



УДК 378.14

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-749-757](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-749-757)

Левків Галина Ярославівна доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

Смолінська Олеся Євгенівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри філософії та педагогіки, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, <https://orcid.org/0000-0003-1612-2830>

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ І СИГНАЛИ НЕУЗГОДЖЕНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Метою дослідження є характеристика освітнього менеджменту в цифрову епоху. Об'єктом дослідження виступає система освітнього менеджменту. Доведено, що управління освітою полягає в його здатності гармонізувати й оптимізувати різні компоненти освітнього процесу для досягнення інституційних цілей та завдань. Визначено, що перед менеджерами освіти стоїть завдання зберегти та підвищити якість освіти у цифровому форматі. Вони повинні гарантувати, що ресурси онлайн-навчання відповідають тим же стандартам, що й традиційні. Ця відповідальність поширюється також на адаптацію стандартів акредитації для включення цифрових методів викладання та щодо якості освіти в цілому. З'ясовано, що метою управління освітою є підвищення її якості та доступності. Це досягається за рахунок створення середовища, яке підтримує академічні цінності, сприяє рівності та різноманіттю та реагує на мінливі потреби як учасників освітнього процесу, так і суспільства в цілому. Доведено, що заклади вищої освіти все більше уваги приділяють створенню інклюзивного середовища, в якому знайдуть місце різні категорії здобувачів. Визначено ключові виклики, які стоять перед сучасною системою освітнього менеджменту в закладах вищої освіти. Встановлено, що швидкий технологічний прогрес змінив освітнє середовище, що вимагало інтеграції нових технологій у навчальні та комунікативні процеси. Визначено, що підтримка академічної чесності в епоху цифрових технологій, з поширенням інструментів онлайн-навчання, супроводжується низкою етичних проблем. Освітні установи повинні боротися з такими проблемами, як плагіат та шахрайство, забезпечуючи дотримання академічних стандартів. Охарактеризовано сигнали неузгодженості в системі сучасного менеджменту.



Доведено, що ключові сфери для подальшого дослідження включають вплив технологій на освітні результати, де дослідження можуть дати більш глибоке розуміння ефективності різних цифрових інструментів та платформ.

Ключові слова: освіта, освітній процес, освітня програма, заклад вищої освіти, освітній менеджмент, цифровізація, цифрові технології.

Levkiv Halyna Yaroslavivna Doctor of Sciences (Economics), Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, 50 Pekarska St., Lviv, 79010, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

Smolinska Olesia Yevhenivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Philosophy and Pedagogy, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, 50 Pekarska St., Lviv, 79010, <https://orcid.org/0000-0003-1612-2830>

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: CHALLENGES AND SIGNALS OF DISAGREEMENT IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The purpose of the study is to characterize educational management in the digital era. The object of the study is the educational management system. It has been proven that educational management lies in its ability to harmonize and optimize different components of the educational process to achieve institutional goals and objectives. It has been determined that education managers are faced with the task of maintaining and improving the quality of education in a digital format. They must ensure that online learning resources meet the same standards as traditional methods. This responsibility extends to adapting accreditation standards to include digital teaching methods and education in general. It has been established that the goal of education management is to improve the quality and accessibility of education. This is achieved by creating an environment that supports academic excellence, promotes equity and diversity, and is responsive to the changing needs of students, faculty, and the community at large. It has been proven that higher education institutions are increasingly focusing on creating inclusive environments that can accommodate diverse groups of students. The key challenges facing the modern educational management system in higher education institutions are identified. It has been established that rapid technological progress has changed the educational environment, requiring the integration of new technologies into teaching and learning processes. It has been determined that supporting academic integrity in the digital age with the proliferation of online learning tools poses a set of ethical issues. Institutions must combat issues such as plagiarism and cheating by ensuring academic standards are maintained. The signals of inconsistency in the modern management system are characterized. Key areas for further research have been



shown to include the impact of technology on educational outcomes, where research can provide greater insight into the effectiveness of various digital tools and platforms.

Keywords: education, educational process, educational program, higher education, educational management, digitalization, digital technologies.

