

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 354:331.5

Шевченко Сергій Олексійович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

Shevchenko Serhii

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

ORCID: 0000-0002-0079-3069

Шульга Наталія Дмитрівна

*доктор наук з державного управління, професор,
директор
ВСП «Київський транспортно-економічний фаховий коледж
Національного транспортного університету»*

Shulga Nataliia

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Director of the Separate Structural Unit
"Kyiv Transport and Economic Vocational College of the
National Transport University"*

ORCID: 0000-0003-3422-6983

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ: ВИКОРИСТАННЯ
МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ В КОНТЕКСТІ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ
PUBLIC ADMINISTRATION IN EDUCATION: UTILIZATION OF
NETWORK FORM IN THE CONTEXT OF BLENDED LEARNING**

Анотація. *Визначено, що сьогодні в економічно розвинених країнах і тих, що стали на шлях забезпечення сталого розвитку, зростає кількість викликів, які сприяють появі управлінської парадигми в освітній сфері. Ця парадигма відзначається врахуванням тенденцій науково-технологічного прогресу, глобалізації та інших екзогенних факторів, що зумовлюють актуалізацію впровадження змішаної форми навчання, яка характеризується адаптивністю. Вона поєднує традиційні та дистанційні методи, набуваючи все більшого поширення й в Україні. Такий комплексний підхід має на меті перетворення традиційної освітньої моделі, надаючи учасникам освітнього процесу ширший доступ до отримання актуальних знань, розвиваючи навички цих учасників у напрямку реалізації накопиченого потенціалу на користь окремо взятих територій. Аргументовано, що змішана форма навчання об'єднує переваги традиційного навчання та використання новітніх технологій, сприяючи більш ефективному засвоєнню інформації та глибшому розумінню навчального матеріалу. Мережева освіта спрямована на створення гнучкого й інтерактивного освітнього середовища, у межах якого здобувачі освіти можуть вибирати оптимальний для них темп і спосіб вивчення матеріалу, використання інтернет-технологій та мережевих ресурсів для проведення навчання. Зважаючи на вимоги часу та суспільства, визнано необхідність у навчанні висококваліфікованих та компетентних публічних службовців у сфері освіти, здатних до змістовного аналізу й оперативного корегування своєї професійної діяльності, самовдосконалення для забезпечення ефективного управління освітніми процесами. У сучасному освітньому середовищі, яке відзначається швидкими змінами та викликами, публічні службовці повинні бути готові до постійного оновлення своїх знань та навичок, а також активно впроваджувати інновації для покращення якості освіти. Акцентовано, що забезпечення високого рівня кваліфікації та професійної*

компетентності у сфері публічного управління в освіті є важливою передумовою вдосконалення системи освіти та досягнення стратегічних цілей у цій сфері. Для цього важливо впроваджувати систему неперервного професійного розвитку, забезпечуючи співвідношення теоретичних знань із практичним досвідом. Від публічних службовців вимагається не лише висока кваліфікація, але і готовність до постійного самовдосконалення, щоб відповідати потребам й очікуванням громадян та ефективно вирішувати завдання, що стоять перед сучасною державою.

Ключові слова: публічне управління, якість освіти, мережева форма здобуття освіти, змішане навчання, мережеві ресурси, фреймворк, новітні технології.

Summary. It was determined that today in economically developed countries and those that have embarked on the path of ensuring sustainable development, the number of challenges that contribute to the emergence of a management paradigm in the educational sphere is increasing. This paradigm is characterized by taking into account the trends of scientific and technological progress, globalization and other exogenous factors that determine the actualization of the implementation of a mixed form of education, which is characterized by adaptability. It combines traditional and remote methods, becoming more and more widespread in Ukraine as well. Such a comprehensive approach aims to transform the traditional educational model, giving participants of the educational process wider access to obtaining relevant knowledge, developing the skills of these participants in the direction of realizing the accumulated potential for the benefit of individual territories. It is argued that the mixed form of education combines the advantages of traditional education and the use of the latest technologies, contributing to more effective assimilation of information and a deeper understanding of the educational

material. Online education is aimed at creating a flexible and interactive educational environment, within which students can choose the pace and method of learning material that is optimal for them, use Internet technologies and network resources for training. Taking into account the requirements of time and society, the need for training highly qualified and competent public servants in the field of education, capable of meaningful analysis and prompt correction of their professional activities, self-improvement to ensure effective management of educational processes, has been recognized. In today's educational environment, which is marked by rapid changes and challenges, public servants must be ready to constantly update their knowledge and skills, as well as actively implement innovations to improve the quality of education. It was emphasized that ensuring a high level of qualification and professional competence in the field of public administration in education is an important prerequisite for improving the education system and achieving strategic goals in this field. For this, it is important to implement a system of continuous professional development, ensuring the ratio of theoretical knowledge to practical experience. Public servants are required not only to be highly qualified, but also to be ready for continuous self-improvement in order to meet the needs and expectations of citizens and effectively solve the challenges facing the modern state.

