

УДК 37.013

DOI 10.31654/2663-4902-2024-PP-3-59-70

Самойленко О. В.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
sov-15@ukr.net
orcid.org/0000-0002-2622-3064

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ
У СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ**

У статті обґрунтовано актуальність проблеми управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти, а саме вибору ефективних і дієвих підходів до управління освітнім процесом у сфері початкової освіти в сучасних умовах реформування освіти в Україні. На основі теоретичного аналізу визначено особливості управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти. Особливу увагу приділено управлінській діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи в сфері початкової освіти. Виділено об'єктивні протиріччя в сучасній практиці управління освітнім процесом у сфері початкової освіти. Проаналізовано сучасні тлумачення дефініцій «управління», «підходи до управління», «управління розвитком закладу освіти». Схарактеризовано найважливіші й актуальні для освітньої організації підходи з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти з урахуванням особливостей I ступеня загальної середньої освіти. Обґрунтовано доцільність використання структурно-функціонального та системного підходів до управління освітнім процесом у сфері початкової освіти. Доведено, що ефективність діяльності заступника директора школи з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти із використанням технологічного підходу полягає в: створенні єдиної технологічної системи управління, яка передбачає розробку та впровадження кращих практик і методів управління, створення стандартних операційних процедур, відповідних рекомендацій і форм, шаблонів для управлінців; проведення систематичного аналізу і систематизації досвіду; організацію спеціального навчання та забезпечення розвитку; використання сучасних інформаційних технологій управління освітнім процесом; впровадження системи моніторингу та коригування з метою регулярної оцінки ефективності впроваджених практик та технологій управління з подальшим коригуванням і вдосконаленням процесів. Важливим при цьому є обов'язкове врахування специфіки початкової освіти та змін у соціально-економічних умовах, що забезпечить ефективність і адаптивність управлінських практик.

Ключові слова: управління, управлінська діяльність, освітній процес, сфера початкової освіти, заступник директора, моніторинг, системний підхід, технологічний підхід.

Постановка проблеми. В умовах соціальних та економічних перетворень у житті країни, безперервно змінюється навколишнє середовище, відбуваються кардинальні зміни всієї освітньої системи. Напрями реформування сучасної системи освіти закріплені в Законі України «Про освіту», суть яких полягає в зміні цільових, змістовних та технологічних аспектах загальної середньої освіти, які визначаються його гуманізацією. Сучасний заклад загальної середньої освіти покликаний забезпечити умови для становлення вільної, освіченої, культурної, морально та фізично здорової

особистості, готової до вільного самовизначення у житті, саморозвитку, творчої, креативної діяльності [11, 17]. Особлива роль в цьому відводиться початковій ланці освіти, яка створює фундамент інтелектуального, морального та фізичного розвитку особистості, основу для підготовки учнів до продовження освіти в базовій та старшій школі. Зміни відбуваються лише на рівні цілепокладання: передбачається повна зміна пріоритетів цілей навчання, де на перший план висувається його розвиваюча функція, яка забезпечує становлення особистості молодшого школяра і розкриває його індивідуальні здібності. Зміни, що відбуваються в системі освіти, передбачають пошук педагогічного інструментарію гуманізації та демократизації практики управління закладом загальної середньої освіти, зокрема, його початковою ланкою, розробку технологій, що враховують усі зміни в керованому об'єкті [7].

Ефективність управління освітнім процесом у сфері початкової освіти має прояв у досягненні поставлених завдань та цілей її функціонування, що спрямовані на підвищення якості освітніх послуг і рівня знань молодших школярів. Показники діяльності початкової ланки освіти знаходяться у прямій залежності від ухвалених кваліфікованих і своєчасних управлінських рішень, які повинні відповідати рівню розвитку всіх учасників освітнього процесу та суспільних відносин у державі з урахуванням фінансово-економічного стану в країні. У зв'язку з цим актуальною є проблема вибору ефективних і дієвих підходів до управління освітнім процесом у сфері початкової освіти в сучасних умовах розвитку освіти в Україні [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальним аспектам управлінської діяльності в закладах освіти та окремим аспектам управління освітнім процесом присвячені праці таких науковців, як А. Алексюк, А. Капська, В. Бондар, Є. Березняк, І. Бех, Л. Калініна [6], Л. Даниленко [2], О. Мармаза [8], В. Маслов, Г. Тимошко, Е. Чернишова, Л. Карамушка, Т. Сорочан [17].

