

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КОМУНАЛЬНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ХЕРСОНСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ ГРИГОРІЯ СКОВОРОДИ В ПЕРЕЯСЛАВІ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА
ЛУГАНСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ



Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності

Матеріали
IX Всеукраїнської науково-практичної
конференції з міжнародною участю

4 грудня 2025 року

Херсон

УДК 37.018
Т 33

Редакційна колегія:

Жорова І. Я. – доктор педагогічних наук, професор;

Кузьменко В. В. – доктор педагогічних наук, професор;

Слюсаренко Н. В. – доктор педагогічних наук, професор;

Кохановська О. В. – доктор педагогічних наук, професор;

Одайник С. Ф. – доктор філософії, доцент.

Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (4 грудня 2025 року, м. Херсон) / за ред. Кузьменка В. В., Слюсаренко Н. В.: Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2025. 380 с.

Збірник містить матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності». У працях авторів розглянуто теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності в умовах суспільних трансформацій і глобальних викликів; стратегії управління закладами освіти в період воєнного стану та повоєнного відновлення; професійний і особистісний розвиток педагогічних та управлінських кадрів у системі неперервної освіти й сучасних освітніх практик; цифрову трансформацію систему освіти й управління на основі інновацій, освітньої аналітики та технологій штучного інтелекту; освіту як простір формування цінностей, громадянської відповідальності, патріотизму; міжнародну співпрацю та інтеграційні процеси у сфері освіти і науки.

УДК 37.018

Статті подано в авторській редакції. Відповідальність за точність викладених у публікаціях фактів несуть автори.

© **КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2025**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ
ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мотуз О. В. Публічна освітня політика воєнного часу: баланс безпеки, доступності та якості освітніх послуг	232
Мусійенко В. С. Інклюзивне навчання: задоволення потреб кожної дитини	235
Одайник С. Ф. Гранти для учнівства й освітян: огляд найпоширеніших пропозицій, алгоритм здобуття	238
Онопрієнко Н. А. П'ять вимірів цифрового менеджменту в галузі початкової освіти: аналіз реалізації стратегічної, лідерської, процесної, екосистемної та компетентнісної моделей.....	241
Осаулко Л. О. Впровадження профільного навчання в закладі загальної освіти: управлінський аспект.....	244
Осипова Н. В. Цифрова дидактика в інтегрованому навчанні: нові горизонти для НУШ.....	247
Остапчук А. О. Управління інноваційними виховними проектами на основі адаптивних моделей в умовах невизначеності.....	251
Паламаренко Я. В., Бенденрук В. В. Інноваційні підходи до управління організаціями на основі цифрових технологій.....	253
Паламаренко Я. В., Островський О. О. Стратегічне управління організаціями в умовах воєнної турбулентності та післявоєнної трансформації	255
Панова С. О. Використання штучного інтелекту в персоналізації навчання	258
Парій Х. В., Водяна В. О. Роль метроритму українських народних пісень у ритмічному вихованні молодших школярів.....	262
Пермінова А. С., Водяна В. О. Виразальні засоби українських народних жартівливих та ігрових пісень: методика використання на уроках у початковій школі	264
Піньківська Т. М. Структурні компоненти безперервного професійного розвитку вчителя: критерії, показники й індикатори.....	266
Пішун С. Г. Інноваційні технології як основа цифрової еволюції системи освіти України	269
Плюшко Р. І. Мотивація та управлінська діяльність в умовах глобальних викликів.....	271
Позняков А. О. Розрив між навчальними програмами та цифровим освітнім середовищем	275
Починок Ю. М. Міжнародна співпраця та інтеграційні процеси	277
Рідкоус О. В. Мотивація та розвиток команди ЗЗСО в умовах війни	279
Розман І. І. Науково-педагогічні стратегії управління закладами освіти в період воєнного стану та повоєнного відновлення: організація наукової діяльності в Україні.....	282
Романов О. М. Взаємозв'язок технічних компонентів навчального середовища з оцінюванням практичної діяльності здобувачів освіти	284
Свиридюк О. В. Соціально-педагогічна підтримка міжнародних студентів як інструмент інтеграції у глобальний освітній простір: досвід Великої Британії та імплікації для України	288
Святченко І. С. Мнемотехніка як засіб розвитку дошкільника	290
Семеновська Л. А., Кікто С. М. Педагогічне рейтингування як системний імператив управління якістю освіти	293
Синебрюхова В. В. Цифрова трансформація освітнього та управлінського середовища закладу освіти засобами Google Workspace for Education (на прикладі Миколаївської гімназії № 48)	296

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Цифрова еволюція освіти супроводжується низкою викликів: нерівністю доступу до технологій, недостатньою технічною базою, перевантаженістю педагогів, потребою в розвитку цифрової культури та інформаційної безпеки. Розв'язання цих проблем потребує державної підтримки, оновлення нормативно-правової бази, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів і створення єдиного національного цифрового освітнього простору.