Key words: *public administration, quality of education, network form of education, blended learning, network resources, framework, latest technologies.*

Постановка проблеми. Освіта є неодмінною та фундаментальною складовою життя кожної людини та суспільства. Цей процес визнається унікальною галуззю суспільного життя, яка є ключовою для досягнення суспільного прогресу. Усе більше науковців приділяє увагу дослідженню ролі, значення та впливу освіти на формування соціального капіталу індивіда під час забезпечення розвитку держави, що безпосередньо

пов'язаний із феноменом якості життя населення. Тому питання інноваційного публічного управління в цій галузі набуває особливого значення. Питання інноваційності в зазначеній сфері не є принципово новими для вітчизняного простору вищої освіти. Ці процеси відзначалися інформатизацією освіти, упровадженням у межах її системи дистанційної форми навчання, технологій цифровізації тощо. Висхідним етапом можна вважати прийняття Закону України «Про Національну програму інформатизації» (1998 р.) [5]. Його положення становили базис для забезпечення подальшого інституційного й інноваційного розвитку публічного управління у сфері освіти. Свідченням цього є положення Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття») (Постанова КМУ від 03.11.1993 р., №896), Національної доктрини розвитку освіти (Указ Президента України від 17.04.2002 р., №347/2002), Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів (Постанова КМУ від 17.03.2004 р., №326), Концептуальних засад розвитку педагогічної освіти України та її інтеграції в Європейський освітній простір (Наказ МОН від 31.12.2004, №998), Державної програми «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» на 2006-2010 роки (Постанова КМУ від 07.12.2005 р., №1153), Закону України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» (Закон України від 09.01.2007 р., №537-V), Положення про дистанційне навчання (Наказ МОН України від 25.04.2013 р., № 466), Законів України «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту» і «Про освіту», Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти» від 23.04.2019 р. № 536 [5] тощо. Саме в останньому наказі МОН України офіційно запроваджено нову форму навчання для здобувачів освіти – мережеву. У той же час, у сфері забезпечення інформатизації й інноватизації освіти набувають актуальності питання, пов'язані з

розвитком мережевої форми навчання, у тому чи іншому аспекті прояву цього складного та багатогранного явища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інноваційного публічного управління у сфері освіти стали предметом дослідження вітчизняних і закордонних науковців: М. Ажажи, Л. Антонової, К. Афанасьєвої, В. Баштанника, Г. Беккера, С. Вавренюка, А. Вітушки, А. Годованюка, Л. Грень, Л. Даниленка, С. Домбровської, Г. Єльнікової, Д. Карневале, Т. Коморовські, В. Левчука, А. Маїгала-Вархол, В. Мороз, С. Мороз, П. Ніборга, М. Пастернак-Малички, О. Пометун, О. Поступної, А. Помази-Пономаренко, Н. Рідей, В. Сиченка, В. Садкового, І. Хмирова, Т. Шульца та інших [4; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19]. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених управлінським аспектам у сфері освіти, можемо зазначити, що потребують комплексного дослідження та вирішення питання, пов'язані з удосконаленням публічного управління системою освіти України, зокрема, з позиції навчання публічних управлінців у цій сфері за допомогою мережевих ресурсів. Це особливо стосується системи неперервної освіти публічних службовців.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні та визначенні можливостей використання мережевої форми в контексті змішаного навчання в рамках публічного управління якістю освіти.

Виклад основного матеріалу. Вектори розвитку інформатизації та цифровізації освіти повинні відповідати змісту сформульованих ініціатив вітчизняного уряду й європейського керівництва щодо оцифрування переважної більшості державних послуг, що передбачає використання новітніх технологій, у т.ч. штучного інтелекту [2]. Так, 13 березня 2024 р. Європейський парламент на засіданні у Страсбурзі ухвалив закон, який регулює правила використання штучного інтелекту (далі – ШІ) [там само]. Власне, цей закон спрямований на захист фундаментальних прав,

демократії, верховенства права, соціальної й екологічної стійкості в умовах актуалізації та повсюдності впровадження високоризикованого ШІ. Погоджуємося з пересторогами європарламентарів, що ШІ одночасно стимулюють інновації, утворюючи Європу як лідера в цій галузі, а з другого боку, зумовлюють появу додаткових ризиків [2]. Серед них можемо виокремити проблеми, пов'язані з етикою використання технологій ШІ в системі публічного управління та сферах суспільної життєдіяльності, застосуванням гендерноорієнтованих підходів у цьому контексті, захистом прав і жінок, і чоловіків та ін. У цьому контексті важливості набувають питання визначення гендерно неупередженого алгоритму використання ШІ [7; 9; 12; 14; 19].

При цьому європарламентарі в законі окреслили сфери з високим рівнем ризику для застосування ШІ, а саме:

- критично важлива інфраструктура;
- *освіта та професійна підготовка (С.О. – курсив наш);*
- працевлаштування;
- основні приватні та державні послуги (наприклад, охорона здоров'я, банківські послуги);
- певні системи в правоохоронних органах, міграції та управлінні кордонами, правосудді та демократичних процесах (наприклад, вплив на вибори) [2].

