

## ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ТА ТЬЮТОРИНГУ: РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТУ

*Метою статті є викладення позитивних результатів Всеукраїнського експерименту “Тьюторський супровід у системі змішаного навчання” щодо застосування обґрунтованої, розробленої та апробованої інноваційної моделі управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу, проведеного на базі Приватної школи “Афіни” м. Києва, в якому взяли участь усі учасники освітнього процесу – учні та їх батьки, педагогічні працівники, зацікавлені особи. У статті зазначається необхідність забезпечення організаційних і психолого-педагогічних умов ефективного тьюторського супроводу в умовах застосування технології змішаного навчання, а саме: управлінських, матеріально-технічних, кадрових умов, сукупності компонентів педагогічної системи, що містить зміст, організаційні форми, методи й засоби навчання, характер взаємин між суб'єктами освітнього процесу. У статті докладно описана інноваційна модель управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу, яка ґрунтується на децентралізації управлінських повноважень, варіативності й оптимальній технологічності змісту, засобів, форм і методів навчання, активному включенні в управлінський процес усіх учасників освітнього процесу, запровадженні додаткових рівнів внутрішньошкільного управління (тьюторинг) і різнорівневих ступенів навчання. Визначена роль тьютора в роботі інноваційного навчального закладу, який впроваджує систему змішаного навчання, а також необхідні функції тьютора: діагностична, функція проектування, інформаційно-змістовна; організаційно-діяльнісна; рефлексивна; технологічна; мотиваційна; консультативна. Інноваційність запропонованої моделі управління полягає в якісній зміні поведінки всіх учасників освітнього процесу щодо ставлення до результатів їхньої діяльності – управлінської, педагогічної, навчальної, інвестиційної.*

**Ключові слова:** інноваційна модель, управління школою, експеримент, тьютор, тьюторинг, тьюторський супровід, індивідуалізація, змішане навчання.

У сучасному непередбачуваному світі спостерігається невідповідність традиційної освітньої моделі потребам постіндустріального суспільства. Тому в рамках Всеукраїнського експерименту, проведеного на базі Приватної школи “Афіни” м. Києва відповідно до наказу Міністерства освіти й науки України № 692 від 30 червня 2015 р., відбулася дослідно-експериментальна робота, результати якої важливі в контексті модернізації вітчизняної системи загальної середньої освіти, зокрема пов'язаної з інноваційним розвитком її закладів. Цьому сприяє моделювання різноманітних освітніх систем – управлінських, навчальних, розвивальних. Кожна з них передбачає суттєві зміни в поведінці учасників освітнього процесу, та, як наслідок, підвищення добробуту в соціальному й економічному житті суспільства.

Активний пошук нових ефективних освітніх технологій, моделей, форм, методів тощо є важливим елементом інноваційного розвитку держави й освіти. Тому однією з таких моделей управління закладом загальної середньої освіти є модель, яка ґрунтується на засадах інноваційної освітньої технології змішаного навчання (blended learning), що характеризується особливими умовами забезпечення принципів індивідуалізації, адаптивності, інтерактивності, доступності.

За останні роки зазначена технологія навчання не лише отримала значне поширення в системі загальної середньої та вищої освіти, а й перетворилася в один із найбільших трендів їхнього розвитку, з яким багато експертів пов'язують майбутні системи освіти у XXI столітті [6]. Вона поєднує навчання в традиційній (класно-урочній) формі з онлайн-навчанням, яке своєю чергою передбачає застосування учнем елементів самоконтролю, самостійного вибору часу, місця та темпу навчання, інтегрує набутий ним практичний досвід навчання в цих двох формах. Така технологія якісно змінює ролі управлінців і вчителів у закладі загальної середньої освіти й сприяє появі тьютора – педагогічного працівника, який виступає в ролі посередника між адміністрацією, вчителями, учнем і його батьками. У результаті формується новий рівень управління в закладі освіти – тьюторський, а діяльність тьюторів (тьюторинг) характеризується процесами методичного й адміністративного супроводу учня в освітньому процесі на різних рівнях його освіти в закладі загальної середньої освіти.