Постановка проблеми. Управління освітою у закладах вищої освіти, особливо в епоху цифровізації, є багатогранною сферою предметної діяльності, яка поєднує стратегічне планування, розподіл ресурсів, забезпечення якості, розвиток викладачів і персоналу, залучення студентів, дослідження, співпрацю зі співтовариством та адаптованість до мінливих освітніх потреб. Воно відіграє ключову роль у формуванні майбутньої освіти у цифровому світі. У наше цифрове століття управління освітою передбачає забезпечення безперешкодної інтеграції технологій у всі аспекти освітнього процесу. Це передбачає також розробку освітніх програм, що інтегрують застосування цифрових інструментів, спрощення платформ онлайн-навчання та управління віртуальними аудиторіями. Роль управління поширюється також на функцію контролю за розподілом ресурсів на цифрову інфраструктуру, гарантування того, що як співробітники, так і студенти будуть озброєні необхідними навичками та інструментами для прогресування в цифровому академічному середовищі.

Більш того, перед менеджерами освіти стоїть завдання зберегти та підвищити якість освіти у цифровому форматі. Вони повинні гарантувати, що ресурси онлайн-навчання відповідають тим же стандартам, що й традиційні. Ця відповідальність поширюється на адаптацію стандартів акредитації для включення цифрових методів викладання та щодо якості освіти в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти освітнього менеджменту розкривалися в роботах таких вчених, як І. Андрощук, Ю. Бажал, В. Базилевич, Є. Бершеда, С. Вітвицька, О. Жерновникова, В. Геєць, О. Гаврилюк, А. Денисенко, П. Єщенко, Л. Задорожна-Княгницька, Б. Кваснюк, Л. Кравченко, І. Лукінов, Д. Лук'яненко, О. Мармаза, А. Музиченко, Ю. Ніколенко, В. Осецький, Н. Панасюк, Ю. Пахомов, А. Пересада, І. Попова, О. Силкін, А. Фукс, А. Черниш, А. Чухно та інші. Однак низка теорій і концепцій щодо врахування впливу цифровізації та її наслідків досі залишаються не розкритими повною мірою в аспекті освітнього менеджменту, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Метою статті є характеристика освітнього менеджменту в цифрову епоху.

Виклад основного матеріалу. Сутність управління освітою полягає в його здатності гармонізувати й оптимізувати різні компоненти освітнього процесу для досягнення інституційних цілей та завдань. Це міждисциплінарна галузь, яка включає стратегічне планування, розподіл ресурсів, формування



політики та ефективне керівництво для створення середовища, що сприяє навчанню, дослідженням та участі співтовариства. В освітньому процесі роль освітнього менеджменту є вирішальною. Це гарантує, що освітня програма актуальна та актуальна, методики й технології викладання ефективні, а освітнє середовище –сприятливе та інклюзивне. Управління освітою також відіграє вирішальну роль у розвитку викладачів та персоналу, заохочуючи неперервне навчання й адаптацію до нових методів та технологій навчання. Він включає нагляд за адміністративними аспектами освіти, в тому числі – за складанням бюджету, укомплектуванням персоналом та технічним обслуговуванням приміщень, гарантуючи, що установа працює ефективно.

У закладі вищої освіти центральне місце посідає освітній менеджмент. Це основа, яка підтримує та спрямовує всю академічну та адміністративну діяльність. Це включає управління набором та утриманням кваліфікованих викладачів та співробітників, розробку та реалізацію політики, що впливає на студентське життя та навчання, а також забезпечення дотримання освітніх стандартів та правил. Це також передбачає розвиток культури досліджень та інновацій, сприяння співпраці та партнерству, а також взаємодію з ширшою спільнотою. Основною метою управління освітою є підвищення її якості та доступності. Це досягається за рахунок створення середовища, яке підтримує академічні цінності, сприяє рівності та різноманіттю та реагує на мінливі потреби студентів, викладачів та суспільства в цілому. Менеджмент у сфері освіти спрямований на підготовку студентів не лише в академічному плані, а й як відповідальних громадян та кваліфікованих фахівців, які можуть зробити позитивний внесок у розвиток людства. По суті, управління освітою спрямоване формування майбутнього освіти і, як наслідок, майбутнього суспільства [1–4].