На погляд розробників закону про ШІ, громадяни матимуть право подавати скарги на системи ШІ й отримувати роз'яснення щодо рішень, ухвалених на основі таких систем із високим ступенем ризику, які впливають на їхні права [там само].

У той же час, ми переконані, що потрібно говорити насамперед про попередження небезпек від використання ШІ. Уважаємо, що унеможливити ризики у сфері використання ШІ може науково обґрунтований регламент, який установлює зобов'язання по відношенню

до систем штучного інтелекту на основі його потенційних ризиків і рівня впливу. На це потрібно зважати також і під час використання технологій III у сфері освіти та професійної підготовки, які передбачають розвиток дистанційної та мережевої форми навчання.

Публічне управління в освіті означає функціонування освітніх установ державної та приватної форми власності. Публічне управління в цій сфері відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості освіти, що надається здобувачам освіти. Проте традиційні методи навчання не завжди можуть бути ефективними для досягнення такої мети. Змішане навчання, яке поєднує онлайн і оффлайн навчання, стало перспективним підходом до підвищення якості освіти в публічному управлінні [8; 9; 10; 12; 13; 15; 16]. Використовуючи переваги змішаного навчання, заклади освіти можуть надати ширші можливості для здобувачів освіти в отриманні різнохарактерних і актуальних знань, забезпечивши захопливий і результативний процес, а також підвищити загальну якість освіти.

Змішане навчання, також відоме як *blended learning*, надає декілька переваг порівняно з класичним навчанням в аудиторії [8; 9; 12; 16] (*С.О. – курсив наш*). За свідченням учених, така форма навчання надає здобувачам освіти можливість самостійно визначати темп і місце навчання, що надає їм більше адаптивності у виборі часу та місця для здобуття актуальних знань. Застосування технологій та інтерактивних методів у змішаному навчанні сприяє більш активній участі здобувачів освіти та залученню їх до освітнього процесу. Використовуючи ці переваги, змішана форма навчання може забезпечити покращення якості освіти в публічному управлінні та підготувати здобувачів освіти до викликів сучасного ринку праці.

Окрім змішаного навчання, існує мережева форма, що може бути також використана для покращення освіти в публічному управлінні. Мережева форма передбачає застосування комплексного підходу до

надання освіти, за якої декілька установ або організацій співпрацюють разом, щоб надавати освітні послуги [5]. Власне, це визначено в Наказі Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти» від 23.04.2019 р. № 536 [5]. Використовуючи досвід і ресурси декількох установ, мережева форма може надати здобувачам освіти більш системний і різнохарактерний освітній досвід. У цьому контексті можна відзначити, що для публічних службовців, використання мережевої форми навчання має свої унікальні переваги: публічні управлінці мають можливість швидко оновлювати свої професійні навички через онлайн-курси, не виходячи з роботи. Це особливо важливо в сфері публічного управління, система функціонування якого вимагає вчасного врахування базових трендів щодо останніх змін та інновацій. Участь у мережевих обговореннях та форумах може допомогти публічним службовцям обмінюватися досвідом і кращими управлінськими практиками, сприяючи підвищенню ефективності роботи й якості наданих послуг населенню. При використанні новітніх технологій і ІІІ (мережі інтернет, онлайн-платформ Prometheus, Google, мобільних додатків тощо) можуть поширюватися індивідуалізовані курси та завдання, що дозволяють зосередитися на конкретних аспектах професійного спрямування під час навчання та розвивати потрібні soft і hard skills.

У контексті мережевої освіти та змішаного навчання для публічного управління, якість освіти визначається такими ключовими факторами: мережева освіта та змішане навчання дозволяють публічним службовцям навчатися віддалено, адаптуючи графік до їхнього робочого навантаження та особистих обставин. Співробітник Інституту майбутнього (США) Дж. Кашіо у роботі «Перед обличчям епохи хаосу» визначив, що всі сфери суспільної життєдіяльності (у т.ч. публічна сфера) перебувають під впливом VANI-світу, що нагадує туман [1]. Ця аббревіатура розшифровуються таким чином:

B – brittle (крихкий). У сучасному світі все взаємозалежне. Якщо один компонент виходить з ладу, результатом цілком може бути ціла низка систем, які вийдуть з ладу і впадуть, як доміно, одна за одною. Скажімо, немає країни, яка б мала змогу відгородитися від пандемії, що впливає на всі сфери життя громадян.

A – anxious (тривожний). Загрози сьогодні роблять людей вже не просто невпевненими. Вони відчують тривогу з приводу майбутнього, страх обирати щось.

N – nonlinear (нелінійний). Те, що раніше було складним, потребувало аналізу причин та наслідків. Більше цього лінійного зв'язку не має.

I – incomprehensible (незрозумілий).

