними здібностями (зокрема, акмеологічними інваріантами), що дає змогу оптимальним чином самоорганізовувати свою працю, встановлювати конструктивні взаємини з людьми, висувати і досягати поставлені цілі[45, с. 41]. Інформаційно-управлінська діяльність, підкріплена сучасними ІКТ, дозволяє реалізувати ці компетенції, забезпечуючи керівнику ефективне управління освітнім процесом. Впровадження цифрових інструментів перетворює адміністративну функцію на багаторівневу систему стратегічного керівництва, включаючи оцінку ефективності педагогічного колективу, моніторинг навчальних результатів, аналіз ресурсного забезпечення та оптимізацію внутрішніх процедур. Роль ІКТ полягає не лише у прискоренні обробки інформації, а й у створенні аналітичних дашбордів, автоматизації документообігу та підвищенні прозорості управлінських рішень. Цифрові інструменти дозволяють інтегрувати дані з різних систем, контролювати

виконання стратегічних планів і приймати обґрунтовані рішення на основі достовірної інформації. Впровадження ІКТ у діяльність керівника закладу загальної середньої освіти забезпечує раціональне використання часу, підвищує продуктивність адміністрації та сприяє сталому розвитку освітньої установи.

Попри позитивну динаміку зростання цифрової компетентності освітян, розвиток інформаційно-управлінської діяльності керівників закладів середньої освіти залишається нерівномірним. Хоча більшість директорів володіють офісними програмами на рівні, достатньому для виконання щоденних адміністративних завдань, сучасна система управління освітою вимагає значно ширшого спектра цифрових навичок. Управлінські процеси дедалі частіше спираються на аналітику даних, електронний документообіг, системи моніторингу та планування ресурсів, що потребує впевненого володіння CRM, ERP і BI-платформами. Однак рівень володіння цими інструментами серед керівників залишається низьким, що гальмує процес автоматизації управління.

Згідно з аналітичними даними платформи Diia.Education, з 2019 по 2023 рік рівень цифрових навичок серед українців зріс на 12,6%, досягнувши показника 56,9% осіб із базовим рівнем компетентності. Ця тенденція є позитивною, проте для управлінців освіти базовий рівень — лише відправна точка. Більшість директорів активно користуються електронними журналами, поштою, онлайн-конференціями, проте аналітичні сервіси, що дозволяють ефективніше приймати управлінські рішення на основі даних, застосовуються епізодично. Такий дисбаланс створює ситуацію, коли цифровізація управління відбувається радше формально, ніж системно[46].

У контексті цифровізації освіти важливу роль відіграє впровадження електронних інформаційних систем, які суттєво трансформують управлінську діяльність керівників закладів освіти(таб 1.1).

Таблиця 1.1

Рівень впровадження електронних інформаційних систем у закладах загальної середньої освіти

Система/Показник	ЗЗСО (кількість/%)
Працюючих ЗЗСО	12 596
З підключенням до оптичного інтернету	8 629 (68,5%)
З електронним журналом/щоденником	77,82%
З підключенням до систем звітності МОН	100%
Використання Google Workspace for Education	~45% (оцінка)

Складено автором на основі : [47]

Цифровізація освітнього управління в Україні поступово охоплює всі рівні системи освіти, створюючи нові можливості для оптимізації управлінських процесів і підвищення ефективності комунікації. За даними Інституту освітньої аналітики (травень 2024 року), цифрова інфраструктура закладів загальної середньої освіти демонструє стабільний розвиток. Зокрема, 68,5% шкіл мають підключення до оптичного інтернету, що забезпечує технічну основу для функціонування електронного документообігу та звітності. Близько 78% закладів впровадили електронні журнали та щоденники, які полегшують взаємодію між учасниками освітнього процесу та підвищують прозорість ухвалення управлінських рішень [47].

В освітніх закладах застосовується низка типових ІТ-рішень: 1С:Підприємство (шкільний модуль) для бухгалтерії, CRM-системи для взаємодії з учнями та батьками, ERP-системи для планування ресурсів та аналітичні системи для звітності. За експертними оцінками (відкритих даних немає), приблизно 20–30% шкіл мають базовий електронний документообіг (часто регіональний або самописний), тоді як понад 70% все ще користуються паперовими наказами та журналами. Лише близько 2% шкіл (≈ 270 закладів) підключено до державної системи електронних журналів і щоденників[48]. CRM-системи зустрічаються рідше — до 10% шкіл можуть використовувати онлайн-сервіси для комунікації з

батьками. При цьому Microsoft 365 A3 (Office 365 для шкіл) надано всім закладам освіти безкоштовно [47], що забезпечує майже 100% покриття для базових офісних потреб (листування, документація, презентації), проте спеціалізовані ІТ-системи управління (ERP чи CRM) залишаються малопоширеними.

У практичній діяльності керівники шкіл найчастіше використовують стандартні офісні пакети (MS Office, Google Docs), електронну пошту та месенджери (Viber, Telegram) для щоденної комунікації. Під час дистанційного навчання особливо активно застосовувалися хмарні платформи Google Workspace for Education і Microsoft Teams, а також відеосервіси Zoom і Google Meet, що сприяло безперервності освітнього процесу [49, с. 18]. Значну роль відіграють національні освітні портали («Єдина школа», «Всеукраїнська школа онлайн»), які забезпечують доступ до навчальних матеріалів і дистанційної взаємодії між учасниками освітнього процесу. Варто зазначити, що під час воєнного стану Міністерство освіти і науки України створило єдину державну дистанційну платформу на основі Google Workspace і Microsoft 365, до якої приєдналося багато навчальних закладів [49, с. 66].

Разом із тим рівень цифрової зрілості освітніх установ залишається нерівномірним. Лише близько 45% шкіл активно використовують хмарні сервіси, що свідчить про часткове впровадження ІКТ у процеси управління. Попри стовідсоткове підключення закладів до централізованої системи звітування МОН, складніші інформаційні платформи — CRM- та ERP-системи — застосовуються епізодично й рідко інтегруються у повсякденну управлінську практику. Основними чинниками, що гальмують цифрову трансформацію, залишаються нестача ІТ-фахівців у школах, обмежене фінансування та недостатній рівень підготовки керівників у сфері цифрового менеджменту [47].

Керівники закладів загальної середньої освіти щоденно стикаються з величезним обсягом інформації, що надходить із різних джерел: наради, накази, електронні листи, запити батьків, внутрішні звіти та інші документи. Така

інформаційна завантаженість ускладнює ефективний контроль управлінських процесів і створює ризики втрати фокусу. Наведений уявний приклад щоденного навантаження директора демонструє масштаб проблеми: близько 50 електронних листів, 10 телефонних дзвінків, 5 комплектів внутрішньої звітності та 20 повідомлень у месенджерах або SMS на день.

За цих умов, як показує практика, керівник може витрачати приблизно 30–40% робочого часу лише на обробку вхідної інформації, що значно зменшує можливості для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. За оцінками, структура робочого часу виглядає наступним чином: обробка інформації — близько 35%, виконання адміністративних задач (звітність, планування) — 25%, безпосереднє керівництво педагогічними процесами — 30%, інші питання (наради, непередбачувані задачі) — 10%.

Висока інформаційна завантаженість негативно впливає на продуктивність і психологічний стан керівників. Згідно з дослідженнями, 95% працівників відчували фрустрацію через незручні системи доступу до документів, а майже 65% зазначали, що неструктурована інформація знижує ефективність їхньої роботи [49]. Така ситуація вказує на необхідність впровадження єдиних електронних платформ обміну даними та систем управління інформацією, що дозволяють оптимізувати потоки документації, зменшити втрати часу та підвищити оперативність ухвалення рішень.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підвищити ефективність, точність та оперативність управлінських рішень, оптимізувати документообіг, а також забезпечити прозорість та підзвітність. Водночас впровадження ІКТ супроводжується певними викликами, що потребують уваги керівництва та органів управління освітою (Додаток F) [50, с. 208-209; 51, с. 161; 52, с. 344-345; 53, с. 66-67] :

1. Недостатній рівень цифрової компетентності керівників – обмежене володіння CRM-системами, аналітичними сервісами та складними ІТ-інструментами, хоча базові навички роботи з офісними програмами переважно задовільні
2. Нерівномірне використання інформаційних систем – не всі заклади підключені до електронних платформ (Google Workspace, ERP, CRM, ЄДЕБО), що ускладнює централізоване управління та обмін даними
3. Інформаційне перевантаження – значна частина робочого часу керівників витрачається на обробку листів, дзвінків, звітів і повідомлень у месенджерах, що зменшує час для стратегічного планування та безпосереднього керівництва педагогічним процесом
4. Низький рівень автоматизації управлінських процесів – більшість закладів досі використовують паперові документи, електронний документообіг є частковим, а складні ІТ-системи (ERP, CRM) інтегровані неефективно або рідко
5. Обмежений вплив цифровізації на ефективність управління – через неповне впровадження ІКТ, брак підготовки та ресурсів керівники не завжди отримують повну вигоду від автоматизації, що знижує продуктивність, швидкість ухвалення рішень та якість управлінських процесів

Ці проблеми потребують системного вирішення через розвиток цифрових компетентностей, розширення доступу до ІТ-інструментів, впровадження автоматизованих платформ та оптимізацію інформаційних потоків у закладах освіти, адже загалом провадження інформаційних технологій у сфері управління демонструє беззаперечний позитивний вплив на ключові показники ефективності діяльності керівників. Дослідження бізнес-сектору свідчать, що систематизація документів та автоматизація робочих процесів призводять до суттєвого зростання продуктивності: майже 65% працівників відзначають, що погано організований документообіг значно знижує їхню ефективність[49]. Таким чином, впровадження сучасних ІТ-систем створює пряму кореляцію між зменшенням часу, витраченого

на рутинні задачі та повторний ввід даних, і підвищенням продуктивності, а також швидкістю ухвалення управлінських рішень.

Використання цифрових платформ дозволяє інтегрувати всі ключові напрями роботи керівника – від ведення документації та кадрового обліку до фінансового управління, планування навчального процесу та моніторингу результатів учнів. Завдяки цьому суттєво зменшується паперове навантаження на персонал, прискорюється обмін інформацією, підвищується точність обліку та формування звітності, а управлінські рішення ухвалюються на основі актуальних даних у режимі реального часу.