Цифровізація суттєво змінила управління освітою, призвівши до трансформаційних змін у тому, як освітні установи працюють та керують різними процесами. Ця інтеграція цифрових технологій перетворила декілька ключових областей, фундаментально змінивши ландшафт управління освітою. Стратегічне планування та прийняття рішень в освітніх закладах стали більш керованими даними завдяки цифровим інструментам. Накопичення даних (формування баз даних, або big data), їх аналітика дозволяють отримати детальну інформацію про успішність здобувачів, тенденції набору та потреби в ресурсах, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення. Цей зсув полегшив перехід від традиційних, часто-густо інтуїтивних методів планування до більш обґрунтованих підходів [5–7].

З погляду управління ресурсами цифровізація спростила чимало адміністративних процесів. Онлайн-платформи та системи управління полегшили такі завдання, як прийом, планування та розподіл ресурсів, що призвело до більш ефективної та дієвої роботи. Простота управління цими ресурсами у цифровому форматі також призвела до економії коштів та



кращого розподілу засобів та людських ресурсів. Комунікація та співробітництво значно покращилися. Цифрові інструменти, такі як електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями та відеоконференції, подолали фізичні відстані, сприяючи безперешкодній взаємодії між студентами, викладачами та співробітниками. Цей зв'язок сприяв спільним проектам і згуртованій освітній спільноті.

Освітні виклики, які постали перед сучасною системою освітнього менеджменту в закладах вищої освіти представлено на табл.1.

Таблиця 1

Освітні виклики щодо сучасної системи освітнього менеджменту в закладах вищої освіти

№	Виклики	Характеристика
1	Адаптація до технологічних змін	Швидкий технологічний прогрес змінив освітнє середовище, що вимагало інтеграції нових технологій у процеси викладання та навчання. Менеджери у сфері освіти повинні гарантувати, що їхні установи йдуть у ногу з цими змінами, що включає інвестиції в нові технології, навчання персоналу та оновлення освітніх програм
2	Фінансування та розподіл ресурсів	Багато закладів вищої освіти стикаються з фінансовими обмеженнями, які впливають на їхню здатність підтримувати якісну освіту, інфраструктуру та дослідницькі центри. Ефективне управління обмеженими ресурсами та пошук інноваційних рішень у галузі фінансування є найважливішими завданнями
3	Забезпечення якості та стандарти акредитації	Забезпечення стабільної якості освіти та дотримання стандартів акредитації є постійним викликом. Освітні установи повинні постійно оцінювати та вдосконалювати свої методики викладання, освітні програми та загальні освітні пропозиції, щоби відповідати цим стандартам
4	Різноманітність та інклюзивність	Заклади вищої освіти все більше уваги приділяють створенню інклюзивного середовища, в якому можуть розміститися різні категорії здобувачів. Це включає задоволення потреб іноземних студентів, студентів із різних соціально-економічних верств та людей з обмеженими можливостями
5	Глобалізація та інтернаціоналізація	Оскільки світ стає все більш інтегрованим, заклади вищої освіти повинні адаптуватися до глобальних освітніх тенденцій. Це включає пропозицію глобально орієнтованих освітніх програм, програм обміну та співробітництва з міжнародними установами



Розробка та реалізація освітніх програм зробили революцію у вищій освіті, зокрема й українській. Впровадження інтерактивних цифрових матеріалів, онлайн-курсів та мультимедійних ресурсів розширило можливості навчання за межами традиційних класних кімнат. Системи управління навчанням (LMS) стали важливими інструментами для організації та розповсюдження цих ресурсів, пропонуючи більш гнучке та доступне освітнє середовище [8–11].