VANI-світу передував SPOD до VUCA-світ (дет. див. [3]). VANI-світ передбачає, що пересічним громадянам загалом і публічним службовцям зокрема потрібно встигати орієнтуватися в умовах невизначеності. З цією метою потрібно розробляти декілька варіантів (сценаріїв) розвитку подій у тій чи іншій сфері суспільної життєдіяльності (публічній службі), щоб бути максимально готовим належним чином відреагувати на зміну певних обставин. Не є виключенням із цього правила й сфера публічного управління освітою. Її функціонування вимагає впровадження декількох форм навчання, щоб здобувачі освіти мали змогу навчатися за будь-яких умов у мирний час і у воєнний період як-то відбувається в Україні.

Якість освіти в змішаному та мережевому середовищі залежить від можливостей взаємодії, обміну досвідом та співпраці між учасниками, навіть на відстані. Інтеграція сучасних технологій таких, як віртуальні класи, онлайн-ресурси й інтерактивні платформи, покращує якість навчання, забезпечуючи доступ до актуальної інформації й розвиток інновацій. Освітні програми повинні спрямовувати на розвиток ключових компетентностей, необхідних для ефективного публічного управління, а

саме: аналітичні та міжособисті навички. Забезпечення можливостей для постійного навчання та професійного розвитку, орієнтованих на публічне управління. Взаємодія з практикуючими фахівцями та стейкхолдерами для суттєвого поліпшення якості освіти враховує потреби ринку праці. Здійснюючи співпрацю зі стейкхолдерами, освітні програми можуть бути орієнтовані на розвиток конкретних навичок та знань, які є ключовими для успішної роботи у сфері публічного управління. Для того, щоб гармонійно жити в такому складному світі, учені ще не продумали комплекс компетенцій за певною аббревіатурою. Проте слід забезпечувати відповідність освітньо-кваліфікаційних і професійних компетентностей уже сьогодні. Зупинимося детальніше на розгляді особливостей цього процесу.

Аналіз наукових напрацювань у цій сфері дозволив визначити, що проведені дослідження встановлюють: стан використання професійних компетентностей (soft і hard skills) на публічній службі; і те, як формуються ці компетентності із використанням новітніх технологій [8; 9]. Так, аналіз ефективності 50 державних службовців органів виконавчої влади та 50 посадових осіб органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) за результатами оцінки їх роботи безпосередніми керівниками. До складу вибірки входили як особи, які тільки приступили до виконання посадових обов'язків, так і ті, хто виконував ці обов'язки більше 2 років у співвідношенні 30/70 для державних службовців та 40/60 для посадових осіб ОМС відповідно. При цьому розподіл за категоріями був такий: для державних службовців категорії А – 6 осіб, категорії Б – 22 осіб, категорії В – 22 осіб; для службовців органів місцевого самоврядування категорії І – 8 осіб, категорії ІІ – 24 особи, категорії ІІІ – 18 осіб. Під час дослідження була проведена оцінка їх hard-skills та soft-skills. До hard-skills було віднесено якість освіти за дипломами про освіту (високий рівень якої

забезпечувався за рахунок використання новітніх технологій і змішаної форми навчання). До soft-skills для оцінки було віднесено рівень емоційного інтелекту, який визначався за тестом Холла та рівень стресостійкості як наслідок рівня генералізованої тривоги, який визначався за методикою GAD-7. Для аналізу використовувалися методи кількісного й якісного аналізів результатів, отриманих з опитувальника у Google Forms. Територіально вибірка знаходилася по всій території України.

На рис. 1 представлено, що найнижча ефективність навіть при високих показниках hard-skills та soft-skills спостерігається в перший рік служби на новій посаді. При високих показниках hard-skills та середніх – soft-skills ефективність виконання поставлених завдань у перший рік служби на новій посаді знижується на 7 %. Це зумовлено кваліфікаційною асиметрією, яка з часом вирівнюється, зокрема за рахунок використання новітніх технологій.