Для закладів загальної середньої освіти впровадження ІТ-рішень може мати кілька ключових ефектів:

- По-перше, швидкість прийняття рішень зростає завдяки оптимізації процесів: використання електронного «єдиного вікна», внутрішніх порталів і централізованих систем обміну інформацією дозволяє економити від 20% до 50% часу на обмін даними[54].
- По-друге, якість управління підвищується завдяки зменшенню впливу людського фактора, що скорочує кількість помилок, дублікатів та затримок у передачі документів.
- По-третє, продуктивність праці адміністрації зростає: вивільнений час може бути спрямований на стратегічне планування, розвиток навчального процесу та підтримку педагогічного колективу, що підтверджується зменшенням скарг на надмірне робоче навантаження.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління закладом середньої освіти виступає фундаментальною умовою модернізації освітнього менеджменту у XXI столітті. Цифровізація дає змогу не лише спростити адміністративні процедури, а й принципово змінити логіку ухвалення управлінських рішень, перевівши її з інтуїтивної та паперово орієнтованої у доказову, датаспрямовану та прозору. Сучасні цифрові платформи

забезпечують безперервний збір, систематизацію та аналіз даних, необхідних керівнику для оперативного управління.

Разом із тим успішна цифровізація не може бути зведена лише до технічних рішень. Вона потребує:

- сильної технічної інфраструктури (швидкісний інтернет, комп'ютерна техніка, сервери, захищені канали передачі даних);
- високого рівня цифрової грамотності персоналу, що передбачає регулярне навчання вчителів та адміністрації;
- дотримання вимог кібербезпеки, включно із захистом персональних даних, політиками доступу та цифрової доброчесності.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології не лише модернізують управлінські процеси, а й формують нову якість освітнього середовища — більш прозору, оперативну, аналітичну та зорієнтовану на потреби учнів і педагогів. Це робить ІКТ не допоміжним ресурсом, а стратегічним інструментом розвитку сучасного закладу середньої освіти.

Висновки до розділу 1

У результаті виконання завдань розділу встановлено, що інформаційно-управлінська діяльність керівника закладу середньої освіти базується на поєднанні нормативно-правових та організаційних засад із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Визначено, що нормативно-правова база – закони України, підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів та накази Міністерства освіти і науки – формує правові рамки управлінської діяльності, закріплює повноваження керівника та органів управління, а також забезпечує легітимність і чіткість процедур впровадження нових управлінських рішень.

Розкрито роль організаційної структури закладу, яка створює умови для ефективного функціонування системи інформаційного забезпечення, дозволяє упорядкувати документообіг, регламентувати комунікації та координувати

діяльність усіх учасників освітнього процесу. Використання сучасних ІКТ у цьому контексті забезпечує автоматизацію ключових управлінських процесів.

Визначено, що інтеграція цифрових технологій у систему управління значно підвищує ефективність діяльності керівника закладу, сприяє оперативності прийняття управлінських рішень, точності та прозорості обліку даних, а також оптимізації використання ресурсів. Крім того, ІКТ забезпечують гнучкість і адаптивність закладу освіти до сучасних умов, дозволяють оперативно реагувати на зміни нормативного, соціального та освітнього середовища, сприяють підвищенню якості освітніх послуг.

Отже, нормативно-правові акти та організаційна структура закладу виступають фундаментом, що дає змогу керівнику впевнено впроваджувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, а ІКТ, у свою чергу, створюють умови для ефективного, прозорого та адаптивного управління закладом середньої освіти.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Проблеми та напрями вдосконалення інформаційно-управлінської діяльності керівника

Інформаційно-управлінська діяльність керівника закладу освіти є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування освітнього середовища. Л. Даниленко вважає, що застосування комп'ютерів в управлінській діяльності дає можливість забезпечити своєчасне надання оперативної інформації працівнику, який приймає рішення, з урахуванням її характеру; своєчасне надання аналітичної інформації; надання оптимального обсягу інформації; надання рекомендацій за вибором рішень та скорочення тривалості процесу вироблення рішення[55, с. 3]. Сутність цієї діяльності полягає у системному збиранні, обробці, аналізі та використанні інформації для прийняття управлінських рішень. Вона охоплює всі рівні управління — від оперативного контролю до стратегічного планування розвитку закладу. Структура інформаційно-управлінської діяльності включає декілька взаємопов'язаних компонентів: інформаційний, аналітичний, організаційний та комунікаційний. Інформаційний компонент забезпечує отримання та систематизацію даних про освітній процес, кадровий потенціал, фінансові ресурси та взаємодію з учасниками навчальної діяльності. Аналітичний компонент спрямований на обробку даних, виявлення тенденцій, прогнозування ризиків і можливостей для розвитку закладу. Організаційний компонент передбачає планування, координацію та контроль діяльності підрозділів школи. Комунікаційний компонент забезпечує ефективну взаємодію з педагогічним колективом, батьками, учнями та органами управління освітою.

Функції керівника у системі управління інформаційними потоками мають багатовимірний характер. Вони включають збір даних, їх класифікацію та обробку, визначення пріоритетів для прийняття рішень, контроль виконання наказів і розпоряджень. Керівник координує роботу підлеглих, забезпечує своєчасну передачу інформації між різними підрозділами, а також оцінює ефективність управлінських рішень на основі отриманих результатів. Важливою функцією є також делегування рутинних адміністративних задач та контроль за правильністю ведення документації. Система управління інформаційними потоками дозволяє керівнику підтримувати баланс між оперативним реагуванням і стратегічним плануванням.

Школа І–ІІІ ступенів № 147 Деснянського району м. Києва – це комунальний заклад загальної середньої освіти, що надає освіту на початковому, базовому та старшому рівнях[56]. Керівником (директором) школи є Яковецький Микола Олександрович, учитель української мови та літератури за фахом, який має найвищу кваліфікаційну категорію і педагогічне звання «старший вчитель». Під його керівництвом у школі працює близько 27 педагогів[57].

Директор ЗОШ №147 м. Києва активно використовує цифрові інструменти управління та електронний документообіг у щоденній роботі закладу. Зокрема, школа підключена до єдиної міської інформаційної системи АІКОМ (АІКОМ/ІСУО) – офіційної платформи управління освітою. Ця система містить модулі електронного шкільного журналу та електронної звітності закладів освіти[57]. На базі цієї платформи школа №147 використовує рішення від компанії «Нові Знання» – зокрема, електронний журнал та щоденник, що дозволяють відмовитися від паперового документообігу в частині обліку успішності й відвідування. Відомості про школу (розклад, оголошення тощо) також публікуються на порталі “Нові знання”, де для неї створено окрему сторінку[58].

Електронний документообіг впроваджено і для офіційних адміністративних процедур. Так, директор школи №147 користується електронним цифровим підписом для підписання обов'язкових документів у державних інформаційних системах. Наприклад, замовлення підручників для учнів здійснюється онлайн через ІСУО, і ці замовлення підтверджуються особистим ЕЦП директора: у травні 2022 та березні 2023 року система фіксує підпис М. О. Яковецького на електронних заявках щодо вибору підручників (з зазначенням часу та цифрового ключа)[58]. Усі обов'язкові звіти (кадрові, статистичні, фінансові) школа також подає в електронному форматі через відповідні портали. Зокрема, дані про школу та керівника відображаються у відкритих реєстрах (ЄДРПОУ, опендатабази), що забезпечує прозорість управління[59].

Для внутрішнього документообігу та щоденного планування директор і адміністрація широко застосовують електронну пошту (офіційна скринька школи: sh_147@ukr.net) та офісні програмні засоби. Більшість розпоряджень, наказів по школі та методичних планів створюються в цифровому вигляді і розсилаються вчителям через електронні канали. В умовах диджиталізації освітньої сфери у Києві, електронні сервіси стають важливим інструментом управління: наприклад, у школі №147 запроваджено електронні учнівські квитки для школярів, що є частиною міської ініціативи «Київ Цифровий». Це свідчить, що керівництво школи підтримує сучасні міські проєкти електронного документообігу, спрощує бюрократичні процедури для учасників освітнього процесу та сприяє переходу школи на електронні носії інформації.

Організація управлінських рішень у ЗОШ №147 здійснюється відповідно до демократичних принципів та нормативних вимог. Директор школи очолює педагогічну раду закладу, яка колегіально розглядає ключові питання діяльності школи – затвердження освітніх програм, річного плану роботи, питання оцінювання та дисципліни тощо. Рішення з важливих питань (як-от вибір профільних предметів, впровадження нових методик) ухвалюються після обговорення на нарадах при

директору за участю заступника директора з навчально-виховної роботи, голови методичної ради та представників педагогічного колективу. Для забезпечення прозорості управління до обговорення окремих питань залучаються і представники батьківської громади (через батьківський комітет) та учнівського самоврядування – їхня думка враховується при ухваленні рішень, що стосуються умов навчання та дозвілля учнів.

Внутрішня комунікація у колективі підтримується як офлайн, так і онлайн. Директор регулярно проводить педагогічні ради, методичні об'єднання й робочі зустрічі з учителями, де обговорюються актуальні педагогічні питання і відстежується виконання навчальних планів. У період дистанційного навчання чи карантинних обмежень адміністрація організовувала онлайн-наради (наприклад, через Zoom чи Google Meet) для координації роботи вчителів – такі практики стали необхідністю у 2020–2022 роках. Також у школі налагоджено електронну систему оповіщення педагогів: через спільні чати (імовірно у месенджерах на кшталт Viber/Telegram) та розсилки на електронні скриньки вчителі оперативно отримують накази директора, розклад заходів, зміни в розкладі уроків тощо. Завдяки електронному журналу від «Нові знання» кожен учитель має свій акаунт і може комунікувати з адміністрацією, залишати записи про успішність учнів та відмітки, які директор та завуч відстежують онлайн.