Серед науковців, які займаються дослідженням різнопланових аспектів управління в галузі початкової освіти, що засвідчує наявність теоретичної основи для побудови системи управління освітнім процесом сучасної початкової школи, можна назвати А. Половського, Л. Приходько, Л. Ройко [14, с. 86–90], Н. Гук, О. Кононко, О. Онопрієнко, О. Топузова [18], С. Воронову, Я. Співака та інших [16, с. 117–121]. Слід зазначити, що технологія діяльності заступника директора з управління освітнім процесом названими авторами не розглядалася. Наявні лише публікації, у яких виділено актуальні проблеми початкового навчання, особливості освітнього процесу в малокомплектній початковій школі, проте не розкрито технологічних підходів в управлінні освітнім процесом у сфері початкової освіти загалом. У сучасних умовах особливості управління освітнім процесом пов'язані з реалізацією функцій управлінської діяльності та наповнюються новим змістом: це пов'язано з процесами демократизації та гуманізації відносин у суспільстві, переорієнтацією цілей освіти, зміною змістовних та технологічних сторін навчання, спрямованих на здійснення особистісно-орієнтованого підходу в організації навчання та створення комфортного освітнього середовища на всіх рівнях (А. Романчук [15], І. Дичківська, Л. Калініна [6], Т. Соколенко [5] та ін.).

Метою статті є висвітлити і науково обґрунтувати проблему вибору ефективних і дієвих підходів до управління освітнім процесом у сфері початкової освіти в сучасних умовах розвитку освіти в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо у 80-х роках минулого століття зміст освіти визначався єдиним навчальним планом і програмою, без права внесення змін, то із запровадженням Базового навчального плану початкової освіти для закладів загальної середньої освіти (2018 р.), якій визначає загальний обсяг навчального навантаження здобувачів освіти та дає цілісне уявлення про зміст і структуру початкової освіти як першого рівня загальної середньої освіти, встановлює погодинне співвідношення між освітніми галузями за роками навчання, визначає гранично допустиме тижневе навантаження здобувачів освіти та загальну щорічну

кількість годин за освітніми галузями, відбулися кардинальні зміни в підходах до організації та управління освітнім процесом у сфері початкової освіти. На основі Базового навчального плану може здійснюватися повна або часткова інтеграція різних освітніх галузей, що відображається в типових освітніх програмах, освітній програмі закладу загальної середньої освіти. Отже, школі надано право вибору, що веде до підвищення взаємної відповідальності вчителя та керівництва закладу (насамперед заступника директора з навчально-виховної роботи) за якість освіти молодших школярів, засвоєння ними базового компонента знань, умінь та навичок, що визначається Державним стандартом початкової освіти [21].

Слід вказати, що умовах сьогодення змінюються також цілі внутрішньошкільного управління, суть яких полягає у визначенні для кожної дитини та педагога відповідних результатів, на основі творчого розмаїття методик, урахування індивідуальних можливостей, інтересів та здібностей учня з метою його всебічного розвитку. Вибір критеріїв та оцінка ефективності роботи вчителя керівниками школи на сьогодні дуже важливі, оскільки відбулися зміни в оплаті праці, а також у визначенні критеріїв професійної кваліфікації педагога [13]. Одним із напрямів діяльності заступника директора школи є робота над залученням вчителів до активної участі в управлінському процесі та розвитку їх пізнавальної функції. Це допомагає перетворити вчителів із пасивних спостерігачів на активних учасників управлінського процесу, що в свою чергу сприяє їх професійному розвитку і підвищенню якості навчання [10].

Досвід науковців із вивчення практики управління освітнім процесом у сфері початкової освіти (у діяльності заступника директора) показує, що знання, уміння, навички, що сформувалися у більшості керівників у колишніх умовах, у сучасних умовах є недостатніми для вирішення нових стратегічних завдань, що висувуються перед закладом освіти. Спостерігаються лише результати окремих ефективних дій досвідчених заступників директорів і відсутність їх структурування, об'єднання в технологічну систему, що враховує специфіку початкової ланки загальної середньої освіти. У аналітичній діяльності переважає констатація фактів, а не розкриття причин та аналіз отриманих результатів. Наявні причини не завжди підкріплюються адекватними управлінськими рішеннями та заходами. Недооцінюється роль моніторингу освітнього процесу. У багатьох гімназіях і ліцеях відсутній спеціальний блок дій щодо організації наступності між початковою, базовою та старшою ланками навчання [18].