Перспективними напрямками цифрового розвитку освіти України є:

- створення інтелектуальних освітніх екосистем;
- інтеграція штучного інтелекту в процеси управління освітою;
- розвиток цифрових платформ для обміну досвідом і науковими ресурсами;
- формування відкритої культури інновацій у навчальних закладах.

Підсумовуючи, зазначимо, що інноваційні технології є основою цифрової еволюції системи освіти України, що забезпечує її адаптацію до викликів сучасного світу. Вони не лише модернізують освітній процес, а й змінюють саму парадигму освіти – від передачі знань до розвитку особистості, здатної критично мислити, творчо діяти та відповідально приймати рішення.

Розгортання цифрових освітніх форматів, поза сумнівом, активізує комплексні зрушення в архітектурі освіти загалом, неодмінні зміни звичних форм та методів навчання, пошук оптимальних шляхів упровадження цифровізації, цифрових технологій як інструментів персоналізації та автоматизації освітніх процесів, з чим ми і пов'язуємо перспективи подальших наукових розвідок [1, с. 188].

Її стратегічною метою є формування освітнього середовища, у якому цифрові технології стають не самоціллю, а засобом розвитку інтелектуального та духовного потенціалу українського суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончарук О., Пріма Д., Пріма Р., Рославець Р. Цифровізація освіти – тренд, стратегія й виклик часу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2023. № 3 (127). С. 183–190.
2. Концепція розвитку цифрових компетентостей: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://surl.luh.gov.ua/tfnlxj>.
3. Мирошніченко О. А. Зміст і структура цифрової компетентності майбутніх педагогів закладів вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Т. 3. № 70. С. 119–123.

Плюшко Р. І.*

МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

За час повномасштабного вторгнення Україна втратила левову частку населення. Міграції піддалися різні представники різних

* © Плюшко Р. І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ
ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

соціальних категорій в цілому та вікових зокрема. Чимало працеспроможних людей з різних трудових сфер покинуло країну. Громадяни, що залишилися, щоденно працюють в умовах невизначеності та ризиків. Серйозними факторами, що виступають перепонами на шляху до нормальної праці є ракетні обстріли, їх наслідки у вигляді відключень світла та ін. Проте є чинники, що споріднені із самим функціоналом компаній, підприємств, різного впорядкування та типу установ. Сильний вплив має кадровий голод. В такому разі одній людині необхідно працювати за двох і більше, понаднормово. В такій ситуації, для збереження наявних працівників, необхідність у вдосконаленні мотивації як фундаментальної умови облаштування середовища для персоналу є надважливою. На сьогоднішній день, в умовах війни, чітко зрозуміло: людиноцентричність – запорука успіху в усіх категоріях діяльності держави.

Метою дослідження є оцінка ролі мотивації у прийнятті управлінських рішень щодо підвищення працездатності колективу.

Існують конкретні шляхи до успішного менеджменту кадрами, необхідно удосконалювати мотиваційний механізм обох як матеріальної так і нематеріальної мотивації впроваджувати новітні форми та системи оплати, а також імплементувати сучасні методи стимулювання діяльності медичного персоналу, в тому числі враховувати принципи тимблдингу (team building), командної роботи. Робота у напрямку мотивації працівника означає також оцінку його внутрішніх потреб, інтересів і поглядів на ті, чи інші робочі процеси. Для управління мотивація виступає одним з інструментів у роботі, коли керівник створює умови для залучення підлеглого до роботи за підтримки та реалізації його потреб. Тоді, люди на робочому місці залучаються до процесу реалізації цілей, поставлених керівником і, при цьому, розуміють досягнення цілей керівника як досягнення кожен своєї мети – у своїй сукупності реалізується мета роботи підприємства [1, с. 282-306].