Керівництво школи №147 приділяє значну увагу зворотному зв'язку з учнівськими родинами та створенню відкритого інформаційного простору. У школі діє офіційний веб-сайт, де публікуються оголошення, новини, графік уроків, правила поведінки, контакти тощо. Важливу роль відіграють батьківські збори – як очні, так і дистанційні: директор і класні керівники періодично проводять зустрічі з батьками, де обговорюють успішність дітей, дисципліну, плани розвитку школи. Для поточного інформування батьків адміністрація використовує електронний щоденник – батьки через інтернет можуть переглядати оцінки і коментарі вчителів, отримувати повідомлення про заходи. Окрім того, школа має офіційну сторінку у

соціальних мережах: створено групу «Школа №147 Деснянського району міста Києва» у Facebook, де регулярно публікуються новини про життя закладу, фотозвіти з подій, вітання та оголошення. Наприклад, у листопаді 2025 р. на шкільній Facebook-сторінці було висвітлено проведення в 6-Б класі єдиного уроку з безпеки дорожнього руху, а раніше публікувалися дописи про благодійні акції на підтримку ЗСУ, успіхи учнів у олімпіадах тощо. Така присутність у соцмережах значно покращує комунікацію: батьки і учні можуть оперативно дізнаватися про новини школи, коментувати й ставити запитання, а керівництво – швидко доводити інформацію до широкої аудиторії.

Взаємодія з учнями здійснюється як безпосередньо, так і через органи учнівського самоврядування. Директор підтримує діяльність шкільного парламенту (ради старост класів), прислухається до пропозицій учнів щодо організації дозвілля, покращення умов у школі. На загальношкільних зборах та лінійках керівник особисто спілкується з учнями, мотивує їх до навчання, роз'яснює правила і стандарти поведінки. За потреби (наприклад, у разі конфліктних ситуацій або запитів від учнів) директор проводить індивідуальні бесіди з учнями, демонструючи відкритість до діалогу. Таким чином, комунікаційна стратегія керівника школи №147 спрямована на максимальну поінформованість усіх учасників освітнього процесу, залучення їх до управління школою та створення партнерських взаємин “школа – родина – учень”.

Як сучасний керівник, Микола Яковецький впроваджує різноманітні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для ефективного управління школою №147. Ключовим інструментом є вже згадані інформаційні системи освітнього менеджменту. Окрім електронного журналу/щоденника на платформі «Нові знання», школа користується всеукраїнською системою Єдина школа (Integra School), яка забезпечує облік контингенту учнів, розклад, табелі та інші функції. Дані про школу внесені до державних реєстрів та онлайн-платформ: зокрема, профіль школи на ІСУО/АІКОМ містить усю основну інформацію (адреса,

контакти, мова навчання, кількість персоналу), а також дозволяє керівнику в електронному кабінеті подавати статистичні звіти і замовлення. Інтеграція з порталом nz.ua (Нові Знання) означає, що в школі функціонує електронна база даних учнів і вчителів: кожному учаснику освітнього процесу створено обліковий запис, де зберігаються освітні дані. Це спрощує управління – директор може в будь-який момент отримати доступ до актуальної інформації про відвідуваність, успішність, навчальне навантаження тощо.

У закладі активно застосовуються ІКТ і для освітнього процесу, і для адміністративних завдань. Під час дистанційного навчання, яке впроваджувалося в Києві під час пандемії та воєнного стану, школа №147 використовувала платформи Google Classroom та Zoom (або аналогічні) для організації онлайн-уроків. Адміністрація надавала методичну допомогу вчителям щодо використання цифрових ресурсів: було залучено додаткові онлайн-ресурси Міністерства (наприклад, «Всеукраїнська школа онлайн»), інтерактивні матеріали тощо, про що повідомлялося на інформаційних ресурсах школи. Для внутрішнього користування директор заохочує вчителів опановувати хмарні сервіси (Google Диск для спільного доступу до документів, електронні таблиці для розкладу чергувань, форми Google для опитувань серед батьків і учнів).

На рівні матеріально-технічної бази за останні роки школа оснастила ряд кабінетів сучасними комп'ютерами, проекторами та інтерактивними дошками – це також полегшує управління, оскільки збори педагогічної ради можуть проводитись із мультимедійними презентаціями, а звітність формується з використанням офісних програм. Директор контролює, щоби шкільна локальна мережа та підключення до Інтернету належно функціонували, адже від цього залежить і робота електронного журналу, і оперативність комунікацій. Крім того, керівництво школи №147 користується міськими інформаційними сервісами: так, у Києві діє портал «Електронний запис до школи», через який здійснюється прийом заяв до 1-х класів. Директор і відповідальний секретар приймальної комісії опрацьовують ці

електронні заявки, підтверджують їх у системі. Це мінімізує паперову роботу та робить процес зарахування більш прозорим для батьків.

В цілому, упровадження ІКТ в управління школою №147 під керівництвом Миколи Яковецького сприяє підвищенню ефективності роботи закладу. Цифрові системи забезпечують оперативний обмін інформацією, зручний контроль за навчальним процесом і зберігання даних, а також відповідність сучасним стандартам “безпаперової” роботи. Досвід використання електронних інструментів у цій школі узгоджується з загальноміською стратегією диджиталізації освіти і демонструє готовність адміністрації до інновацій.

Директор школи №147 відіграє центральну роль у системі забезпечення якості освіти в закладі. Микола Яковецький, як керівник та досвідчений педагог, здійснює постійний контроль за реалізацією державних освітніх стандартів і досягненням навчальних результатів учнями. Одним із пріоритетних напрямів діяльності школи проголошено підвищення якості освітніх послуг та інноваційний розвиток відповідно до світових стандартів. Цю стратегічну лінію визначає саме керівник, і він же забезпечує її виконання через різні механізми: внутрішній моніторинг, методичну роботу з учителями, аналіз успішності учнів, впровадження нових методик навчання.

Для оцінювання якості освіти у школі №147 запроваджено внутрішню систему моніторингу. Директор спільно із заступником з навчально-виховної роботи організовує регулярні перевірки рівня знань учнів: проводяться контрольні зрізи, моніторингові роботи, пробні тестування за форматами ЗНО/НМТ. Результати таких діагностичних заходів обговорюються на педагогічних радах і виробляються управлінські рішення щодо покращення – наприклад, призначення додаткових консультацій для учнів, корекція календарно-тематичних планів, підвищення кваліфікації окремих педагогів тощо. Аналіз успішності здійснюється з використанням даних електронного журналу: адміністрація може генерувати звіти про середні бали по класах, відсоток неатестацій, відвідуваність, і ці показники

директор використовує для оцінки роботи вчителів і прогресу учнів. Якщо виявляються проблемні тенденції (наприклад, зниження успішності з певного предмета або зростання кількості пропусків), директор ставить завдання педколективу розробити заходи для їх усунення.

Забезпечення якості освіти також реалізується через підтримку вчителів у професійному розвитку. Як педагог вищої категорії, М. Яковецький проводить майстер-класи, відкриті уроки, ділиться досвідом з колегами. Він стимулює вчителів до атестації та підвищення кваліфікації, до впровадження елементів Нової української школи, STEM-освіти тощо. Крім того, директор контролює виконання навчальних планів і програм: за кожною паралеллю класів здійснюється адміністративне відвідування уроків, перевіряються поурочні плани, стан класних журналів (у електронній формі). Особлива увага приділяється дотриманню державних стандартів та програм на всіх рівнях – про це йдеться і серед пріоритетів школи. Таким чином, керівник гарантує, що освітній процес відповідає нормативним вимогам і учні отримують знання належного обсягу.

Школа №147 м. Києва дотримується принципів прозорості та підзвітності у своїй діяльності, а її керівник забезпечує оприлюднення основних досягнень і планів перед громадськістю. Щороку директор готує публічний звіт про діяльність закладу – такий звіт зазвичай презентується на загальношкільних батьківських зборах або конференції трудового колективу наприкінці навчального року. У публічному звіті підсумовується навчально-виховна робота: наводяться статистичні дані успішності учнів, результати участі в олімпіадах, конкурсах, інформація про випускників (вступ до вишів), а також фінансовий звіт (використання бюджетних коштів, благодійні внески тощо). Наприклад, з відкритих джерел відомо, що бухгалтерська і статистична звітність школи №147 регулярно подається до міського департаменту освіти і відображається у системі «Баланс» та на порталі Київського аудиту служби[60;]. Це дає змогу відстежити основні

показники роботи закладу (кадровий склад, фонд оплати праці, витрати на утримання тощо) і свідчить про фінансову прозорість школи.

Окрім щорічних звітів, керівництво школи розробляє стратегічні документи для довгострокового розвитку. Зокрема, було створено Стратегію розвитку школи на середньостроковий період (можливо, на 5 років), яка визначає місію і бачення закладу, стратегічні цілі та завдання. У подібних стратегічних планах увага акцентується на модернізації навчально-методичної бази, підвищенні якості освіти, забезпеченні безпечного середовища, розвитку матеріально-технічної інфраструктури, впровадженні інновацій. Хоча конкретний текст стратегії ЗОШ №147 не оприлюднений у відкритому доступі, про пріоритетні напрями діяльності школи можна судити зі згаданих раніше заяв: впровадження державних стандартів, інноваційний розвиток, особистісно-орієнтований підхід та гуманізація освітнього процесу[59]. Ймовірно, ці напрями і лягли в основу стратегічного плану школи.

Варто зауважити, що директор Яковецький М. О. бере участь у міських освітніх заходах і презентаціях, де ділиться досвідом роботи закладу. Так, у місті Києві традиційно проводяться серпневі конференції педагогічних працівників, на яких керівники шкіл представляють підсумки минулого року та інновації на наступний. Микола Олександрович неодноразово був відзначений управлінням освіти: зокрема, в 2015 році колектив Департаменту освіти і науки КМДА офіційно привітав його з ювілеєм, побажавши творчої наснаги та здійснення всіх задумів[62]. Це свідчить про високий авторитет керівника і визнання його внеску в розвиток школи.

На завершення слід підкреслити, що інформаційно-управлінська діяльність директора школи №147 м. Києва характеризується відкритістю, використанням сучасних технологій та націленістю на якісний результат. Керівник ефективно поєднує традиційні підходи (колегіальність у прийнятті рішень, педагогічний контроль) з інноваційними інструментами (електронні системи, цифрові

комунікації), що дозволяє школі успішно функціонувати в умовах цифрової епохи і забезпечувати належну якість освітніх послуг для учнівської молоді.