Слід відмітити, що має місце формальний підхід до оцінки діяльності педагогів, відсутня система інформування про результати праці, не враховуються показники якості освітніх послуг, конкретні умови роботи вчителя та його індивідуальні можливості. Нерідко управління в сфері початкової освіти, як функціональний обов'язок, доручено заступнику, який недостатньо компетентний щодо особливостей початкової ланки загальної середньої освіти й орієнтований лише на власний досвід управління базовою та старшою ланкою. Проблема полягає в тому, що такому керівнику потрібно буде ще багато часу і зусиль для вироблення необхідної ефективної технології управлінської діяльності в сфері початкової освіти, а це може негативно вплинути на якість освітнього процесу [17].

Таким чином, в умовах сьогодення об'єктивно існують такі протиріччя:

- між зміною змістових і технологічних аспектів у сфері початкової освіти, її цільової переорієнтації та наявною практикою традиційного управління освітнім закладом;
- між високими вимогами до діяльності заступника директора школи з управління I ступенем загальної середньої освіти та відсутністю науково обґрунтованих рекомендацій, що враховують особливості управління освітнім процесом у сфері початкової освіти;
- між необхідністю об'єктивної оцінки діяльності вчителя та учня, її переорієнтації на самоконтроль та відсутністю технології, що дозволяє отримувати інформацію, яка адекватно відображає реальний стан та результативність праці всіх учасників

освітнього процесу, і на цій основі вибір змісту та форми підвищення професійної майстерності вчителя початкових класів, педагогічної допомоги учневі, корекція організації та управління освітнім процесом.

Вказані протиріччя доводять необхідність використання відповідних підходів у діяльності заступника директора школи з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти з урахуванням особливостей I ступеня загальної середньої освіти [16, с. 117-121].

Розпочати розгляд цієї проблеми пропонуємо з аналізу системи поглядів на дефініцію «управління», що дає можливість тлумачити це поняття з різних позицій:

- цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток організації;
- особливий вид діяльності, спрямований на постановку цілей та об'єднання зусиль безлічі людей для їх своєчасного та ефективного досягнення, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу;
- сфера професійної діяльності, в якій функціонують або фахівці в галузі управління, або спеціально створений орган або апарат управління [9].

Під метою діяльності, в такому випадку, розглядається не просто образ бажаного результату, а образ необхідного результату: з фіксованим часом його отримання; співвіднесеного з можливостями; мотивуючого суб'єкта для його досягнення; операційно визначеного (для порівняння ступеня його відповідності очікуваним результатам).

Слід зауважити, що сучасне формування управління, як науки, передбачає глибоке розуміння різних категорій, включаючи «підхід до управління». Ця категорія охоплює сукупність принципів, методів і технологій, що застосовуються для ефективного управління організаціями. Під підходом розуміють сукупність прийомів і методів впливу управляючого на організацію. Управлінські підходи формуються на основі вивчення і аналізу управлінської практики, виявлення проблем і можливостей, а також адаптації до змінних умов навколишнього середовища. Вибір конкретного підходу залежить від цілей організації, її структури, середовища, в якому вона функціонує й інших факторів [12].

Сучасний менеджмент пропонує кілька підходів, які вже зробили позитивний внесок у розвиток теорії та практики управління: науковий програмно-цільовий, процесний, системний, структурно-функціональний. Проаналізуємо два з них, на наш погляд, найважливіші й актуальні для освітньої організації.

При структурно-функціональному підході процес управління розглядається на основі функцій, видів діяльності, інших елементів (організаційна структура, кадри, рішення, методи, технології, інформація). Він орієнтується на досягнення поставленої мети [8]. Застосування структурно-функціонального підходу в організації освітнього процесу в сфері початкової освіти дає можливість чітко визначити склад реалізованих функцій та виконувати якісну їх діагностику; здійснювати вплив на моделювання діяльності; формувати організаційну структуру та штатний розклад; швидко ліквідувати відхилення від заданих параметрів функціонування та розвитку; виявляти об'єктивну оцінку отриманих результатів праці та стимулювання. Також цей підхід до управління дає можливість наочно побачити сутність освітнього процесу початкової ланки освіти, як цілісної соціально-педагогічної системи.

Слід зазначити, також, що для покращення ефективності управлінської діяльності велике значення має і системний підхід до управління.

Системний підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта, як моделі системи. Отже, системний підхід розглядає організацію як систему, що складається з взаємозалежних частин. Основна увага при цьому зосереджена на взаємодії частин і оптимізації їх функціонування для досягнення загальних цілей організації.