Сучасний виклик індивідуалізації загальної середньої освіти, визначений чинним законодавством про освіту в Україні, потребує створення реальних можливостей для учня стати ініціатором навчального процесу, творцем власної індивідуальної освітньої траєкторії. Його помічниками в цьому процесі виступають усі учасники освітнього процесу, серед яких тьютор – педагогічний працівник, наділений якісно новими інтегрованими функціями керівника й вчителя, який здійснює тьюторинг – процес індивідуального (чи у малих групах) супроводження освітньої діяльності учнів (здобувачів загальної середньої освіти).

Застосування в закладі загальної середньої освіти такої інноваційної технології, як змішане навчання, передбачає обов'язкове застосування тьюторингу – інноваційного освітнього процесу, й навпаки. Разом ці два інноваційні процеси формують інноваційну модель управління закладом загальної середньої освіти, на яких вона ґрунтується.

Чимало українських і зарубіжних дослідників розглядали проблему змішаного навчання, а саме: К. Л. Бугайчук, І. П. Воронікова, І. П. Данькевич, Ю. О. Кадемія, В. М. Кухаренко, Н. Ю. Олійник, Н. В. Рашевська, О. М. Спирін, Є. М. Смирнова-Трибульська, Д. Тракслер, Ч. Грем, В. Вудфілд, Н. В. Андреева, Л. В. Рождественська, Д. Харісон, К. Манварінг, Р. Ларсен, К. Хенрі, Л. Халверсон. Увага педагогів і вчених до змішаного навчання зумовлюється, в основному, спрямованістю на особистісно-орієнтоване навчання, яке поєднує в собі індивідуалізоване й компетентнісне навчання.

Окремі аспекти тьюторської діяльності досліджували М. В. Іващенко, Т. М. Ковальова, Т. І. Койчева, О. В. Попович, К. О. Осадча, А. К. Сучану, зокрема специфіка тьютора в змішаному навчання подана в працях В. М. Кухаренка.

Однак зазначена проблема не розглядалась в аспекті моделювання системи управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу, що й зумовило дослідження.

**Метою статті** є викладення позитивних результатів Всеукраїнського експерименту “Тьюторський супровід у системі змішаного навчання” щодо застосування обґрунтованої, розробленої та апробованої інноваційної моделі управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу, проведеного на базі Приватної школи “Афіни” м. Києва.

Завдяки особистісно-орієнтованому навчанню в учнів розвивається почуття приналежності й особистої відповідальності за свій прогрес, що в майбутньому уможливило керування власним навчанням і розвитком. Саме це означає здатність навчатися упродовж усього життя, що необхідно в сучасному мінливому світі, де знання та навички швидко старіють [9].

Цьому сприяє технологія змішаного навчання. На думку Клейтона Крістенсена (С. Christensen), цей вид навчання є “двигуном індивідуалізованого навчання та навчання на основі компетентності, який може дозволити учням навчатися в будь-який час, в будь-якому місці, будь-яким способом і в будь-якому темпі” [9]. Такий вид навчання, за визначенням інституту Клейтона Крістенсена, характеризується як освітня технологія, що поєднує:

- навчання в традиційній урочній формі в класі з учителем;
- онлайн-навчання, яке припускає, що учень хоча б частково контролює свій шлях, час, місце й темп навчання;
- інтеграцію досвіду навчання в цих двох середовищах.

Існує безліч моделей змішаного навчання, але не всі вони дають однаковий ефект. Так, наприклад, М. Хорн [10] з інституту Клейтона Крістенсена виділив такі параметри, що впливають на якість результатів:

- а) індивідуалізація;
- б) навчання, засноване на майстерності;
- в) відсоток високих очікувань;
- г) розвиток особистої відповідальності учнів за результати навчання.