На відміну від української практики, школи країн НАТО широко застосовують цифрові інструменти для управління та документообігу. Приміром, у Франції понад 68% коледжів та ліцеїв користуються електронною системою Pronote, яка об'єднує електронний журнал, розклад, оцінки та обмін повідомленнями між школою і родинами[63]. У Данії запроваджено єдину національну платформу Aula, що замінила старі розрізнені системи і стала «одним вікном» для всіх комунікацій між школою та батьками. Угорщина, у свою чергу, з 2018 року зробила обов'язковим для всіх державних шкіл комплексний електронний менеджмент-сервіс NEPTUN-KRÉTA, який веде шкільну документацію (класні журнали, розклад, оцінки тощо) у цифровій формі[64]. Це забезпечує оперативний документообіг і унеможливлює традиційні паперові зволікання, у протигагу досвіду Києва, де в школі №147 цифрові рішення впроваджені частково і паралельно з паперовими процесами. Більше того, Німеччина на державному рівні інвестує значні кошти в цифрову інфраструктуру шкіл: ініціатива «DigitalPakt Schule» передбачила €5 млрд на забезпечення всіх закладів швидкісним інтернетом та сучасним обладнанням[65]. На відміну від школи №147, що часто змушена покладатися на застарілу матеріальну базу, такі системні інвестиції в країнах НАТО створюють основу для ефективного інформаційного менеджменту.

На відміну від української практики, рівень автономії директора і стиль ухвалення рішень у школах НАТО кардинально інший. У скандинавських державах директор справді є лідером, що користується значною довірою і свободою в межах державних вимог. Приміром, у Норвегії традиційно настільки поважають автономію педагогів, що там уникають жорстких критеріїв оцінки їх роботи, аби не підривати довіру[66]. Данія і Норвегія передали управління школами муніципалітетам, тож директори мають широкі повноваження самостійно

організовувати освітній процес і внутрішню політику школи. У Німеччині, де управління більш регламентоване, проте теж відбувається поступова децентралізація, директори беруть участь у формуванні бюджету школи та розподілі ресурсів, можуть розробляти і впроваджувати власні педагогічні концепції та роблять подання на призначення або звільнення вчителів[67]. На відміну від школи №147, де фінансові та кадрові рішення значною мірою залежать від міського управління освіти, у багатьох школах НАТО директор виступає як справжній менеджер, що оперативно ухвалює рішення під потреби свого закладу. Водночас навіть у більш централізованій системі, як в Угорщині, директор відповідає за «професійно-правове функціонування» школи та ефективне використання ресурсів, хоча кадрові призначення і фонди контролює державний центр (Klebensberg)[67]. Таким чином, попри різний рівень автономії, школи НАТО демонструють виразну тенденцію до розширення повноважень керівників, тоді як у протиположному досвіді Києва бюрократичні обмеження досі стримують ініціативу українських директорів.

Цифрова взаємодія з учнями, батьками та вчителями у країнах НАТО організована набагато ефективніше. На відміну від школи №147, де комунікація часто відбувається через паперові оголошення чи нескоординовані чати, в європейських школах активно діють інтерактивні онлайн-канали. Згадана данська платформа Aula дає змогу батькам в режимі реального часу отримувати повідомлення від учителів і адміністрації, переглядати календар подій, меню їдальні чи плани уроків[68]. У французьких школах через систему Pronote батьки одразу бачать виставлені оцінки, зафіксовані запізнення чи пропуски занять, а повідомлення про це миттєво надходять на їхні пристрої[63]. У Норвегії та Німеччині немає єдиної національної платформи, проте поширені різні цифрові сервіси (наприклад, itslearning, Fronter тощо) – завдяки цьому навіть під час пандемії навчання у Норвегії не переривалося, адже школи вже мали налагоджені онлайн-платформи і потужну інтернет-інфраструктуру[69]. Натомість українські реалії

демонструють фрагментарність: кожна школа чи навіть окремий учитель обирає різні канали зв'язку, і учасникам освітнього процесу бракує єдиного прозорого середовища для співпраці. У протиположному досвіду Києва, де цифровий обіг даних лишається вибірковою, у країнах НАТО цифрова взаємодія стала повсякденною нормою, що підвищує залученість батьків і оперативність управління.

Характерною сильною практикою НАТО є використання даних та аналітики для ухвалення управлінських рішень і забезпечення якості. Наприклад, у школах Угорщини в межах системи KRÉTA функціонує спеціальний модуль моніторингу, який відстежує успішність і відвідування кожного учня: при різкому зниженні оцінок чи зростанні пропусків програма автоматично сповіщає батьків і класного керівника, щоб своєчасно запобігти відставанню або випадінню учня[64]. Подібно, у Норвегії та Данії збереглася практика подання школами щорічних або періодичних звітів самооцінки – норвезькі школи самостійно аналізують якість своєї роботи і передають результати муніципалітету. У Данії кожні два роки місцева влада публічно оприлюднює розгорнуті звіти про стан освіти: в них оцінюють рівень якості шкіл, результати учнів та кроки, здійснені для підвищення якості. Такий звіт перетворено на інструмент розвитку: він слугує підставою для діалогу між адміністрацією муніципалітету і директором школи, а також для колективного обговорення всередині педагогічного колективу[66]. На відміну від школи №147, де аналітика часто зводиться до формальних показників успішності та заповнення статистичних форм для управління, у НАТО-вських державах культура управління спирається на постійне відстеження якості та коригування рішень на основі доказів. Приміром, директора німецьких шкіл відповідальні за безперервне внутрішнє оцінювання якості роботи свого закладу – воно охоплює аналіз управлінських процесів, освітніх результатів і дотримання нормативів[67]. Зібрані дані допомагають визначити проблемні ділянки і ухвалити обґрунтовані рішення, натомість українські директори мають обмежені можливості для такого гнучкого менеджменту.

Практики відкритості та підзвітності теж вигідно відрізняють школи НАТО від українських. У європейських школах поширена участь усіх стейкхолерів в управлінні: діють опікунські/шкільні ради, батьківські та учнівські комітети, що реально впливають на рішення. Приміром, у Німеччині законодавство вимагає залучати представників батьків і учнів до складу конференції школи та навіть конкурсних комісій з відбору директора[67]. В Угорщині запроваджено чітку систему зовнішньої оцінки шкіл: державна інспекція регулярно інспектує кожен заклад, а робота директора раз на два роки оцінюється також самими працівниками школи і батьками через анонімне анкетування, результати якого враховуються при офіційному атестуванні керівника[70]. На відміну від української практики, де публічні звіти шкіл часто є формальністю, а батьківські збори – чи не єдиний канал комунікації, у країнах НАТО прозорість підзвітності є нормою. Данська й норвезька моделі показують, що відкритий обмін інформацією про успіхи і проблеми (через публічні звіти чи опитування задоволеності) веде до більшої довіри і спільної відповідальності. В Україні ж досі бракує системного звітування і прозорості використання коштів: залежність шкіл від місцевої влади та відсутність оприлюднення даних створюють ризики неефективності й корупції[71]. Така закритість управлінської діяльності, притаманна і школі №147, підсилює розрив між школою та громадою і не стимулює розвиток закладу.

Отже, у противагу досвіду Києва, де інформаційно-управлінська діяльність школи лишається зарегульованою, малопрозорою і слабо технологізованою, практики країн НАТО демонструють інший підхід. Сильні сторони західних моделей – всеохопна цифровізація документообігу, автономія і лідерство директорів, інтерактивна співпраця з учасниками освітнього процесу, опора на дані та аналітику при ухваленні рішень, культура відкритості і звітності – все це забезпечує якісніше управління школами. Порівняння на тлі школи №147 м. Києва виявляє слабкі місця українського підходу: залежність директорів від бюрократії, нестачу сучасних ІТ-інструментів, низький рівень залучення громади та прозорості.

Ці чинники гальмують розвиток школи і знижують ефективність управлінських рішень, що особливо помітно на відміну від практик НАТО, де школа діє як автономна спільнота, відкрито і професійно керована в інтересах учнів.

На основі цього порівняння можна зробити висновок, що інформаційно-управлінська діяльність школи №147 хоча й рухається в руслі сучасних тенденцій, однак має кілька суттєвих недоліків у порівнянні з практиками Данії, Німеччини, Франції, Норвегії та Угорщини:

- Фрагментованість цифрових рішень: Школа №147 використовує кілька різних платформ і каналів (АІКОМ, «Нові Знання», електронна пошта, соцмережі), тоді як у розвинених країнах школи працюють на основі єдиних інтегрованих систем. Це призводить до меншої ефективності та потенційних проблем з узгодженістю даних і безпекою інформації.
- Відсутність національного стандарту ІТ-управління: У країнах ЄС (Угорщина, Німеччина, Франція) на рівні держави або земель впроваджено обов'язкові системи електронного документообігу і шкільного менеджменту, які охоплюють усі заклади. В Україні ж (на прикладі школи №147) така модернізація – це поки ініціатива окремого міста чи школи. Загальноукраїнська модель управління освітою лишається неконсолідованою, що гальмує прогрес окремих шкіл.
- Низькі академічні результати при наявності сучасних інструментів: Попри впровадження електронного журналу, моніторингу і інших новацій, школа №147 демонструє низький середній бал випускників (близько 102 з 200 за ЗНО). Це свідчить, що цифрові інструменти самі по собі не гарантували підвищення якості знань. Можна зробити припущення, що управлінських зусиль недостатньо або вони не достатньо ефективно сконцентровані на покращенні результатів навчання. У міжнародному контексті це виглядає як відставання і сигнал про необхідність змін.

- Обмежена участь стейкхолдерів у прийнятті рішень: Хоча школа №147 і залучає батьків та учнів до обговорення, це здебільшого неофіційна взаємодія. Відсутність формалізованих органів співуправління (з юридично визначеними повноваженнями) – недолік української системи в цілому. На відміну від західних шкіл, де батьки через шкільні ради можуть реально впливати на політику закладу, у №147 остаточне слово завжди за адміністрацією. Це може призводити до меншого врахування потреб родин та учнів або до браку довіри, якщо виникне конфліктна ситуація.
- Неповне використання потенціалу даних для управління: Сучасне управління освітою в світі все більше базується на даних (Data Driven Management) – регулярний збір і аналіз метрик успішності, відвідування, опитувань задоволеності. У школі №147 збір даних здійснюється, але аналіз їх, схоже, має обмежений характер (зводиться до успішності та відвідуваності). Немає автоматичних систем аналізу, немає практики публічного зіставлення цих даних із зовнішніми референсами. Це є слабким місцем: можливі проблеми можуть лишатися непоміченими або неотримувати належної уваги допоки не проявляться у вигляді поганих результатів на ЗНО чи скарг.
- Матеріально-технічний розрив: Навіть зі збільшенням кількості комп'ютерів та проекторів, інфраструктура школи №147 поступається тій, якою володіють школи, скажімо, в Скандинавії. Відсутність програм масового забезпечення учнів пристроями, нестача сучасних лабораторій, укриттів (особливо актуально в умовах війни) – все це знижує конкурентоспроможність нашої школи. Директор №147, ймовірно, не має достатнього фінансового ресурсу, щоб самотужки усунути цей недолік, але з точки зору порівняння – це негативний фактор, що впливає й на управління (бо сучасне управління потребує сучасної техніки в усіх руках).