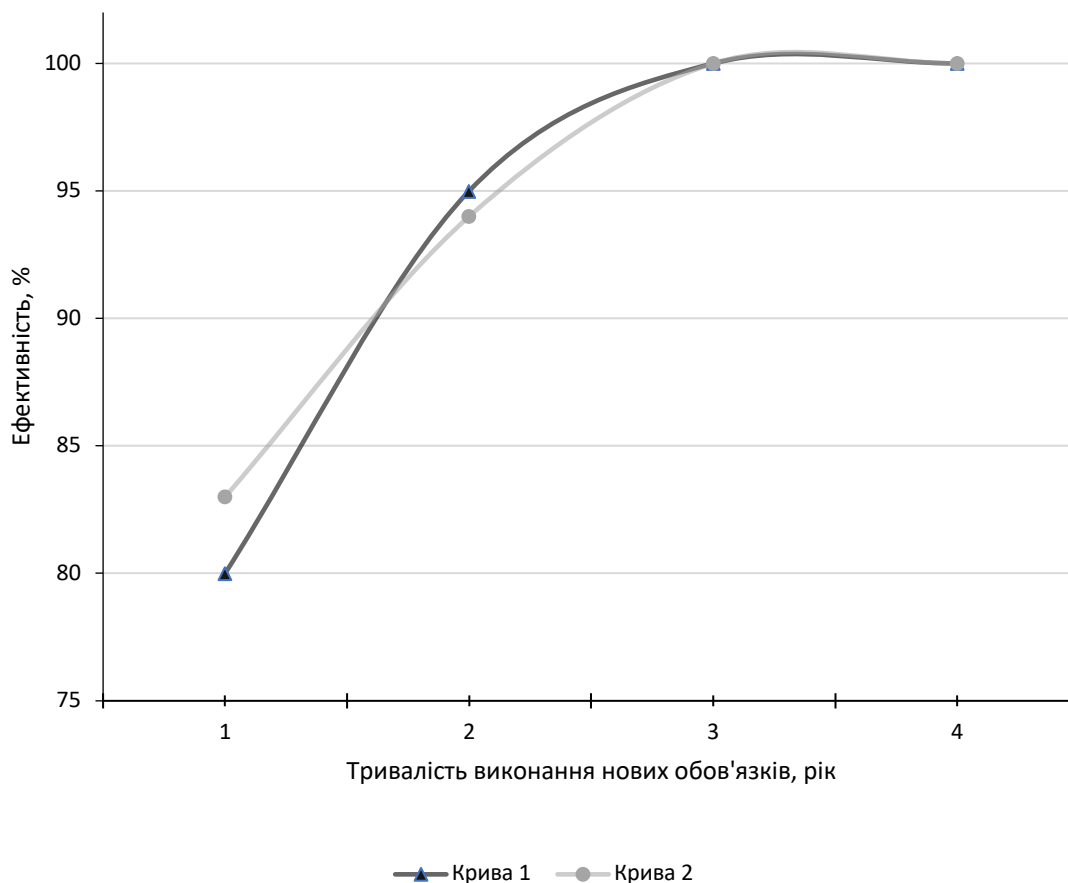


Рис. 1. Залежність впливу тривалості перебування на службі на ефективність виконання поставлених завдань для: державних службовців (крива 1) та посадових осіб ОМС, які мають високий рівень освіти, емоційного інтелекту та стресостійкості (крива 2)

Джерело: складено на підставі [8; 9]

При цьому потрібно розмежовувати деякі терміни «кваліфікаційна асиметрія» і «освітньо-кваліфікаційна асиметрія». Під терміном «кваліфікаційна асиметрія» розуміється невідповідність hard-skills і soft-skills вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Під терміном «освітньо-кваліфікаційна асиметрія» розуміється виключно невідповідність hard-skills, зокрема виключно освітнього рівня вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Основною причиною виникнення кваліфікаційної асиметрії є різниця між кваліфікаційними вимогами та кваліфікаційною реальністю, яка найгостріше відчувається в

період початку виконання нових обов'язків. Ситуацію погіршує відсутність в організаціях і установах публічного сектору налагодженої системи подолання різниці в кваліфікації за рахунок використання новітніх технологій. У результаті суттєво знижується ефективність виконання поставлених завдань, яке може затягнутися в часі до 2-3 років. Відтак, у цьому контексті варто наполягати на важливості створення «мережі» управління професійною компетентністю потенційних і теперішніх публічних службовців. Якщо говорити про майбутніх публічних управлінців, у яких виявили кваліфікаційну асиметрію, то до них можуть застосовуватися такі заходи: зниження рівня оплати праці; підвищення кваліфікації; залучення експертів для консультативної підтримки та ін. (дет. про експертне консультування та роль державно-громадського партнерства йдеться в [7; 8; 10; 13]). Підкреслимо, що підвищення кваліфікації має надаватися як можливість навчання без відриву від виробництва, і допомогти у цьому може використання новітніх технологій. Щодо майбутніх публічних службовців, то під час їхнього навчання також можуть застосовуватися такі технології в межах упроваджуваної змішаної та мережевої форми.

Створення «мережі» є тривалим процесом, і, у порівнянні з минулими десятиліттями, тепер існують рекомендації щодо ефективної побудови мереж в тій чи іншій сфері публічного управління. Американська дослідниця С. Нан пропонує послідовну схему створення ефективної мережі, що починається з визначення потреби у ній і закінчується забезпеченням необхідних ресурсів для самої мережі [17]. Цей підхід може бути реалізований в системі публічного управління з метою оптимізації процесів створення й управління ефективними адміністративними мережами.

Увага дослідників зосереджувалася на розробці нової моделі ресурсів та мереж у кінці 80-х років ХХ століття, зокрема в політичних

мережах, які стали все більш формалізованими [11]. Більшість із фахівців відзначали, що головне призначення мережі полягає у комунікації, і характер мережі пояснювався аналізом поведінки основних учасників та їх мотивів для вступу в мережу. У цей період часу американський вчений Дж. Фріман наблизився до формулювання ресурсно-мережевої моделі, що передбачала, насамперед, розв'язання політичних проблем [там само].