Індивідуалізація навчання передбачає створення індивідуальної освітньої траєкторії для кожного учня з урахуванням його індивідуальних особливостей. Учень може вибирати темп, час і свій індивідуальний шлях під час вивчення навчального матеріалу. Тому новою задачею закладу загальної середньої освіти постає допомоги учневі усвідомити власні індивідуальні особливості й навчити їх використовувати в будь-якій діяльності. Розуміння самого себе, самоефективність і самооцінка впливають на цілі, на які орієнтуються учні, а підтримку в цьому процесі здійснюють нові посадові особи – тьютори – педагогічні працівники, які виконують різноманітні функції з надання освітніх послуг – від методичних, психологічних до адміністративних, управлінських, посередницьких тощо.

Процес індивідуалізації освіти передбачає такі етапи, як поглиблена діагностика учня для проєктування на основі результатів індивідуального шляху навчання та розвитку; надання учню можливостей вибору; діяльність педагога й учня з підтримки й розвитку індивідуальності; підвищення ролі самостійної діяльності учнів [4]. Безумовно, один лише факт, що заклад освіти впроваджує онлайн-навчання, не гарантує, що таке навчання буде індивідуалізованим або заснованим на компетентності, але впровадження онлайн-навчання в закладах освіти є найкращою можливістю зробити особистісно-орієнтоване навчання повсякденною реальністю.

Тому відповідно до програми дослідно-експериментальної роботи у Приватній школі “Афіни” м. Києва одним із завдань було завдання постійного моніторингу забезпечення організаційних і психолого-педагогічних умов ефективного тьюторського супроводу в умовах застосування технологій змішаного навчання. Це стосувалося, зокрема, управлінських, матеріально-технічних, кадрових умов, сукупності компонентів педагогічної системи, що містить зміст, організаційні форми, методи й засоби навчання, характер взаємин між суб'єктами освітнього процесу.

Встановлено, що умовами успішної реалізації тьюторського супроводу в закладі загальної середньої освіти, діяльність якого ґрунтується на засадах змішаного навчання, є:

- інституційні фактори, що передбачають організацію, достатні технічні ресурси, вмотивованих керівників підрозділів, наявність комунікаційних і зворотних каналів зв'язку з учнями, реалізованих через авторську автоматизовану систему;
- готовність учителів до інноваційної діяльності, а також необхідність підвищення їхньої кваліфікації, їхній професійний розвиток і зростання;

– готовність учнів, що передбачає їхню підготовку до роботи в умовах змішаного навчання, наголошення на важливості самостійної роботи, виховання відповідальності за результати своєї діяльності, формування вмінь управління власним часом тощо;

– педагогічні фактори: розуміння переваг і недоліків різних технологій навчання, а також уміння їх оптимально поєднати; дослідження передового досвіду впровадження змішаного навчання та практик тьюторського супроводу; тісна інтеграція різних середовищ навчання; ретельне вивчення та аналіз ролі викладача в системі змішаного навчання;

– управлінські фактори, які передбачають організацію та управління освітнім процесом, в якому поєднані традиційні й електронні форми навчання.

У нижче поданій таблиці (табл. 1) відбиті умови, що успішно сприяли ефективному впровадженню технології змішаного навчання в експериментальному закладі загальної середньої освіти [5–7; 11].

Відповідно до табл. 1:

– розроблено й впроваджено в діяльність експериментального закладу загальної середньої освіти такі нові форми організації змішаного навчання, як *віртуальні батьківські збори*, *віртуальна вчительська*, які системно демонструються на сайті закладу;

– розроблено й реалізовано нові моделі організації уроків, такі, як *“перевернутий клас”*, *“ротація станцій”*, *“гнучка модель”*, *“віртуальна модель”*, із прикладами яких можна ознайомитися також на сайті Приватної школи “Афіни” м. Києва;

– базовими принципами змішаного навчання визначено індивідуалізацію, пріоритетність самостійності навчання, партнерство й діалогічність відносин усіх учасників освітнього процесу, інтерактивність, актуалізацію результатів навчання, відповідність моделей змішаного навчання реальним умовам навчальної діяльності, які покладені в основу різноманітних адміністративно-правових актів, що регулюють діяльність закладу освіти;

– створено мережеву інфраструктуру – сайт закладу освіти (athens.kiev.ua) й підрозділів; електронну бібліотеку; систему управління якістю освіти – автоматизованою авторською технологією;

– розширено нормативно-правову базу діяльності закладу освіти шляхом розроблення та прийняття Положень про дистанційну освіту й Положення про тьютора (розміщені на сайті);

– створено умови для фінансової підтримки тьюторів і вчителів, які активно впроваджують технології змішаного навчання (розроблено внутрішню систему винагороди).