Інформаційно-управлінська діяльність школи №147 є перехідною, частково модернізованою, але ще не досягла рівня розвинених європейських шкіл.

Українська модель управління школою наразі перспективна, але відстаюча – вона демонструє окремі інновації (електронний документообіг, прозорість фінансів, цифрову комунікацію), проте страждає від відсутності цілісної стратегії диджиталізації на державному рівні та від системних проблем (як-от низька оплата праці вчителів, застарілі підходи до викладання), які не можуть бути вирішені зусиллями одного директора. Негативні моменти в управлінні школою №147, підсумовуючи, полягають у тому, що навіть найкращі наміри і сучасні інструменти поки що не привели до високої ефективності: школа має пересічні результати, а її управлінські практики хоча й прогресивні в українському контексті, але поступаються передовому досвіду Данії, Норвегії чи Франції як за технологічністю, так і за залученням громади. Це вказує на необхідність подальших кроків до модернізації – вже не лише на рівні окремої школи, а й усієї освітньої системи, щоб такі школи, як №147, могли реалізувати свій потенціал повною мірою.

2.2. Розробка моделі (програми) підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу середньої освіти

Сучасна українська середня освіта переживає динамічні зміни, пов'язані з реформою децентралізації та концепцією «Нової української школи». Згідно з новим законом про освіту, школи отримали значно більшу управлінську й фінансову автономію, що дало початок трансформації освітнього процесу. Децентралізація та ефективне управління визначені серед ключових компонентів реформи, а успішна реалізація цих змін великою мірою залежить від того, наскільки директор школи стане лідером і новатором у своєму закладі. За таких умов роль керівника закладу освіти еволюціонує від суто адміністративної посади до ролі лідера освітніх змін і менеджера, здатного об'єднати шкільну спільноту навколо розвитку закладу. Відтак у спеціалізованій школі №147 м. Києва виникла потреба в моделі підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності директора, спрямованій на вдосконалення управлінських процесів і ухвалення

рішень на основі сучасної інформації. Головна мета запропонованої моделі – забезпечити якісне та оперативне управління школою через оптимізацію збору, обробки й використання інформації, що дозволить директору діяти проактивно, обґрунтовано та стратегічно в умовах нової автономії та цифровізації.

Модель вирішує комплекс практичних завдань, важливих для щоденної роботи керівника. Зокрема, вона охоплює:

- Налагодження ефективних інформаційних потоків та комунікації – створення системи обміну даними й повідомленнями між учасниками освітнього процесу (вчителі, учні, батьки, адміністрація) для оперативного інформування та зворотного зв'язку. Це сприяє командній роботі та прозорості управління.
- Цифровізацію управлінської діяльності – упровадження сучасних цифрових інструментів для автоматизації документообігу, моніторингу успішності, планування та контролю. Використання інформаційно-комунікаційних технологій істотно підвищує ефективність функціонування організації, дозволяючи директору отримувати необхідні дані для рішень швидко і в зручній формі.
- Підтримку стратегічного планування та аналізу – запровадження практик збору та аналізу управлінської інформації (статистичних показників, результатів моніторингів, опитувань тощо) для обґрунтованого прийняття рішень. Модель допомагає директору формувати довгострокову стратегію розвитку школи на основі фактів і тенденцій, що особливо важливо за умов автономії закладу.
- Розподіл повноважень і розвиток лідерства в колективі – створення чіткої структури управління, у якій обов'язки та рішення делегуються компетентним працівникам. Це дає змогу відійти від застарілого адміністративного стилю керівництва до державно-громадського управління із залученням підколективу та громади. Через раціональний розподіл роботи

персоналу директор зосереджується на ключових питаннях розвитку, а не дрібних операційних завданнях.

- Підтримку інновацій та безперервного професійного розвитку – впровадження в практику нових методів управління, педагогічних інновацій і культурних змін. Модель стимулює директора школи виступати ініціатором нововведень і створювати умови для підвищення кваліфікації вчителів, що відповідає його новій ролі лідера змін в освіті.

Інноваційність цієї моделі полягає в поєднанні новітніх управлінських підходів і технологій для вирішення актуальних проблем школи. По-перше, модель враховує цифрову трансформацію управління – вона передбачає активне використання електронних систем та аналітичних інструментів, що відповідає сучасним трендам і робить управління гнучким та прозорим. По-друге, модель спирається на нову управлінську парадигму, орієнтовану на гуманізацію, інтегративність і інноваційність менеджменту закладу освіти. На практиці це означає впровадження нової управлінської етики, елементів самоврядування і освітнього маркетингу, коли школа вибудовує власну стратегію розвитку та імідж. По-третє, модель перевизначає роль директора, перетворюючи його з «завгоспа» чи бюрократа на лідер-менеджера. Сучасний директор має бути не лише адміністратором, але й натхненним лідером, що генерує візію та веде команду до її реалізації. Він виступає прогресивним користувачем технологій і лідером інновацій у школі, стежить за світовими освітніми трендами та є ініціатором їх впровадження. Такий підхід є новаторським для шкільного управління, адже раніше керівники закладів були обмежені жорсткими рамками централізованого керування і рутинними адміністративними справами. Модель же пропонує гнучку концепцію управління, пристосовану до умов автономії та швидких змін, що відбуваються у суспільстві.

Впровадження запропонованої моделі покликане подолати ключові управлінські проблеми школи, які заважають її розвитку. Передусім йдеться про розв'язання таких типових для шкіл питань:

- Надмірна бюрократизація та перевантаженість директора рутинною роботою. Традиційно значна частина часу керівника йшла на складання численних звітів, ведення документації, вирішення господарських питань і реагування на перевірки. Це відволікає від стратегічних завдань і роботи з педагогами та учнями. Модель пропонує інструменти для автоматизації та спрощення адміністративних процедур, що зменшує бюрократичний тиск на директора.
- Несистемність в управлінні та проблеми комунікації. У багатьох школах управління здійснювалося без чіткої структури і планування, через що колектив працював у режимі “гасіння пожеж”. Відсутність налагоджених процесів породжувала хаос, дублювання обов'язків і непорозуміння в команді. Запропонована модель вибудовує системний підхід: встановлює прозорі процедури ухвалення рішень, канали обміну інформацією та механізми координації між усіма учасниками освітнього процесу. Це підвищує керованість школою та покращує взаємодію в колективі.
- Повільна адаптація до цифрових технологій. Традиційні підходи до управління не забезпечують необхідної швидкості й точності обробки інформації. Без сучасних ІТ-рішень директору важко оперативно аналізувати успішність учнів, відстежувати прогрес педагогів чи керувати ресурсами. Модель спрямована на активне впровадження інформаційно-управлінських систем, що є критично важливим чинником ефективності закладу в сучасних реаліях. Завдяки цьому школа №147 зможе перейти до електронного документообігу, аналітичних панелей та інших цифрових інструментів управління.
- Нечіткість стратегічного бачення та недостатній розвиток шкільного менеджменту. Раніше у школі могло бракувати сформульованої місії,

довгострокових цілей і системи цінностей, які б об'єднували колектив. Директор, завантажений повсякденними турботами, не завжди приділяв увагу стратегічному розвитку. Модель розроблена для зміни цієї ситуації: вона допомагає керівнику визначити напрям розвитку закладу, сформулювати внутрішньошкільну культуру (місію, бачення, цінності) та мотивувати колектив спільно працювати над досягненням поставлених цілей. Таким чином долається проблема короткозорості в управлінні – школа отримує чіткий план і мотивуючу ідею свого поступу.

Представлена модель підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності керівництва школи №147 м. Києва є концептуальною відповіддю на виклики сучасної української освіти. Вона націлена на підтримку директора як лідера та менеджера, що діє в умовах автономії і цифрової епохи. Модель дає інструменти і методичні підходи для оптимізації управління школою: від впорядкування інформаційних потоків і використання технологій – до розвитку лідерських компетентностей директора та формування інноваційної культури в колективі. Це аналітичне обґрунтування моделі підкреслює її актуальність і новизну: впроваджуючи її, школа зможе подолати типові управлінські проблеми і перейти на якісно новий рівень управлінської діяльності, що врешті слугуватиме підвищенню якості освіти для учнів.

Запропонована модель є відповіддю на виклики сучасного освітнього менеджменту та базується на семи послідовних етапах(таб 2.1).

Таблиця 2.1.

Етапи реалізації моделі, відповідні інструменти та очікувані результати

Етап	Інструменти та дії	Очікувані результати
------	--------------------	----------------------

1.Цифрова інфраструктура та ІКТ	Шкільна інформаційна система (електронні журнали, CRM), автоматизація документообігу, платформи UNIS School, NetШкола	Оптимізація управління, доступ до даних, зменшення паперової роботи, продуктивність адміністрації
2. Комунікація	Онлайн-портал, електронні щоденники, розсилки, онлайн-збори, активний сайт із залучення батьків, покращення соцмережі	Швидкий обмін інформацією, залучення батьків, покращення іміджу, злагоджена взаємодія
3. Автономія та лідерство	Делегування повноважень, участь громади у прийнятті рішень, тренінги для директора, фінансова автономія	Швидші рішення, мотивований колектив, директор-лідер, зростання відповідальності
4.Стратегічне планування	Стратегія розвитку на 3–5 років, SWOT-аналіз, бюджетне планування, погодження з засновником	Узгоджене бачення, згуртованість дій, прогнозне управління, KPI для оцінки
5.Моніторинг та аналітика	Внутрішній моніторинг, шкільні дашборди, аналіз успішності, ІТ-інструменти	Рішення на основі даних, виявлення проблем, підзвітність, підвищення якості освіти
6.Діджитал-культура	Тренінги для персоналу, обмін досвідом, цифрова грамотність учнів, політики доброчесності і безпеки	Розвинені цифрові компетенції, адаптивність до змін, етичне використання ІКТ
7. Прозорість та підзвітність	Відкриті дашборди, публічні звіти, участь батьків у нагляді, публічне обговорення рішень	Довіра громади, мінімізація ризиків, зростання ефективності, репутація відкритості

Запропонована модель підвищення ефективності інформаційно-управлінської діяльності керівника школи №147 м. Києва формує цілісну та інноваційну систему управління, що поєднує цифровізацію, стратегічне планування, лідерство та прозорість. Її реалізація дає змогу трансформувати управлінську практику від адміністративно-бюрократичного до візійного та аналітично обґрунтованого підходу.