Публічне управління в мережевій освіті вказує на керівництво та координацію освітніх заходів у мережевому освітньому середовищі. У цьому контексті воно передбачає контроль та сприяння використанню інтернет-технологій та спільних мереж для покращення управління й надання освітніх програм. Це може включати координацію онлайн-курсів, віртуальних класів і інтеграцію різних цифрових ресурсів для підтримки ефективного публічного управління в контексті мережевої освіти. У мережевій освіті, освітні ресурси та послуги можуть надаватися через різні установи такі, як загальноосвітні школи, університети, онлайн-платформи, ресурсні центри тощо, які діють у взаємодії та співпраці. Публічне управління в цьому контексті включає в себе розробку стратегій, внутрішньої політики та стандартів для забезпечення якості освіти, а також координацію різних освітніх ініціатив та ресурсів.

Вибір форми освіти у публічному управлінні може значно впливати на ефективність та результативність освітньої системи. На цій підставі вважаємо, що доречним буде впровадження моделей освіти, і вибір конкретної моделі, що залежить від конкретних потреб та контексту. Однією із цікавих моделей є модель управління якістю освіти. Модель управління якістю освіти передбачає використання комплексного підходу, що спрямований на забезпечення високого рівня освітніх послуг та постійне їх вдосконалення. Основні складові моделі управління якістю освіти включають: регулярні оцінювання процесів, результатів і задоволення здобувачів освіти. Установлення чітких стандартів, які

визначають очікувані результати та рівень якості освіти. Розробка стратегій та планів для постійного розвитку системи освіти на основі аналізу результатів та вивчення сучасних тенденцій. Надання можливостей для навчання та професійного розвитку викладацького персоналу. Забезпечення доступності інформації про діяльність освітніх установ для громадськості.

Модель управління якістю освіти – це концептуальний каркас, що визначає основні принципи, стандарти та процеси для оцінювання, вимірювання й підвищення рівня якості освіти в установі чи системі освіти. Така модель є структурним фреймворком, що визначає принципи, стратегії й інструменти для забезпечення високої якості навчання та розвитку здобувачів освіти.

Фреймворк (від англ. «framework» – каркас) – це програмне середовище, призначене для спрощення та прискорення інституційного процесу розробки програмного забезпечення. Використовуючи фреймворк, робиться фокус лише на написанні коду, який реалізує логіку, специфічну для вашого продукту. Фреймворк може слугувати орієнтиром для розроблення й упровадження внутрішньої політики, процесів і програм для поліпшення якості освіти [6].

Фреймворк управління якістю освіти може включати такі ключові елементи: визначення чітких стандартів та критеріїв, які визначають якість освіти. По-перше, це може бути пов'язано з результатами навчання, методиками викладання, з підготовкою викладацького складу. По-друге, повинна діяти система оцінки та моніторингу для регулярного вимірювання якості та ефективності освітнього процесу. По-третє, залучення громадськості, викладачів та інших зацікавлених сторін до процесів управління якістю. По-четверте, визначення стратегій і цілей для покращення якості освіти на довгострокову перспективу. По-п'яте, програми та підходи до професійного розвитку вчителів і адміністраторів.

По-шосте, інтеграція інновацій та сучасних технологій у навчальний процес. По-сьоме, визначення стратегій і цілей для покращення якості освіти на довгострокову перспективу. По-восьме, урахування різноманітності здобувачів освіти та забезпечення рівних можливостей для всіх. Він може включати в себе низку принципів, стандартів, методологій та інструментів, які допомагають забезпечити високий рівень якості освіти в установі чи системі освіти.

Отже, фреймворк в управлінні якістю освіти допомагає забезпечити системний підхід до управління освітою, розробку стратегій поліпшення, визначення стандартів та критеріїв якості, оцінку результатів та ефективності, а також залучення стейкхолдерів у процеси прийняття управлінських рішень. Цей фреймворк може бути адаптований до конкретних потреб освітньої установи чи системи та допомагати впроваджувати політики та програми, спрямовані на підвищення якості навчання та розвитку здобувачів освіти.

Висновки. Отже, публічне управління у сфері освіти є важливим фактором у забезпеченні якості освіти, що реалізується через ефективне керівництво та координацію діяльності освітніх установ та систем державними органами в цілому. Непоодинокими є випадки, коли традиційні методи навчання потребують удосконалення, і в цьому контексті змішане навчання виступає визнається перспективним напрямком управління у сфері освіти. Акцентовано, що застосування змішаного навчання дозволяє здобувачам освіти самостійно визначати темп і місце навчання, забезпечуючи більшу гнучкість й активну участь в навчальному процесі. Змішане навчання використовує технології й інтерактивні методи, що сприяє покращенню якості освіти. У цьому контексті важливості набуває впровадження мережевої форми навчання, яка дозволяє об'єднувати ресурси та досвід різних інституцій (установ) для надання комплексних і різнохарактерних освітніх послуг, у т.ч. для