Таблиця 1

**Умови ефективного впровадження технології змішаного навчання в експериментальному закладі загальної середньої освіти**

УМОВИ					
педагогічні	психологічні	управлінські	матеріально-технічні	ресурсні	інституційні
– поєднання змісту й потреб учнів із метою навчання; – вибір адекватних форм організації змішаного навчання; – підбір методів і засобів навчання	– готовність учнів до роботи в моделях змішаного навчання; – готовність учителів до інноваційної освітньої діяльності	– розроблення алгоритму дій по впровадженню моделі змішаного навчання; – здійснення інноваційної управлінської діяльності	– застосування традиційних та електронних засобів навчання; – створення мережевої інфраструктури в закладі освіти	– доступність до інформаційно-освітніх ресурсів (курси, аудіоподкасти, вебінари, відео, спецпортали, мобільні додатки й інше)	– сформованість прозорих фінансових, нормативно-правових і трудових відносин

Таким чином, інноваційна модель управління закладом загальної середньої освіти, створена нами в умовах Всеукраїнського експерименту, “Тьюторський супровід у системі змішаного навчання” (2015–2020 рр.), затвердженого Міністерством освіти й науки України (наказ № 692 від 30 червня 2015 р.), передбачила варіативність та оптимальну технологічність змісту, засобів, форм і методів навчання, де в управлінні активно залучені не лише керівники закладу освіти, а й керівники ступенів освіти, вчителі, учні школи та їх батьки. Децентралізація управлінських повноважень у школі сприяла гармонізації змістовної та управлінської діяльності, причому для кожного окремого структурного підрозділу передбачені конкретні цілі, оцінюється складність і неоднорідність об’єкта управління.

У зазначеній моделі системи управління закладом загальної середньої освіти функціонують не окремі модулі, які працюють за відомими освітніми моделями, а їх оптимальна комбінація. Їхня діяльність визначена такими стратегічними документами, як Концепція функціонування розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах застосування технологій змішаного навчання та тьюторингу, План стратегічного розвитку закладу освіти, якими передбачено:

– повне охоплення напрямів роботи;

– координація та взаємозв’язок діяльності різних підрозділів;

– адаптивність управлінської моделі до мінливих соціально-економічних умов, відкритість, що дозволяє суб’єктам управління своєчасно вводити в наявну систему нові структурні елементи, відмовлятися від застарілих;

- використання в управлінні сучасних інформаційних технологій;
- оптимальне для такої моделі залучення кваліфікованих фахівців до прийняття управлінських рішень.

Виходячи із цілей, принципів побудови й стратегії розвитку, створена така структура управління, в якій виділяється чотири рівні.

Перший – рівень стратегічного управління. Директор – головна адміністративна особа, яке несе персональну відповідальність за все, що робиться в освітній установі всіма суб'єктами управління. На цьому ж рівні моделі знаходяться вищі органи колегіального й громадського управління, що мають той чи інший правовий статус: координаційна рада, педагогічна рада, органи самоврядування учнів. Суб'єкти управління цього рівня забезпечують єдність керівної системи в цілому, визначають стратегічний напрямок розвитку освітнього закладу, всіх його підрозділів.

Другий – рівень тактичного управління. Заступники директора освітнього закладу, керівники ступенів, органи, що входять у сферу впливу кожного з членів адміністрації. Кожен член адміністрації інтегрує певний напрям або підрозділ навчально-виховної системи відповідно до свого адміністративного статусу або суспільної ролі. Цей рівень виступає ланкою опосередкованого керівництва директора школою. Його головна функція – узгодження діяльності всіх учасників процесу відповідно до заданих цілей, програми й очікуваними результатами, тобто домагання тактичного втілення стратегічних завдань і прогнозів.