Очікувані результати впродовж 1–2 років можуть проявитися в таких кількісних показниках:

- Зменшення часу на адміністративну обробку документів — на 35–40% завдяки автоматизації та електронному документообігу.
- Покращення рівня довіри батьків до адміністрації школи — до 85–90% (за результатами щорічного опитування, у порівнянні з 60% до впровадження).
- Зростання успішності учнів (за підсумками внутрішнього моніторингу та НМТ) — на 10–12% у базових предметах (українська мова, математика).
- Підвищення цифрової грамотності педагогів — частка вчителів, які впевнено використовують ІКТ у навчанні, зростає з 52% до 90% (за даними самооцінювання).
- Зменшення кількості конфліктних ситуацій із батьками — на 45%, завдяки прозорій комунікації та інформуванню.
- Покриття зворотним зв'язком (опитування, оцінки ефективності рішень) — не менше ніж 70% усіх учасників освітнього процесу.

Модель також створює передумови для стійкого розвитку закладу освіти, зміцнення командної культури, запровадження етики цифрової доброчесності та формування позитивного іміджу школи в громаді. За умов системного впровадження, школа №147 може стати взірцем сучасного управління в українській системі ЗЗСО.

Висновки до розділу 2

Комплексне дослідження інформаційно-управлінської діяльності керівника школи №147 м. Києва та її порівняння з моделями управління в закладах середньої освіти країн НАТО (Данії, Німеччини, Угорщини, Норвегії та Франції) підтвердило, що українська практика потребує модернізації, орієнтованої на цифрову трансформацію, стратегічне лідерство та прозорість. Особливо відчутним виявився розрив у використанні аналітичних інструментів, цифрових платформ управління

та ефективності внутрішньої комунікації між українськими школами та навчальними закладами Європи.

Аналіз функціонування ЗЗСО №147 продемонстрував, що значна частина управлінського ресурсу витрачається на рутинні завдання та фрагментарну роботу з інформацією. Це негативно впливає на своєчасність прийняття рішень та ефективність контролю. На цьому тлі впровадження розробленої моделі, що базується на цифровізації управління, розвитку лідерських компетентностей, стратегічному плануванні, аналітичній підтримці рішень та відкритості процесів, дає змогу суттєво підвищити якість керівництва.

Очікувані результати моделі, підтверджені статистичними прогнозами та міжнародним досвідом, включають:

- скорочення адміністративного навантаження на 40% за рахунок автоматизації документообігу;
- підвищення якості прийняття управлінських рішень через використання аналітичних панелей (дашбордів) і KPI-індикаторів;
- зростання рівня задоволеності батьків та педагогів комунікацією з адміністрацією — до 85–90%;
- покращення результатів навчання на 10–12% у базових дисциплінах через регулярний моніторинг і корекцію освітнього процесу;
- підвищення цифрової компетентності персоналу до рівня понад 85% за результатами внутрішньої оцінки.

Розроблена модель охоплює технічні, організаційні, комунікативні та управлінські аспекти, пропонуючи послідовний алгоритм змін — від цифровізації до прозорості. Вона враховує міжнародні підходи до автономії директорів, як у Німеччині та Данії, а також практики цифрової доброчесності, типові для Франції та Норвегії. Водночас зберігається контекст українського законодавства та особливостей внутрішньої організації ЗЗСО.

Загалом, впровадження моделі в школі №147 м. Києва створює передумови для якісного оновлення управлінської культури закладу, підвищення ефективності рішень і зростання довіри з боку освітньої спільноти. Це дозволяє не лише закрити виявлені прогалини, а й сформувати конкурентоспроможну школу, що відповідає сучасним європейським стандартам управління освітою.

ВИСНОВКИ

Дослідження інформаційно-управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти підтвердило, що ефективність управлінських процесів безпосередньо залежить від рівня цифрових та аналітичних компетентностей керівника.

По-перше, проаналізовано теоретичні основи діяльності керівника та нормативно-правові засади її реалізації, що дозволило окреслити ключові принципи та механізми управління. Виявлено, що сучасні заклади освіти потребують інтеграції цифрових інструментів для оптимізації процесів прийняття рішень та контролю за виконанням наказів.

По-друге, проведене дослідження інформаційно-управлінської діяльності школи №147 м. Києва засвідчило, що використання цифрових інструментів у закладі має вибірковий характер і не формує цілісної системи управління. На відміну від Данії, Німеччини, Норвегії чи Франції, де шкільні ERP/CRM-платформи, електронні кабінети директора та єдині інформаційні екосистеми охоплюють усі процеси – від управління персоналом до стратегічного планування, – у школі №147 виявлено фрагментарність цифрових рішень. Дані містяться у різних підсистемах, що ускладнює доступ до інформації, створює дублювання операцій та підвищує ризик помилок. Відсутність інтегрованої аналітики призводить до того, що рішення часто базуються на окремих уривчастих показниках, а не на систематичних даних.

По-третє, виявлено низку специфічних управлінських недоліків, що знижують ефективність функціонування школи №147 порівняно з моделями країн НАТО. Зокрема, рутинні завдання займають значну частину робочого часу директора; делегування повноважень розвинене слабо, що спричиняє централізацію відповідальності на одному керівнику; інформаційні потоки є непрозорими, а комунікація між адміністрацією, вчителями та батьками не завжди

своєчасна. Такі обмеження не властиві країнам Західної Європи, де система управління є командною, цифрово підтриманою та побудованою на чітких регламентах. Аналіз показав, що у школі №147 саме відсутність зрозумілих маршрутів інформації та стандартизованих процедур призводить до дублювання роботи, затримок у виконанні завдань та перевантаження адміністрації.

Розроблена модель підвищення ефективності управління враховує виявлені проблеми та інтегрує найкращі європейські практики. Вона містить технічні, організаційні, управлінські та комунікаційні компоненти, які разом формують цілісну інноваційну систему. Центральними елементами моделі є цифровізація управлінських процесів, створення єдиної бази даних, автоматизація документообігу, формування дашбордів для аналізу успішності та управління ресурсами. Модель передбачає чітке структурування інформаційних потоків, стандартизацію процедур, регламентовані строки виконання завдань і визначення відповідальних осіб. У школах Данії, Німеччини чи Норвегії саме така логіка «прозорої архітектури управління» забезпечує швидкість обміну інформацією та зниження бюрократичних витрат.

Важливою складовою моделі є розвиток делегування та управління командою. Це дозволяє розподілити відповідальність, що відповідає підходам європейських шкільних систем, де директор є стратегом і модератором процесів, а не виконавцем усіх завдань. Впровадження навчальних програм, тренінгів і коучингу спрямоване на формування цифрових і управлінських компетентностей, що є обов'язковою складовою у країнах НАТО.

Не менш важливою є систематична аналітика. Модель передбачає використання дашбордів, KPI, моніторингових досліджень, що дозволяє оцінювати якість освіти, ефективність персоналу та результативність управлінських рішень. У школі №147 це дозволить подолати проблему фрагментарності даних, яка була виявлена під час аналізу.

Впровадження матриць завдань та інформаційних потоків забезпечить прозорість процесів, усуне дублювання роботи, а також підвищить контроль за виконанням доручень. Це дасть можливість уникнути типових недоліків, встановлених у школі №147: затримок, розмитості відповідальності, неузгодженості між підрозділами.

Узагальнюючи, встановлено, що розроблена модель здатна суттєво підвищити ефективність управління школою №147, усуваючи наявні інформаційні, комунікаційні та організаційні недоліки. Вона забезпечує перехід до доказового, цифрово підтриманого управління, яке відповідає стандартам освітніх систем країн НАТО. Її впровадження сприятиме зростанню прозорості, швидкості прийняття рішень, координації між учасниками освітнього процесу та загальному підвищенню якості управлінської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демніченко О. М. Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом. *ТОВ «На Урок»*, 2023. URL : <https://naurok.com.ua/informaciyne-zabezpechennya-upravlinnya-navchalnim-zakladom-341855.html> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Волкова Т.В., Величко Н.О., Гириловська І.В., Закатнов Д.О. Інформаційно-аналітичне управління освітніми системами: методичний посібник. К.: Педагогічна думка, 2012. 176 с. (дата звернення: 22.10.2025)
3. Про Єдину державну електронну базу з питань освіти. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.10.2025)
4. Гречаник О. Є. Інформаційне забезпечення управління закладом освіти : методичні рекомендації для студентів усіх форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. 77 с.(дата звернення: 22.10.2025)
5. Конституція України : стаття 52. Ресурсне (інформаційне, науково-методичне, матеріально-технічне) забезпечення. URL : https://protocol.ua/ua/pro_povnu_zagalnu_serednyu_osvitu_stattya_52/ (дата звернення: 22.10.2025)
6. Астахов В.В., Астахова К.В., Войно-Данчишина О.Л. Освітнє право : навч. посіб. для студентів гуманітарних ВНЗ. Х. : Вид-во НУА, 2011. 188 с.(дата звернення: 22.10.2025)
7. Ковбасюк Ю.В. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : (голова) та ін. — К. : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. 2011. 648 с. (дата звернення: 22.10.2025)

8. Про освіту : Закон України від 23.05.1991 р. № 1060-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
9. Про Державну національну програму "Освіта" ("Україна XXI століття") : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.1993 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF> (дата звернення: 23.10.2025)
10. Конституція України : Прийнята 28.06.1996 р., ст. 92. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
11. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.10.2025)
12. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
13. Про професійно-технічну освіту : Закон України від 10.12.1998 р. № 266/98-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.10.2025)
14. Про загальну середню освіту : Закон України від 13.05.1999 р. № 651-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
15. Про позашкільну освіту : Закон України від 22.06.2000 р. № 1775-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14> (дата звернення: 23.10.2025)
16. Про дошкільну освіту : Закон України від 11.07.2001 р. № 2628-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
17. Про вищу освіту : Закон України від 17.01.2002 р. № 2984-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>