Рис. 1. Ілюстрація кореляційних складових принципу мотивації в управлінні

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [2; 3]

Як видно з рисунка, що існує прямий зв'язок наведених складників у структурі роботи із мотивацією. Такий причинно-наслідковий зв'язок полягає у впливі організованої системи мотивації, незалежно від типу (матеріальна або нематеріальна, зовнішня або

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ
ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

внутрішня), на задоволеність працівника. При достатньому ступені прийняття підлеглим ідеї та кроків для досягнення цілей компанії, разом їх мета досягається у вигляді, відповідно, реалізації цілі підприємства.

Досконале управління запорука успіху колективу. Менеджмент представляє собою дійсну реалізацію плану, координацію ресурсів, зокрема кадрового потенціалу. Одним із інструментів управління є мотивація. Розуміння принципу мотивації є надважливим для ефективного управління колективом, підвищення його продуктивності. Мотивація володіє ознакою сильного впливу, який керівники повинні використовувати для досягнення цілей компанії. На шляху до мети необхідно наблизити команду до власної цілі, в той же час спонукаючи до активних дій. Мотивація прямо корелює з рівнем продуктивності на робочому місці [3; 4].

Існують різні види мотивації, задля коректного та доцільного застосування їх необхідно розглядати з точки зору аспектів, що об'єднують їх та різняться.

Таблиця 1

Диференційні ознаки внутрішньої та зовнішньої мотивації

Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Може бути позитивною та негативною	Може бути позитивною та негативною
Походить з внутрішніх колективних складових	Забезпечується зовнішнім впливом
Складно піддається стимулюванню	Характерний автоматизм у вигляді: Винагорода - Труд
Тривала в дії	Короткочасна
Впроваджується складно як у колективному підході, так і індивідуально	Легко впроваджується і в колективі, і індивідуально

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [5; 6]

Прикладами і водночас шляхами впровадження зовнішньої мотивації є винагорода працівника у його самовдосконаленні, наприклад у вигляді наданні відпусток для навчання. Також самореалізація у межах робочих процесів, створення можливості для працівника вказати своє бачення вирішення проблеми, наприклад у вигляді представлення презентації на нарадах. Важливо створювати здорову конкуренцію та підтримувати її винагородою переможців – щоквартальний аналіз досягнень у колективі, виокремлення найбільш результативних працівників і їх винагорода. Робота над здоровою комунікацією у підприємстві, підтримка колегіальності в межах і поза межами роботи, участь у соціальному житті колективу – тимблдинг та ін. Відносно зовнішньої мотивації створення чіткої кореляції, є наступні варіанти: робота понаднормово – доплата до встановленої норми, порівняння результатів між підрозділами з встановленою

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ
ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

винагородою у вигляді оплачуваної організованої підприємством відпустки. Є також погляди критичних підходів до мотивації відносно даного її типу. Наприклад посилення контролю у вигляді штрафу за спізнення, планові та приховані перевірки належного виконання посадових інструкцій протягом робочого дня.

Фундаментальним є проведення аналізу вже сталого рівня вмотивованості колективу для формування вихідних даних відносно поведінкових реакцій працівників. Після чого стане можливим не лише скорегувати їх як варіант досягнення управлінського впливу у вигляді самоцілі, а й для підвищення лояльності самих працівників до підприємства та керівника. Важливо проводити соціальну діагностику, на основі її результатів складати пункти ключових проблем і розробляти заходи для покращення мотивації. Окремо слід розглянути матеріальну та нематеріальну мотивацію.

Зауважимо, що для керівника, для успішної імплементації типу мотивації до працівника необхідно оцінити його особистість, якості характеру, рівень освіченості, рівень професійної підготовки, реакцію на зовнішні виклики та психологічну індивідуальність.

На сьогодні також важливо врахувати інклюзивність на робочому місці. Інклюзивна культура полягає у взаємній підтримці та повазі співробітників один до одного. Дотримання інклюзивності забезпечує високу продуктивність, попереджує конфлікти. Надактуальним даний принцип є сьогодні, коли до роботи залучаються ветерани, це можуть бути напрямки реалізації їх талантів відносно різних спеціальностей із наданням їм переваг у працевлаштуванні.

Отже, необхідно звернути увагу на обізнаність керівника відносно цінності мотивації як складника успішної організації роботи персоналу. Важливо підтримувати колектив, враховувати індивідуальність та бути об'єктивним відносно співвідношення досягнень та провин. Мотивація в організації роботи це фундаментально та сучасно, це можливість заповнити колектив сенсом і налаштувати автоматизм в роботі – так як в основі мотивації визнання внеску працівника та контроль над продуктивністю кожного. Основою успішності роботи кожного закладу є люди, їх потенціал.