Третій – рівень оперативного управління. До управлінців цього рівня належать керівники методичних об'єднань, тьюторської служби, психологічної служби. Взаємодія суб'єктів управління цього рівня здійснюється через спеціалізацію функцій під час їхньої одночасної інтеграції. Керівництво на цьому рівні засноване переважно на особистих контактах, здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей і не формалізоване.

Четвертий – рівень співуправління, до якого належать учні, батьки й вчителі. Розвиток самоврядування в таких межах забезпечує реалізацію принципу демократизації. Вчителі об'єднуються в тимчасові творчі групи для розв'язання нагальних педагогічних та / або виховних завдань. Участь дітей в керівній системі формує їхні організаторські здібності й ділові якості.

Виходячи з аналізу моделі управління закладу загальної середньої освіти, виділено три рівні внутрішньошкільного управління – адміністрація, вчителі, учні. На кожному з них горизонтально розгорнута власна організаційна структура, яка містить різні об'єднання, групи, ради, клуби, які взаємопов'язані з суб'єктами кожного рівня та між собою. Окрім того, відбулися основні зміни у всіх суб'єктах. А саме:

- для учнів це зміни в освоєнні нових ролей і нових стратегій мережевої поведінки в процесі навчання;
- для батьків це залучення у взаємодію зі школою та забезпечення прозорості навчального процесу;
- для вчителя це освоєння нових ролей і підходів у педагогічній діяльності, це рух від дидактизму до наставництва й співпраці;

– для шкільного адміністратора це зміни в управлінні школою, в способах організації навчальної діяльності й комунікації з приводу цієї діяльності в напрямі більшої демократичності, колегіальності, відкритості, ширше використання в управлінні школою “політики залучення” як альтернативи “політики розпорядження”.

Учні експериментального закладу загальної середньої освіти відповідно до вікових особливостей поділені на п'ять ступенів: I – 1–2 класи; II – 3–4 класи; III – 5–6 класи; IV – 7–9 класи; V – 10–11 класи. Кожна ступінь має свого керівника, який здійснює такі управлінські функції:

- організація навчально-виховного процесу на ступені, керівництво ним і контроль за його розвитком;
- керівництво педагогічним колективом ступені;
- організація поточного й перспективного планування діяльності ступені;
- координація роботи вчителів ступені;
- здійснення систематичного контролю за якістю навчального процесу й об'єктивністю оцінки результатів освітньої підготовки учнів;

– складання розкладу навчальних занять та інших видів освітньої діяльності, забезпечення якісної та своєчасної заміни уроків тимчасово відсутніх вчителів;

- участь у підборі й розстановці педагогічних кадрів;
- внесення пропозицій щодо удосконалення навчального процесу, участь у роботі Координаційної ради школи;

– самостійне планування роботи на кожен навчальний рік, що узгоджується з іншими керівниками ступенів і затверджується директором школи;

– систематичний обмін інформацією з питань, що належать до його компетенції, з педагогічними працівниками ступені й керівниками інших ступенів.

Кожна ступінь має тьютора, який планує діяльність ступеню, розробляє організаційно-методичну й нормативну документацію; інформаційно-методичні матеріали, що забезпечують тьюторський процес; бере участь у створенні умов реалізації тьюторського супроводу учнів ступені; координує та надає методичну консультацію тьюторам ступені; організовує взаємодію з батьками учнів.

З метою оперативного реагування, своєчасного управління, прийняття рішень у школі автоматизовано інформаційний обмін і документообіг. Впроваджено віртуальні батьківські збори (кожен із батьків отримує тричі на рік інформацію від тьютора й кожного вчителя інформацію про індивідуальні досягнення дитини), віртуальну вчительську (як частину внутрішньошкільного інформаційно-освітнього середовища: місце

збору й зберігання внутрішньошкільної документації; місце для спільного планування проєктів і шкільних заходів; середовище для змістовного спілкування та обміну інформацією; середовище для навчання та розвитку вчителів). Така система забезпечує ефективний і своєчасний зворотній зв'язок між усіма учасниками освітнього процесу.