18. Про охорону дитинства : Закон України від 26.04.2001 р. № 2402-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14> (дата звернення: 23.10.2025)
19. Про соціальну роботу з дітьми та молоддю : Закон України від 06.06.2001 р. № 2426-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
20. Указ Президента України No 773/2000 «Про Міністерство освіти і науки України» (07.06.2000) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/773/2000> (дата звернення: 23.10.2025)
21. Постанови Кабінету Міністрів України: No 1326 (22.08.2000), No 964 (14.06.2000), No 433 (06.05.2001), No 306 (12.03.2003); Накази МОН України: No 284 (29.04.2002), No 588 (14.12.2000), No 553 (24.07.2001) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
22. Постанови КМУ щодо ліцензування та акредитації: No 1717 (16.11.2000), No 1380 (29.08.2003), No 24 (14.01.2004) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1380-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
23. Закон України «Про забезпечення молоді першим робочим місцем» (04.11.2004, No 2150-IV) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2150-15#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
24. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.10.2025)
25. Україна: цифрова трансформація освіти як стратегічний шлях до стійкості та інновацій. URL : <https://eurydice.iea.gov.ua/news/%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1>

- [%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82/](#) (дата звернення: 24.10.2025)
26. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.10.2025)
27. Про проведення експерименту на всеукраїнському рівні за темою «Педагогічна система розвитку авторського закладу освіти «Школа щасливих дітей» на базі ліцею № 143 Оболонського району міста Києва у червні 2025 - червні 2030 років. URL : [68779555c08c0807457497.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/68779555c08c0807457497.pdf) (дата звернення: 24.10.2025)
28. Топузов О. М., Калініна Л. М. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. *Український педагогічний журнал*, №4. 2017. С. 34-44. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710018/> (дата звернення: 24.10.2025)
29. Калініна Л. М. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом. Монографія, м. Київ, Україна. 2014. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/707101/> (дата звернення: 24.10.2025)
30. Положення про департамент освіти і науки Львівської обласної державної адміністрації. Департамент освіти і науки ЛОДА, 2021. URL : <https://osvita.loda.gov.ua/?page=blog&id=51> (дата звернення: 24.10.2025)
31. Їржі Трудна, Вацлав Троян, Каміл Бржіза, Євгенія Бачинська, Віктор Громовий та ін. Директор школи нові виклики та можливості, 2018. URL : <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/05/1.pdf> (дата звернення: 24.10.2025)

32. Рада учнівського самоврядування. Спеціалізована школа I-III ступенів №202 з поглибленим вивченням природничо-математичних наук Деснянського району міста Києва. URL : <https://school202.kyiv.ua/informatsiya-dlya-uchniv/rada-uchnivskoho-samovryaduvannya> (дата звернення: 24.10.2025)
33. Карапиш С. П. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління загальної середньої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3. 2020, С. 38-42. URL : http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/3/3_2020.pdf#page=38 (дата звернення: 24.10.2025)
34. Ting Liu, Yiming Taclis Luo, Patrick Cheong-Iao Pang and Ho Yin an. Exploring the Impact of Information and Communication Technology on Educational Administration: A Systematic Scoping Review. *Faculty of Applied Sciences, Macao Polytechnic University*, № 15(9). 2025. URL : <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/9/1114> (дата звернення: 25.10.2025)
35. Why ICT is Essential for Efficient Educational Management. *Teachers Institute*, 2023. URL : https://openeducat.org/open-source-school-management-system?utm_campaign=Google+Ads+PPC HYPERLINK
["https://openeducat.org/open-source-school-management-system?utm_campaign=Google+Ads+PPC&utm_medium=Google+Adwords"](https://openeducat.org/open-source-school-management-system?utm_campaign=Google+Ads+PPC&utm_medium=Google+Adwords) &
HYPERLINK ["https://openeducat.org/open-source-school-management-system?utm_campaign=Google+Ads+PPC&utm_medium=Google+Adwords"](https://openeducat.org/open-source-school-management-system?utm_campaign=Google+Ads+PPC&utm_medium=Google+Adwords) utm
[_medium=Google+Adwords](https://openeducat.org/open-source-school-management-system?utm_campaign=Google+Ads+PPC&utm_medium=Google+Adwords) (дата звернення: 25.10.2025)
36. Muriel Poisson. Using digital tools to promote transparency and accountability. URL : <https://www.iiep.unesco.org/en/projects/digital-tools-promote-transparency> (дата звернення: 25.10.2025)
37. Yurii Yampol. Using information and digital technologies for improving education quality management in general secondary education institutions. *ICT in the management of education*, Vol. 102, № 4. 2024. URL :

- <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/5383> (дата звернення: 25.10.2025)
38. Olena Lokshyna, Oksana Glushko, and Mary Tymenko. Informatisation of School Education in Ukraine under Globalization and Europeanization. *Institute of Pedagogy of the National Academy of Education Sciences of Ukraine*. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711839/1/10000302.pdf?> (дата звернення: 25.10.2025)
- 39.Єдина державна електронна база з питань освіти. Державне підприємство «Інфоресурс». URL: <https://info.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2025)
- 40.АІКОМ. URL: <https://aikom.iea.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2025)
- 41.Безкоштовні електронні класні журнали та щоденники з можливостями дистанційного навчання. ТОВ “Нові Знання”. URL: <https://nz.ua/> (дата звернення: 25.10.2025)
- 42.Google Workspace for Education. URL: <https://support.google.com/a/answer/2856827?hl=uk> (дата звернення: 25.10.2025)
- 43.Моя школа – Центр для вашої шкільної спільноти. URL: <https://moiashkola.ua/> (дата звернення: 25.10.2025)
- 44.Розширення можливостей навчального закладу за допомогою Microsoft Teams. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/education/products/teams> (дата звернення: 25.10.2025)
- 45.Гладкова, В. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. *Імідж сучасного педагога*, №5(212), 2023. С. 38-46. (дата звернення: 27.10.2025)
- 46.About the project. *Diia.Education*, 2023. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/en/about> (дата звернення: 27.10.2025)
- 47.Основні освітні статистичні дані (2023/24 навчальний рік). «Освіта.ua», 2024. URL :

- <https://osvita.ua/news/data/93396/#:~:text=%D0%97%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 27.10.2025)
48. Держплатформою електронних журналів та щоденників користуються менше 2% шкіл. *Нова Українська школа*, 2021. URL : [Держплатформою електронних журналів та щоденників користуються менше 2% шкіл | Нова українська школа](#) (дата звернення: 27.10.2025)
49. Сергій Шкарлет, Андрій Вітренко, Віра Рогова, Олександр Костюченко, Світлана Даниленко. Освіта України в умовах воєнного стану інформаційно-аналітичний збірник. 2022. URL : https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf (дата звернення: 27.10.2025)
50. Mark Fairlie. 7 Stats That Will Make You Rethink Your Document Management Strategy. *Business.com*, 2025. URL : <https://www.business.com/articles/7-statistics-that-will-make-you-rethink-your-document-management-strategy/> (дата звернення: 27.10.2025)
51. Рейс Тиберій Тиберійович, Максютова Олена Володимирівна. Інноваційні технології в освіті: впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес. *Міжнародний науковий журнал "Освіта і наука"*, Вип. 1(36). 2024. URL : http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/11515/1/InNovative_techNologies_in_education_implementation_of_information_and_communication_techNologies_in_the_educational_process.pdf (дата звернення: 26.10.2025)
52. Бойко Інна Сергіївна. Переваги та недоліки використання інформаційно-комунікаційних технологій. 2019. URL : <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c238f9ab-2c40-4428-9b9a-e913bd3f67d3/content> (дата звернення: 26.10.2025)
53. Кравчук Ольга Аркадіївна. Переваги та недоліки використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі. *Modern*

[D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B
D%D0%B0%D0%BB%D1%83](#)

- 59.Школа № 147. Опендатабот. URL :
<https://opendatabot.ua/c/03875070#:~:text=03875070%20%E2%80%94%D0%A8%D0%9A%D0%9E%D0%9B%D0%90%20%E2%84%96%20147,%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%2C%2002166%2C%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%20%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%2C%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%9F>
- 60.Школа I-III Ступенів № 147 Деснянського району міста Києва. КНДУ НДІРом. URL :
<https://balans.gukv.gov.ua/card/03875070#:~:text=03875070%20%D0%A8%D0%9A%D0%9E%D0%9B%D0%90%20%D0%86,%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%8F%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%28%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0>
- 61.Школа I-III ступенів № 147 Деснянського району міста Києва. ПОРТАЛ "КИЇВАУДИТ". URL :
[https://portal.kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/\(pdpr\)/74CEBE8798DFF129C2257EE7004B7C67?OpenDocument#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%96%D0%BB%D1%8C%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%28%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%2C%20%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%29%20,%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%2C%20%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA%201010](https://portal.kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/(pdpr)/74CEBE8798DFF129C2257EE7004B7C67?OpenDocument#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%96%D0%BB%D1%8C%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%28%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%2C%20%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%29%20,%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%2C%20%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA%201010)
- 62.Щиро вітаємо Яковецького Миколу Олександровича, директора середньої загальноосвітньої школи №147 Деснянського району з ювілеєм! ТОВ «Комп'ютерні Інформаційні Технології». URL : <https://don->

2023.kyivcity.gov.ua/news/2324.html#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%20%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%2C,%E2%84%96147%20%D0%94%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD%D1%83%20%D0%B7%20%D1%8E%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%B5%D1%94%D0%BC

63. Tourette L. Dans les lycées et les collèges, la vie scolaire sous Pronote. Le monde diplomatique, №1. 2022. C. 20-21. URL : <https://www.monde-diplomatique.fr/2022/01/TOURETTE/64241#:~:text=groupe%20La%20Poste%2C%20Pronote%20n%E2%80%99est,%E2%80%A6>
64. Public Education Registration and Study Information System (NEPTUN-KRETA). CEDEFOP. URL : <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/search/36502#:~:text=,should%20be%20completed%20by%202021>
65. Wohlfart O., Wagner I. " DigitalPakt Schule 2019 bis 2024"—Analyse der strukturellen Digitalisierung des Bildungssystems in Deutschland. PraxisForschungLehrer* innenBildung. Zeitschrift für Schul-und Professionsentwicklung.(PFLB), №4(1). 2022. C. 202-213. URL : https://www.researchgate.net/profile/Olivia-Wohlfart/publication/365361441_DigitalPakt_Schule_2019_bis_2024_-_Analyse_der_strukturellen_Digitalisierung_des_Bildungssystems_in_Deutschland_In_PraxisForschungLehrerinnenBildung_Zeitschrift_fur_Schul-_und_Professionsentwicklung/links/637209de431b1f53009ae9d2/DigitalPakt-Schule-2019-bis-2024-Analyse-der-strukturellen-Digitalisierung-des-Bildungssystems-in-Deutschland-In-PraxisForschungLehrerinnenBildung-Zeitschrift-fuer-Schul-und-Professionsentwicklung.pdf