Сучасна система управління освітою у закладах вищої освіти стикається зі складним комплексом проблем, що потребують динамічних та інноваційних рішень. Оскільки технологічні досягнення швидко змінюють освітнє середовище, цим установам необхідно терміново інтегрувати нові технології у свої процеси викладання. Це передбачає не тільки значні інвестиції в цифрові інструменти, але також навчання персоналу й оновлення освітніх програм, щоб іти в ногу з цими змінами. Фінансові обмеження створюють ще одну серйозну перешкоду, що впливає на здатність підтримувати якісну освіту, інфраструктуру та дослідницькі центри. Подолання цих фінансових обмежень потребує ефективного управління ресурсами та вивчення інноваційних шляхів фінансування. У тандемі з цими економічними проблемами заклади також повинні дотримуватися суворих стандартів забезпечення якості та акредитації, гарантуючи, що надані ними освітні послуги відповідають високим стандартам якості. Прагнення до створення більш інклюзивного середовища, яке охоплює різноманітний студентський склад, включно з іноземними студентами та здобувачами з різних соціально-економічних верств, у тому числі дорослими, додає ще один рівень складності. Ця інклюзивність поширюється на розміщення здобувачів з обмеженими можливостями та вирішення дедалі важливішої проблеми психічного здоров'я та благополуччя учасників освітнього процесу. Перед менеджерами у сфері освіти стоїть завдання створити сприятливе та здорове освітнє середовище на різних рівнях: від інституційного до глобального.

Глобалізація та інтернаціоналізація також стали ключовими факторами, що зумовило необхідність створення глобальної освітньої програми та сприяння міжнародним програмам обміну та співробітництва [10]. Водночас, у руслі сталого розвитку, зростає визнання важливості екологічної стійкості, що підштовхує заклади до прийняття стійких практик та навчання [11].

Підтримка академічної чесності в епоху цифрових технологій, з поширенням інструментів онлайн-навчання, породжує низку етичних проблем. Установи повинні боротися з такими явищами, як плагіат та шахрайство, забезпечуючи дотримання стандартів академічної доброчесності. Більше того, проблема залучення та утримання висококваліфікованих викладачів має вирішальне значення для інституційного успіху, вимагаючи не лише конкурентоспроможної винагороди, а й сприятливого середовища для досліджень та професійного розвитку (рис.1). На основі викликів,



охарактеризованих вище, ми сформуваємо граф своєрідних «реперних» точок освітнього менеджменту, у яких зосереджуються ключові проблеми будь-яких трансформацій системного характеру.