Оцінка ефективності запровадженої інноваційної моделі управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу ґрунтується на таких результатах моніторингу:

– індивідуальні досягнення учнів у п'ятьох сферах – навчальна, здоров'язберігаюча, соціальна, технологічна, емоційна;

– індивідуальні досягнення педагогічних працівників.

Двічі на рік проводиться незалежний моніторинг якості знань учнів у кожному класі, розроблений вчителями закладу освіти у вигляді тестів і відкритих завдань, а також існує практика триместрових екзаменів у сьомих–десятих класах, які охоплюють три дисципліни, приймалися незалежною комісією, складалися з тестів і демонстрації певного продукту.

Розроблені критерії визначення якості знань із кожного предмету відповідно до системи рівнів, постійно вдосконалюються, проходять незалежний аудит і використовуються під час моніторингу.

Рівнева система контролю якості навчання учнів складається з чотирьох компонентів, кожен з яких містить набір знань, навичок, умінь – найвищий продукт діяльності учня. Компоненти складаються в рівні.

Введено систему трьохсторонньої угоди між учнем, батьками й тьютором, яка фіксує обрання цільового рівня з кожного предмету.

У закладі освіти апробовано й впроваджено такі моделі змішаного навчання:

– перегорнутий клас (flipped classroom); ротація станцій (station-rotation model); гнучка модель (flex model);

– віртуальна модель (enriched-virtual model).

З метою реалізації надання послуг дистанційного навчання за технологіями змішаного навчання та за підтримки тьюторів у школі було створено організаційну структуру, а саме Центр дистанційного навчання. Змішане навчання в Приватній школі “Афіни” побудоване на основі взаємодії учня та вчителя-тьютора, який пропонує учню супровід процесу навчання.

Виходячи з положення, що змішане навчання розв'язує проблему індивідуалізації навчання, його оптимізацію та інтенсифікацію, та ґрунтуючись на дослідженнях Гарвардського університету про роль викладача в змішаному навчанні й висновках вітчизняних вчених, ми погоджуємось, що “ключовим суб'єктом, який забезпечує ефективність запровадження системи змішаного навчання в школі, є тьютор” [2; 3].

Без супроводу тьютора в системі змішаного навчання досягти поставлених цілей практично не можливо. Для того, щоб відбувся тьюторинг, повинна бути можливість вибору для учнів, і досягти цього можливо під час створення особливого освітнього середовища, який організований в експериментальному закладі освіти. Це інтегровані курси; проєктна й дослідницька діяльність із початкової школи; право вибору в старших класах курсів, напрямків навчання тощо; вибір власного рівня досягнень із кожного предмету; можливість навчатися дистанційно.

Тьютор – особливий тип учителя, який виступає в ролі наставника, консультанта, організатора самостійної діяльності учнів під час засвоєння навчальної програми, а також їх особистісного розвитку й саморозвитку. Нами уточнено його основні функції в системі змішаного навчання на основі праць [1; 2; 4; 8; 12; 13]. Це діагностична функція, в основі якої лежить особистісно орієнтований підхід; функція проєктування, яка містить діяльність із цілепокладання та розробки плану реалізації цілей, задач; інформаційно-змістовна функція; організаційно-діяльнісна; рефлексивна; технологічна; мотиваційна; консультативна функції.

Для організації умов тьюторської діяльності створено систему роботи закладу освіти, яка поєднує в собі ініціативну, пошукову, з можливостями проб, планування, аналізу й орієнтовану на реальні результати діяльність тьюторів.

Тьюторинг має свої методи, форми, принципи, а також практики, які вже працюють. Результатами тьюторського супроводу учня є індивідуальні проєкти учнів, розвиток їхніх життєвих навичок, самостійного мислення, критичного мислення, планування власного майбутнього, здатність визначати власні цілі, способи їх досягнення, враховуючи власні освітні потреби, інтереси й здібності.