майбутніх і потенційних публічних службовців. Доведено, що для їхнього навчання та підвищення кваліфікації мережева форма навчання виявляється особливо ефективною, забезпечуючи можливість оновлення професійних навичок, обмін досвідом та взаємодії через онлайн-платформи, мобільні додатки тощо. Йдеться і про майбутніх публічних службовців, і про теперішніх, під час їхнього навчання та перепідготовки яких активно можуть застосовуватися новітні технології в межах запровадженої змішаної та мережевої форми. Визначено, що запровадження змішаного та мережевого навчання може стати ключовим фактором у покращенні якості освіти у сфері публічного управління, сприяючи гнучкості, інноваціям та постійному розвитку професійних навичок учасників освітнього процесу. Вибір форми освіти у публічному управлінні визначає майбутню ефективність та результативність освітньої системи. Виявлено, що модель управління якістю освіти є потужним інструментом, який спрямований на створення комплексного підходу до забезпечення високої якості навчання та постійного його вдосконалення. Заснована на систематичному визначенні, установленні стандартів, стратегій і розвитку внутрішньої політики. Обґрунтовано, що ця модель визначає ключові аспекти для забезпечення ефективного функціонування освітньої системи. Установлено, що фреймворк управління якістю освіти, як програмне середовище, надає необхідний каркас для інституційного запровадження стратегій та політик управління освітою. З'ясовано, що за допомогою фреймворку можна раціоналізувати розробку й запровадження внутрішньої політики, надаючи можливість фокусуватися лише на реалізації коду, який відповідає конкретним вимогам продукту. Уважаємо, що в такий спосіб публічне управління в мережевій освіті (у контексті реалізації змішаного навчання), у поєднанні з моделлю управління якістю освіти та використанням фреймворку, стає ефективним механізмом для

забезпечення високої якості освітніх послуг та адаптації до вимог сучасного цифрового середовища.

Література

1. Джеймс К. Перед обличчям епохи хаосу. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Європарламент ухвалив закон, який регулює роботу штучного інтелекту. *Радіо Свобода* : вебсайт. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-shtuchnyu-intelekt-yevroparlament-zakon/32860293.html> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Куляша О. Роль та значення внутрішнього контролю в процесі переходу від SPOD до VUCA-світу. *МНІК "Конференція онлайн"*. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3145/> (дата звернення: 26.03.2024).
4. Мороз С. А., Мороз В. М., Грень Л. М., Помаза-Пономаренко А.Л. Мотивація трудової діяльності: крос-культурні особливості та їхній прояв у системі соціально-економічних відносин. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4. С. 530-538.
5. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 26.03.2024).
6. *Фреймворк React* : офіційний опис та документація. URL: <https://reactjs.org/> (дата звернення: 26.03.2024).
7. Помаза-Пономаренко А.Л., Микитюк Ю.М. Цифровізація державної політики vs. державна політика цифровізації у сфері правового регулювання : монографія. Х. : НУЦЗ України. 2021. 200 с.
8. Рідей Н.М., Кацера О.К., Баштовий В.І. Концептуальні і стратегічні аспекти реформування системи вищої та післядипломної освіти для сталого розвитку. *Освіта впродовж життя: соціальні запити,*

- сучасні виклики та пріоритети в реалізації : матеріали між нар. конф. (Київ, 22 берез. 2018 р.). Нац. авіаційний ун-т. Київ, 2018. 181 с.
9. Романовський О.Г., Мороз В.М., Домбровська С.М., Грень Л.М., Помаза-Пономаренко А.Л. Дистанційна форма здобуття вищої освіти: аналіз думки студентів щодо якості, переваг і недоліків. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 79, № 5. С. 276-295.
 10. Садковий В.П. Інноваційні механізми розвитку професійної освіти та їх практична реалізація. *Демократичне врядування : електрон. наук. фах. вид.* Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. № 2(12). URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/index.html> (дата звернення: 26.03.2024).
 11. Січкаренко К.О. Мережева організація інноваційної діяльності : наукова доповідь. НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2015. 48 с.
 12. Хмиров І.М. Державне управління розвитком дистанційної освіти України : дис. на здобуття наук. ст. доктора наук з державного управління : спец. 25.00.02 – механізми державного управління. Державна служба України з надзвичайних ситуацій ; Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2020. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disKhmyrov.pdf> (дата звернення: 26.03.2024).
 13. Шевченко С. О. Державно-громадський механізм управління якістю вищої освіти: відповідь на виклики часу. *Управління в освіті : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф.* (14–16 квіт. 2011 р.). Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти та ін. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. С. 348–349.
 14. Batur Yu., Pomaza-Ponomarenko A., Lopatchenko I. Gender opportunities implementation state in Ukraine and worldwide amid COVID-19 pandemic