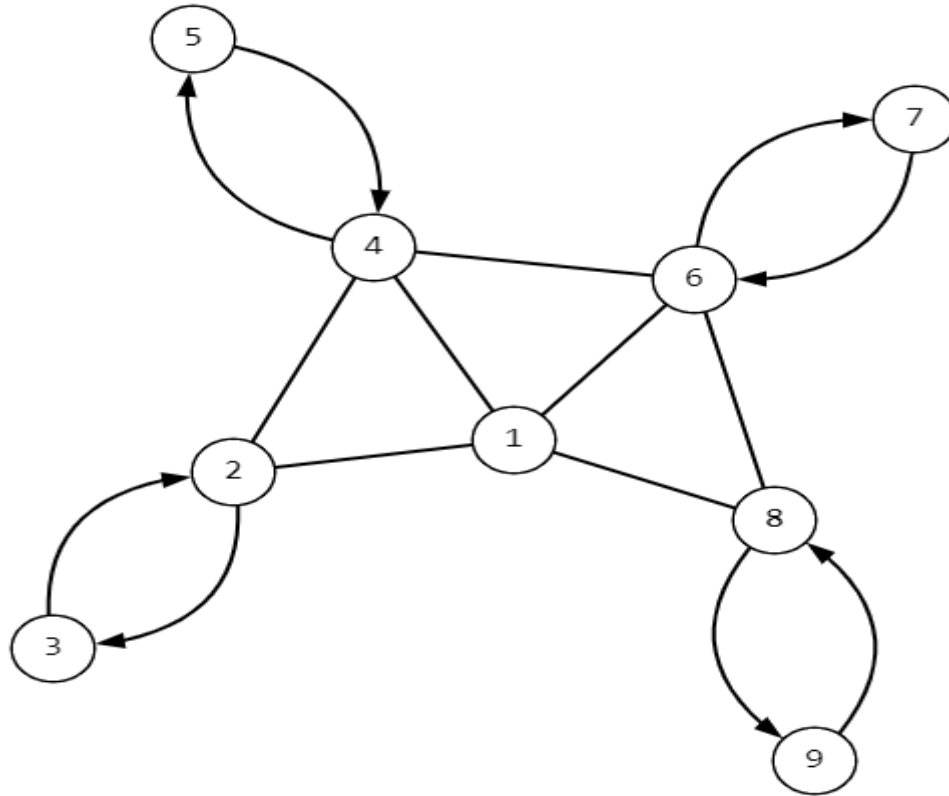


Рис.1. «Реперні» точки освітнього менеджменту періоду диджиталізації:

1 – проблеми адаптації до технологічного укладу; 2 – фінансування;
3 – розподіл ресурсів; 4 – забезпечення якості освіти; 5 – забезпечення стандартів акредитації; 6 – полікультурність; 7 – інклюзивний характер освіти; 8 – глобалізація як єдність; 9 – інтернаціоналізація як своєрідність

Завдяки цифровізації послуги та залучення студентів помітно покращилися. Такі послуги, як онлайн-реєстрація, віртуальне консультування та цифрові бібліотеки, не тільки зробили ці послуги доступнішими, а й підвищили інтегрованість здобувачів в освітнє середовище. Використання цифрових платформ для зворотного зв'язку та опитувань дає цінну інформацію про досвід та очікування здобувачів, що дозволяє втілювати студентоорієнтовані підходи. Значного впливу також зазнав розвиток кадрового потенціалу. Цифрові інструменти та онлайн-програми професійного розвитку стали незамінними для підготовки викладачів, пропонуючи ресурси та можливості для співпраці, що дозволяють удосконалювати навички викладання та бути в курсі новітніх освітніх технологій.



Висновки. Отже, управління освітою в контексті цифровізації у закладах вищої освіти є динамічною сферою предметної діяльності, що розвивається. Це область, яка потребує постійної адаптації та інновацій для забезпечення ефективного досягнення освітніх цілей у світі, який стає все більш цифровим. Ця еволюція включає технологічну інтеграцію в усіх аспектах освіти: від розробки освітніх програм і методик викладання до розподілу ресурсів і залучення студентів.

Майбутні дослідження в цій галузі мають бути багатограними, спрямованими на подолання різноманітних проблем та генерування можливостей, що надаються цифровими технологіями в освіті. Ключові перспективи для подальших студій вбачаємо у впливі технологій на освітні результати, де дослідження можуть дати більш глибоке розуміння ефективності різних цифрових інструментів та платформ. Усунення цифрового розриву та забезпечення справедливого доступу до освітніх ресурсів залишається критично важливою проблемою, яка потребує наукових розвідок, які вивчають стратегії подолання цього розриву.

Література:

1. Huang, H., Hsin, C.T. Environmental literacy education and sustainable development in schools based on teaching effectiveness. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 5, 2023, pp. 1639-1648.
2. Ma, G., Chen, J. Teaching reform with industry and education integration of eco-environmental protection majors for better serving rural revitalization strategies. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2018, 199(2): 022023
3. Santana Salomao, J.M. Revealing the marambaia: A participative experience on environmental education with small rural producers inside the environmental protection area of itacare coast - serra grande. *Tecbahia Revista Baiana De Tecnologia*, Language: Portuguese, 2001, 16(1): 97-106.
4. Palmos, D., Papavasileiou, C., Papakitsos, E.C., Vamvakeros, X., Mavrakakis, A. Enhancing the environmental programmes of secondary education by using web-tools concerning precaution measures in civil protection: The case of Western Attica (Greece). *Safety Science*, 2021, 135: 105117.
5. Xie, Y., Chen, Z., Tang, H., Boadu, F., Yang, Y. Effects of executives' pro-environmental education and knowledge sharing activities on eco-friendly agricultural production: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 2023, 395: 136469.]
6. Nguyen, H.T., Pham, T.T.H., Nguyen, H.T. Organizing experiences-based learning activities "making bio-products for environmental protection" in STEM Education in high schools. In *Journal of Physics: Conference Series*, 2021, 1835(1): 012059.
7. de Pontes, S.R.S., Guimarães, C.C., Oliver Cornwell, T., Krelling, A.P. Perceptions on the effectiveness of environmental education programs as environmental licensing tools for port-related enterprise in Brazil. *Environmental Management*, 2022, 70(4): 565-580.
8. Ahmadi, A., Abbaspour, M., Afkhami Namin, N. Assessment of Iran academic environmental education needs with climate change approach. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 2021, 18: 49-56.
9. Wen, J., Wei, X.C., He, T., Zhang, S.S. Regression analysis on the influencing factors of the acceptance of online education platform among college students. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, Vol. 25, No. 5, 2020, pp. 595-600