Як **висновок** зазначимо, що обґрунтована, розроблена й впроваджена інноваційна модель управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу має позитивні результати в реалізації сучасних принципів розвитку вітчизняної освіти, зокрема принципів децентралізації управлінських повноважень, варіативності й оптимальної технологічності змісту, засобів, форм і методів навчання, інноваційної освітньої діяльності, особистісно орієнтованого навчання, активного залучення до освітнього процесу, зокрема до управління, всіх учасників навчального процесу – учнів та їх батьків, педагогічних працівників, інших зацікавлених осіб. Вважаємо одним із головних результатів проведеного експерименту динаміку позитивних змін у діяльності педагогічних працівників та учнів (здобувачів загальної середньої освіти) та їх батьків щодо їх особистої ініціативності, творчості й результативності.

#### **Використана література:**

1. Дем'яненко Н. М. Тьюторство і тьюторська технологія: навчальна програма : навчально-методичний комплекс фахової підготовки магістрів галузі знань “Освіта” / за ред. Н. М. Дем'яненко. Київ, 2017. Ч. II. С. 160–179.

2. Кухаренко В. М. Тьютор дистанційного та змішаного навчання : посібник. Київ : Міленіум, 2019. 307 с.
3. Кухаренко В. М. Теорія та практика змішаного навчання : монографія / В. М. Кухаренко та ін. ; ред. В. М. Кухаренко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Міскадрук, 2016. 284 с.
4. Ковалева Т. М., Кобышца Е. И., Попова (Смолик) С. Ю., Теров А. А., Чередилина М. Ю. Профессия "тьютор". Москва, 2012, 246 с.
5. Кондакова М. Л. и др. Смешанное обучение : ведущие образовательные технологии современности. *Вестник образования*. 2013. № 9 (2759). С. 54–64.
6. Марголис А. А. Что смешивает смешанное обучение? *Психологическая наука и образование*. 2018. Т. 23. № 3. С. 5–19.
7. Ткачук Г. В. Організаційно-педагогічні умови та етапи впровадження змішаного навчання у закладах вищої освіти. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки*. 2018. Вип. 168. С. 259–262.
8. Швець Т. Е. Тьюторинг. Практики впровадження. Київ : Шкільний світ. 2017, 120 с.
9. Christensen C. M., Horn M. B., Staker H. Is K-12 Blended Learning Disruptive. An Introduction of the Theory of Hybrids. The Clayton Christensen Institute, 2013. 48 p.
10. Michael B. Horn. Blended Learning. URL: <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/blended-learning-2> (дата звернення: 17.06.2020).
11. Oralia Hinijsa. Blended learning URL: [http://pearsonclassroomlink.com/articles/0310/0310\\_0302.htm](http://pearsonclassroomlink.com/articles/0310/0310_0302.htm) (дата звернення: 13.06.2020).
12. Poradnyk tutora szkolnego / red. Piotra Nita. Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie, 2018. 134 s.
13. Religa J. Przewodnik metodologiczny dla mentorów i tutorów, Instytut technologii Eksploatacji. Radom, 2011. 29 s.