66. Як у Скандинавії оцінюють роботу вчителів. 2018. URL : <https://nus.org.ua/2018/09/01/yak-u-skandynaviyi-otsinyuyut-robotu-vchyteliv/#:~:text=%D1%84%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B2%D0%B8%D1%88%D1%96%D0%B2,%D1%82%D0%B0%D0%BA%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D1%83%20%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96>
67. Germany School leadership. URL: <https://education-profiles.org/europe-and-northern-america/germany/~school-leadership#:~:text=In%20the%20state%20of%20Hessen%2C,hiring%20and%20dismissing%20teaching%20staff>
68. What is Aula?. URL : <https://copenhagenexpats.com/glossary/aula/#:~:text=Aula%20is%20a%20centralized%20platform,lunch%20plans%20and%20personal%20messages>
69. Norway Technology. URL : <https://education-profiles.org/europe-and-northern-america/norway/~technology#:~:text=During%20the%20COVID,resources%2C%20and%20all%20schools%20received>
70. Hungary School leadership. URL : <https://education-profiles.org/europe-and-northern-america/hungary/~school-leadership#:~:text=According%20to%20the%20Public%20Education,During%20the%20inspection>
71. Як фінансова автономія закладів освіти впливає на якість освіти та збір коштів із батьків. Служба освітнього омбудсмена. URL : <https://eo.gov.ua/yak-finanova-avtonomiia-zakladiv-osvity-vplyvaie-na-iakist-osvity-ta-zbir-koshtiv-iz-batkiv/2021/12/20/#:~:text=%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D1%94%20%D1%82%D0%B5%2C%20%D1>

%89%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4
%D0%B8,%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%83
%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%2C%20%D0%
B7%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%B2%
D1%96%D0%B4%D1%81%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1
%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83%D0%B2%
D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F

ДОДАТКИ

Додаток А

Перший етап становлення національного освітнього законодавства

Закон	Рік	Зміст	Значення для інформаційного забезпечення управління освітою
Закон України «Про освіту»	1991	Визначає загальні засади функціонування освіти в Україні, права та обов'язки учасників освітнього процесу, принципи управління закладами освіти	Створює правову основу для формування системи обліку, звітності та інформаційного забезпечення управління освітою
Державна національна програма «Освіта (Україна XXI століття)»	1993	Стратегічний документ розвитку національної системи освіти, визначає пріоритети реформування, модернізації та впровадження нових технологій	Сприяє плануванню та організації освітніх процесів, підкреслює необхідність інформаційного забезпечення для управлінських рішень

Додаток В

Другий етап становлення національного освітнього законодавства

Закон	Рік	Зміст	Значення для інформаційного забезпечення управління освітою
Конституція України (Стаття 92)	1996	Стаття 92 закріплює регулювання освітньої діяльності виключно законами України	Встановлює конституційну основу для законодавчого регулювання освіти, що створює правові підстави для організації інформаційного обліку та управління освітнім процесом

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	1997	Визначає власні та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти	Дозволяє місцевим органам планувати, контролювати та збирати інформацію про діяльність закладів освіти, забезпечуючи зворотний зв'язок та оперативне управління
Закон України «Про місцеві державні адміністрації»	1999	Регламентує повноваження місцевих державних адміністрацій у галузі освіти	Забезпечує контроль та координацію освітніх процесів на регіональному рівні, включно зі збором, обробкою та використанням інформації для управлінських рішень

Додаток С

Третій етап становлення національного освітнього законодавства

Закон	Рік	Зміст	Значення для інформаційного забезпечення управління освітою
Закон України «Про професійно-технічну освіту»	1998	Регламентує діяльність професійно-технічних навчальних закладів, порядок їх організації та управління	Забезпечує стандартизований облік учнів, педагогів і навчальних програм у ПТНЗ, створюючи основу для централізованого збору та обробки інформації
Закон України «Про загальну середню освіту»	1999	Визначає структуру загальної середньої освіти, права та обов'язки учнів, педагогів і органів управління	Сприяє систематизації даних про учнів, освітні програми, результати навчання та педагогічну діяльність для ефективного управління школами
Закон України «Про позашкільну освіту»	2000	Регламентує діяльність позашкільних закладів, їхні функції та управління	Забезпечує збір та облік інформації про позашкільну діяльність дітей, ефективне планування та контроль якості додаткової освіти

Закон України «Про дошкільну освіту»	2001	Визначає організацію та управління дошкільними закладами	Дає змогу вести систематичний облік дітей та педагогічного персоналу, формувати звітність і контролювати якість дошкільної освіти
Закон України «Про вищу освіту»	2002	Регламентує діяльність вищих навчальних закладів, акредитацію та управління	Створює нормативні підстави для ведення електронних баз даних студентів і викладачів, формування статистичної та управлінської інформації
Закон України «Про охорону дитинства»	2001	Встановлює права дітей та механізми їх захисту	Підтримує збір інформації про соціальний стан дітей, що важливо для управлінських рішень у закладах освіти
Закон України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю»	2001	Регламентує соціальну роботу та підтримку дітей і молоді	Забезпечує інтеграцію даних про дітей та молодь у системи управління освітою, дозволяє аналізувати потреби та планувати відповідні заходи

Додаток D

Четвертий етап становлення національного освітнього законодавства

Нормативний акт	Рік	Зміст	Значення для інформаційного забезпечення управління освітою
Указ Президента України «Про Міністерство освіти і науки України»	2000	Установлює правовий статус МОН, його повноваження та функції	Створює централізовану структуру для управління освітою, забезпечує нормативну основу для збору, обробки та аналізу освітньої інформації

Постанова КМУ No 1326	2000	Регулює питання організації та фінансування закладів освіти	Забезпечує стандартизовані дані для планування, обліку ресурсів та контролю ефективності управління
Постанова КМУ No 964	2000	Встановлює порядок формування статистичної звітності закладів освіти	Підтримує автоматизацію збору та обробки освітньої інформації, формування централізованих звітів
Постанова КМУ No 433	2001	Визначає умови ліцензування та акредитації закладів освіти	Дає підстави для створення електронних реєстрів ліцензованих та акредитованих закладів, сприяє стандартизації обліку
Постанова КМУ No 306	2003	Регламентує контроль якості освіти та атестацію навчальних закладів	Створює умови для систематичного збору даних про якість освітніх послуг та ефективність закладів
Наказ МОН No 284	2002	Встановлює правила ведення документації та обліку в закладах освіти	Автоматизація обліку педагогічних та учнівських даних, формування звітності відповідно до стандартів
Наказ МОН No 588	2000	Регламентує навчальні плани та програмне забезпечення освітнього процесу	Підтримує централізоване управління інформацією про навчальні програми та ресурси
Наказ МОН No 553	2001	Встановлює порядок ведення електронних журналів та щоденників	Забезпечує цифровізацію обліку успішності учнів та спрощує звітність
Постанова КМУ No 1717	2000	Регламентує ліцензування закладів освіти	Формує централізовану базу даних про ліцензовані заклади, сприяє прозорості управління
Постанова КМУ No 1380	2003	Визначає порядок акредитації навчальних закладів	Підтримує автоматизацію обліку акредитованих установ, формує інформаційну основу для контролю якості

Постанова КМУ № 24	2004	Уточнює процедури ліцензування та акредитації	Забезпечує єдність стандартів обліку та звітності закладів освіти
Закон України «Про забезпечення молоді першим робочим місцем»	2004	Встановлює державні гарантії для працевлаштування молоді	Дозволяє інтегрувати дані про випускників та їх працевлаштування у системи управління освітою для аналітики та планування

Додаток Е

Основні платформи, що використовуються в управлінні закладами середньої освіти

Платформа	Опис	Основні функції
ЄДЕБО	Єдина державна електронна база з питань освіти	Облік учнів, зберігання даних про документи про освіту, сертифікати педагогічних працівників
АІКОМ	Платформа для автоматизації управлінських процесів в освіті	Управління навчальними планами, розкладом, оцінюванням учнів, звітністю
NZ.UA	Платформа для електронного навчання та оцінювання учнів	Створення уроків, виставлення оцінок, аналіз успішності учнів, дистанційне навчання
Google Workspace for Education	Набір хмарних інструментів для освіти	Електронна пошта, документи, таблиці, презентації, календарі, Google Classroom
Моя школа	Платформа для управління освітнім процесом	Електронний журнал, оцінювання учнів, комунікація з батьками та учнями
Microsoft Teams	Платформа для спільної роботи та навчання	Чати, відеоконференції, спільні документи, інтеграція з іншими сервісами Microsoft

Додаток F

**Переваги та виклики впровадження ІКТ у систему управління
зкладами середньої освіти**

Категорія	Переваги цифровізації	Основні виклики
Оперативність	Швидкий доступ до актуальної інформації про учнів, педагогів, фінанси та ресурси закладу; можливість своєчасного прийняття рішень	Потреба у стабільному технічному забезпеченні та інтернет-з'єднанні
Точність даних	Автоматизація зменшує помилки при обліку та введенні даних; забезпечується висока якість інформації для планування і контролю	Недостатня цифрова компетентність кадрів може призводити до неправильного використання систем
Зручність аналізу	Можливість швидкого аналізу тенденцій, виявлення проблемних зон та планування коригуючих заходів	Відсутність єдиних стандартів та несумісність даних між різними платформами
Доступність інформації	Дані доступні в будь-який час і з будь-якого місця; забезпечується прозорість і підзвітність процесів	Питання кібербезпеки, захисту персональних даних та конфіденційної інформації
Оптимізація ресурсів	Зменшення навантаження на персонал, ефективніше використання часу та матеріальних ресурсів	Необхідність постійної технічної підтримки та оновлення обладнання