10. Kopytko M., Levkiv G, Vinichuk M. Dominating Effects of Globalization on the Education Model in Ukraine in the Context of Strengthening of the State Social Security. Journal of Automation and Information Sciences. 2019. Volume 51. Issue 3. pp. 68-76.

11. Parubchak I., Smolinska O., Marszalek-Kawa J. Social Aspects of the Development of the Management Systems of Eastern European Universities in the Transformation Period. The New Educational Review. 2019. Vol. 58. P. 109–121.

References:

1. Huang, H., Hsin, C.T. (2023). Environmental literacy education and sustainable development in schools based on teaching effectiveness. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 5, pp. 1639-1648. [in English]

2. Ma, G., Chen, J. (2018). Teaching reform with industry and education integration of eco-environmental protection majors for better serving rural revitalization strategies. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 199(2): 022023 [in English]

3. Santana Salomao, J.M. (2001). Revealing the marambaia: A participative experience on environmental education with small rural producers inside the environmental protection area of itacare coast - serra grande. Tecbahia Revista Baiana De Tecnologia, Language: Portuguese, 16(1): 97-106. [in English]

4. Palmos, D., Papavasileiou, C., Papakitsos, E.C., Vamvakeros, X., Mavrakis, A. (2021). Enhancing the environmental programmes of secondary education by using web-tools concerning precaution measures in civil protection: The case of Western Attica (Greece). Safety Science, 135: 105117. [in English]

5. Xie, Y., Chen, Z., Tang, H., Boadu, F., Yang, Y. (2023). Effects of executives' pro-environmental education and knowledge sharing activities on eco-friendly agricultural production: Evidence from China. Journal of Cleaner Production, 395: 136469. [in English]

6. Nguyen, H.T., Pham, T.T.H., Nguyen, H.T. (2021). Organizing experiences-based learning activities “making bio-products for environmental protection” in STEM Education in high schools. In Journal of Physics: Conference Series, 1835(1): 012059. [in English]

7. de Pontes, S.R.S., Guimarães, C.C., Oliver Cornwell, T., Krelling, A.P. (2022). Perceptions on the effectiveness of environmental education programs as environmental licensing tools for port-related enterprise in Brazil. Environmental Management, 70(4): 565-580. [in English]

8. Ahmadi, A., Abbaspour, M., Afkhami Namin, N. (2021). Assessment of Iran academic environmental education needs with climate change approach. International Journal of Environmental Science and Technology, 18: 49-56. [in English]

9. Wen, J., Wei, X.C., He, T., Zhang, S.S. (2020). Regression analysis on the influencing factors of the acceptance of online education platform among college students. Ingénierie des Systèmes d'Information, Vol. 25, No. 5, pp. 595-600 [in English]

10. Kopytko, M., Levkiv, G, Vinichuk, M. (2019). Dominating Effects of Globalization on the Education Model in Ukraine in the Context of Strengthening of the State Social Security. Journal of Automation and Information Sciences. Vol. 51. Is. 3. pp. 68-76. [in English]

11. Parubchak, I., Smolinska, O., Marszalek-Kawa, J. (2019). Social Aspects of the Development of the Management Systems of Eastern European Universities in the Transformation Period. The New Educational Review. Vol. 58. P. 109–121. [in English]