Також, саме кадри є каталізатором в розвитку підприємств, їх погляди, вимоги та безпосереднє вкладення особистих сил в умовх свого напрямку роботи. На сьогоднішній день роль мотивації в управлінні розвитком персоналу має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності того чи іншого підприємства є фундаментальним визначення персоналу як основи подальшої стратегії розвитку організації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ahsan M. J. Cultivating a culture of learning: the role of leadership in fostering lifelong development. *The learning organization*. 2025. Т. 32. № 2. p. 282-306.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ
ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>.
3. Buryk Z., Piatnychuk I., Biloshkurskyi M. Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Т. 14. № 1 Special Issue. 2025. DOI: 10.33844/ijol.2025.60450.
4. Богданова Є., Зелена М. Інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах. *Accounting & Finance/Oblik i Finansii*. 2025. Т. 108. № 2. DOI: 10.33146/2307-9878-2025-2(108)-121-127.
5. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>.
6. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>.

Позняков А. О.*

**РОЗРИВ МІЖ НАВЧАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ
ТА ЦИФРОВИМ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ**

Стрімка цифровізація вищої освіти створює нову конфігурацію освітнього простору, у якій технологічні засоби, цифрові сервіси та мультимодальні ресурси визначають темп і логіку навчальної діяльності. Проте зміст навчальних програм оновлюється значно повільніше, що спричинює асинхронність між нормативно закріпленими вимогами та реальними умовами цифрового освітнього середовища. Така невідповідність позначається на цілісності освітнього процесу, обмежує потенціал інтерактивних і дослідницьких форматів роботи, ускладнює формування професійних компетентностей і посилює залежність якості підготовки від цифрової готовності викладачів.

Заклади освіти дедалі більше орієнтуються на діяльнісні та проектні моделі навчання, що базуються на інтеграції цифрових інструментів, проте програми часто залишаються побудованими за традиційною логікою. У результаті виникає розрив між педагогічними можливостями цифрового середовища і тими змістовими рамками, у межах яких здійснюється підготовка фахівців. Наукове дослідження цього розриву є необхідною умовою для оновлення програмотворення, підвищення узгодженості змісту освіти з сучасними цифровими практиками та забезпечення відповідності підготовки здобувачів вимогам трансформованої освітньої реальності. Метою дослідження є науковий аналіз чинників виникнення та проявів розриву між змістовою структурою навчальних програм і характеристиками сучасного цифрового освітнього середовища, а також обґрунтування підходів до їх гармонізації з урахуванням

* Позняков А. О.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Пішун Сергій Григорович – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології початкової освіти Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка.

Плюшко Руслан Ігорович – аспірант кафедри менеджменту та маркетингу Вінницького національного медичного університету імені М. І. Пирогова.

Позняков Андрій Олексійович – аспірант кафедри загальної та спеціальної педагогіки Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради».

Починок Юлія Мирославівна – кандидат філологічних наук, викладач кафедри змісту і методик навчальних предметів Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти.

Редька Ірина Василівна – кандидат біологічних наук, доцент кафедри гігієни та соціальної медицини Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Рідкоус Олеся Володимирівна – старший викладач кафедри педагогіки й менеджменту освіти КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти».

Розман Ірина Іллівна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри англійської мови, літератури з методиками навчання Мукачівського державного університету.

Романов Олександр Миколайович – аспірант кафедри педагогіки й менеджменту освіти КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти».

Свирида Валерій Степанович – старший викладач кафедри загальнофахової підготовки та морської безпеки Херсонської державної морської академії.

Свиридюк Ольга Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент, докторант кафедри педагогіки та освітнього менеджменту Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Святченко Ірина Сергіївна – вихователь Херсонської початкової школи № 7 Херсонської міської ради.

Семеновська Лариса Аполлінаріївна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та андрагогіки Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка.

Науково-методичне видання

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Матеріали
IX Всеукраїнської науково-практичної конференції
з міжнародною участю

4 грудня 2025 року

м. Херсон

Технічний редактор – Мироненко М. П.

Підписано до друку 04.12.2025 р. формат 60x84/16 (А-5)
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Verdana
Умовн. друк. Арк 22,1. Наклад 50.

Друк здійснено з оригінал-макету
у КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»
Свідоцтво ХС № 74 від 30.12.2011 р.

Адреса редакції й видавництва
вул. Покришева, 41
м. Херсон
73034
тел. (0552) 37-02-66
E-mail: info@academy.ks.ua