### References:

1. Demianenko N. M. (2017) Tiutorstvo i tiutorska tekhnolohiia: navchalna prohrama [Tutoring and tutoring technology: curriculum]: navch.-metod. kompleks fakhovoi pidhotovky mahistriv haluzi znan "Osvita" / za red. N. M. Demianenko. Kyiv, 2017. Ch. II. 160–179 s. [in Ukrainian].
2. Kuharenko V. M. (2019) Tyutor distantsiynogo ta zmishanogo navchannya: posibnik. [Tutor in distance and blended learning: guide]. Kyiv : Milenium, 2019. 307 s. [in Ukrainian].
3. Kuharenko V. M. (2016) Teoriya ta praktika zmishanogo navchannya: monografiya [Theory and practice of blended learning: monograph] / V. M. Kuharenko ta in.; red. V. M. Kuharenko ; Nats. tehn. un-t "Harkiv. politehn. In-t". Harkiv : Miskdruk, 2016. 284 s. [in Ukrainian].
4. Kovaleva T. M., Kobyscha E. I., Popova (Smolik) S. Yu., Terov A. A., Cheredilina M. Yu. (2012) Professiya "tyutor" [Profession "tutor"]. Moskva. 2012, 246 s. [in Russian].
5. Kondakova M. L. (2013) Smeshannoe obuchenie: vedushchie obrazovatelnyie tehnologii sovremennosti [Blended learning: leading educational technologies of our time] / M. L. Kondakova i dr. Vestnik obrazovaniya. 2013. No. 9 (2759). S. 54–64. [in Russian].
6. Margolis A. A. (2018) Chto smeshivaet smeshannoe obuchenie? [What does blended learning mix?] Psihologicheskaya nauka i obrazovanie. 2018. T. 23. No. 3. S. 5–19. [in Russian].
7. Tkachuk H. V. (2018) Orhanizatsiino-pedahohichni umovy ta etapy vprovadzhennia zmishanoho navchannia u zakladakh vyshchoi osvity [Organizational and pedagogical conditions and stages of implementation of blended learning in higher education institutions]. Naukovi zapysky. Serii : Pedahohichni nauky. 2018. Vyp. 168. S. 259–262 [in Ukrainian].
8. Shvets T. E. (2017) Tyutoring. Praktiki vprovadzhennya. [Tutoring. Implementation practices] Kyiv. 2017, 120 s. [in Ukrainian].
9. Christensen C. M., Horn M. B., Staker H. Is K-12 Blended Learning Disruptive. An Introduction of the Theory of Hybrids. The Clayton Christensen Institute, 2013. 48 p. [in USA].
10. Michael, B. Horn. Blended Learning. URL : <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/blended-learning-2>.
11. Oralia Hinijsa. Blended learning URL : [http://pearsonclassroomlink.com/articles/0310/0310\\_0302.htm](http://pearsonclassroomlink.com/articles/0310/0310_0302.htm).
12. Poradnyk tutora szkolnego (2018) [A school tutor's guide] / red. Piotra Nita. Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie, 2018, 134 s. [in Poland].
13. Religa J. (2011) Przewodnik metodologiczny dla mentorów i tutorów [Methodological guide for mentors and tutors], Instytut technologii Eksploatacji. Radom. 2011, 29 s. [in Poland].

### **Danylenko L. I., Shvets T. E., Balakshyna O. M. An innovative model of the secondary education management on the grounds of blended learning and tutoring: the results of the experiment**

*The article substantiates the positive results of the All-Ukrainian experiment "Tutoring in a blended learning system" (2015–2020), which presumed justification, development and implementation of an innovative model of the secondary education management on the grounds of blended learning and tutoring. The experiment was conducted on the basis of the Private School "Athens" in Kyiv. All the participants of the educational process took part in it: students and their parents, teachers, interested persons. The article notes the need to provide organizational, psychological and pedagogical conditions for effective tutoring in terms of blended learning technologies, namely: management, logistics, staffing, a set of components of the pedagogical system, which includes content, organizational forms, methods and tools of learning, the nature of the relationship between the subjects of the educational process. The article describes in detail the innovative model of management of general secondary education on the basis of blended learning and tutoring, which is based on decentralization of management powers, variability and optimal adaptability of content, tools, forms and methods of teaching, active involvement of all participants in the educational process. levels of in-school management (tutoring) and different levels of education. The role of the tutor in the work of an innovative educational institution which implements a system of blended learning is determined, as well as the necessary functions of the tutor: diagnostic function, design function, informational function; organizational and activity functions; reflexive; technological; motivational; advisory functions.*

*The innovativeness of the proposed management model lies in a qualitative change in the behavior of all participants in the educational process in their relation to the results of their activities: management, teaching, learning, investment.*

**Key words:** innovative model, management of school, experiment, tutoring, tutoring support, tutor, individualization, blended learning.