- and security assurance. *International Journal of Public administration and state security aspects*. 2021. Vol. 1, Issue 2. P. 53-61.
15. Carneveale D. For online adjuncts, a seller's market: part-time professors, in demand, fill many distance-education faculties. *The Chronicle of Higher Education* : вебсайт. 2004. № 34. P. A31. URL: <https://www.chronicle.com/article/for-online-adjuncts-a-sellers-market/> (дата звернення: 26.03.2024).
 16. Komorowski T. Prawo oświatowe w praktyce: poradnik dla nauczycieli i kadry kierowniczej oświaty. Wyd. 3. Poznań : eMPi2, 2010. 191 s.
 17. Nan S. Networks: A Method of Coordination in Peacebuilding. *All Academic, Inc.* URL: http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/0/2/6/page100263/p100263-1.php (дата звернення: 26.03.2024).
 18. Nyborg P. Higher education as public good and a public responsibility. *Higher education in Europe*. 2004. № 3. P. 55–61.
 19. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio*. SPECIAL EDITION-2020. Núm. 42. URL:<http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc> (дата звернення: 26.03.2024).

References

1. James C. Facing an Age of Chaos. *Medium*. 2020. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
2. The European Parliament adopted a law regulating the work of artificial intelligence. *Radio Svoboda: website*. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-shtuchnyy-intelekt-yevroparlament-zakon/32860293.html> [in Ukrainian].
3. Kulyasha O. The role and significance of internal control in the transition

- from SPOD to the VUCA world. *MNIK "Conference Online"*. 2019. Retrieved from <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3145/> [in Ukrainian].
4. Moroz S. A., Moroz V. M., Greny L. M., Pomaza-Ponomarenko A. L. Motivation of labor activity: cross-cultural features and their manifestation in the system of socio-economic relations. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. No. 4. P. 530-538 [in Ukrainian].
 5. *Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws> [in Ukrainian].
 6. *React framework: official description and documentation*. Retrieved from <https://reactjs.org/> [in Ukrainian].
 7. Pomaza-Ponomarenko A.L., Mykytyuk Yu.M. Digitization of state policy vs. state policy of digitization in the field of legal regulation: a monograph. Kh.: NUTSZ of Ukraine. 2021. 200 p. [in Ukrainian].
 8. Ridey N.M., Katsero O.K., Bashtovy V.I. Conceptual and strategic aspects of reforming the system of higher and post-graduate education for sustainable development. *Lifelong education: social demands, modern challenges and priorities in implementation: materials between conf.* (Kyiv, March 22, 2018). National Aviation University. Kyiv, 2018. 181 p. [in Ukrainian].
 9. Romanovskyi O.G., Moroz V.M., Dombrovska S.M., Gren L.M., Pomaza-Ponomarenko A.L. Distance form of obtaining higher education: analysis of students' opinions regarding quality, advantages and disadvantages. *Information technologies and teaching aids*. 2020. Vol. 79, No. 5. P. 276-295 [in Ukrainian].
 10. Sadkovy V.P. Innovative mechanisms of professional education development and their practical implementation. *Democratic governance: electronic. of science profession. kind*. Lviv. region state university example National Acad. state example under the President of Ukraine.

- Lviv: LRIDU NADU, 2013. No. 2(12). Retrieved from <http://www.lvivacademy.com/visnik12/index.html> [in Ukrainian].
11. Sichkarenko K.O. Network organization of innovative activity: scientific report. National Academy of Sciences of Ukraine, State University "Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv, 2015. 48 p. [in Ukrainian].
 12. Khmyrov I.M. State Administration for the Development of Distance Education of Ukraine. *Doctor's thesis*. Kharkiv. 2020. Retrieved from <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disKhmyrov.pdf> [in Ukrainian].
 13. Shevchenko S.O. The state-public mechanism of quality management of higher education: a response to the challenges of time. *Management in education: coll. materials V Intern. science and practice conf.* (April 14–16, 2011). Institute of Innovative Technologies and Content of Education, etc. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic University, 2011. P. 348–349 [in Ukrainian].
 14. Batyr Yu., Pomaza-Ponomarenko A., Lopatchenko I. Gender opportunities implementation state in Ukraine and worldwide amid COVID-19 pandemic and security assurance. *International Journal of Public administration and state security aspects*. 2021. Vol. 1, Issue 2. P. 53-61.
 15. Carneveale D. For online adjuncts, a seller's market: part-time professors, in demand, fill many distance-education faculties. *The Chronicle of Higher Education: website*. 2004. No. 34. P. A31. Retrieved from <https://www.chronicle.com/article/for-online-adjuncts-a-sellers-market/>.
 16. Komorowski T. Prawo oswiatowe w praktyce: poradnik dla nauczycieli i kadry kieranskojszej oswiaty. Wyd. 3. Poznan: eMPi2, 2010. 191 p.
 17. Nan S. Networks: A Method of Coordination in Peacebuilding. *All Academic, Inc.* Retrieved from http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/0/2/6/

page100263/p100263-1.php.

18. Nyborg P. Higher education as a public good and a public responsibility. *Higher education in Europe*. 2004. No. 3. P. 55–61.
19. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio*. SPECIAL EDITION-2020. Núm. 42. Retrieved from <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc>.