У науці управління системний підхід розглядають як метод вирішення складних управлінських проблем, за якого враховують взаємозв'язки між проблемою та окремими її елементами, а також вплив очікуваного результату на всі взаємозалежні частини системи. Крім того, системний підхід зумовлює концепцію управління, в якій організацію розглядають як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем [3, с. 67–72].

Проблема системного підходу до управління освітніми системами в історичній ретроспективі аналізувалася багатьма науковцями. Ідея відкритих систем розвивалася в межах різних дисциплін, таких як системна теорія, кібернетика, менеджмент та організаційні науки. Так, Людвіг фон Берталанфі (1901–1972) є одним із засновників теорії відкритих систем. Він розробив загальну теорію (General Systems Theory), яка стала основою для розуміння відкритих систем. У його книзі «General System Theory: Foundations, Development, Applications» (1968) представлено концепцію, згідно якої відкриті системи – це системи, що взаємодіють із середовищем, обмінюються ресурсами, інформацією і здатні до адаптації та еволюції [19].

Джозеф Морган (1931) у своїй праці «Images of Organization» (1986) підкреслює, що організації є відкритими системами, які постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем і повинні адаптуватися до змін [22].

Еліяху Голдратт (1947–2011) розробив «Теорію обмежень» (Theory of Constraints), суть якої полягає в тому, що організації, як відкриті системи, постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем і мають обмеження, які впливають на їхню ефективність, а важливим для їх функціонування є системний підхід. Слід відмітити, що вказані науковці зробили значний внесок у розуміння і розвиток концепції відкритих систем у різних галузях знань, що дозволяє краще зрозуміти, як організаційні системи функціонують і адаптуються в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем [9].

Таким чином, управління освітнім процесом у сфері початкової освіти має відбуватися з позиції побудови відкритої системи управління через виділення керуючої та керованої підсистем – суб'єкта та об'єкта управління, де суб'єкт управління – керівний орган і розпорядчий центр, а система організації – об'єкт управління.

Зауважимо, що в сучасному науковому обігу також з'явилося поняття «управління розвитком закладу освіти», що є частиною здійснюваної управлінської діяльності, в якій за допомогою планування, організації, мотивації та контролю процесів розробки та впровадження інновацій забезпечується цілеспрямованість та організація діяльності педагогічного колективу з розвитку освітнього потенціалу, підвищення рівня якості освіти, як наслідок, підвищення рівня конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Проведений аналіз поданих дефініцій дає підстави стверджувати, що розвиток – це обов'язкова умова раціонального управління. Звідси стає зрозумілим, у чому полягає стабільність функціонування закладу загальної середньої освіти. Цей шлях він проходить через інноваційний процес (процес створення та вивчення інновацій). Таким чином, розвиток закладу загальної середньої освіти – це закономірна, доцільна, еволюційна, керована, позитивна зміна самого закладу освіти та його підсистеми управління, що сприяє досягненню якісно нових результатів; дозволяє перейти до нового, як до інноваційного процесу [8].

Саме керівник закладу загальної середньої освіти в процесі управління ухвалює необхідні рішення, планує та особисто бере участь у виконанні планів (стратегічних, річних). Також керівник відповідає за організацію належного психологічного мікроклімату, творчої атмосфери в колективі. Управлінські функції в діяльності кращих директорів шкіл минулого (А.С. Макаренка, В.А. Сухомлинського) охоплювали лише малу частину часу та зусиль. Більше того, ці функції вони реалізовували не формально, не ізольовано: вони були організаторами та учасниками всіх подій, основних починань, мозковим центром школи, вони знаходилися в постійному пошуку, в роботі з вчителями, учнями, батьками [1, с. 91–103].

Створення безпечного, якісного освітнього середовища – і є вихідним положенням управління у сфері початкової освіти. Заступник директора школи з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти повинен стати співучасником педагогічного процесу, брати участь в роботі педагогічного колективу з навчання та виховання молодших школярів, взаємодіяти з вчителями, учнями та їхніми батьками. Також він має забезпечити високий рівень планування, організації, контролю та мотивації. Управляти, на думку науковців, можна процесами, людьми потрібно тільки керувати [9].

Слід зазначити, що в сучасній масовій практиці спостерігається прояв окремої ефективної діяльності досвідчених заступників директорів шкіл у сфері початкової освіти, які не мають чіткої структури і систематизації, що ускладнює адаптацію до швидко змінюваних соціально-економічних умов.

Також, сучасні наукові дослідження виявляють недостатній рівень компетенції, як керівників, так і заступників керівників із навчально-виховної роботи закладів загальної середньої освіти, має місце одноманітність методів та форм внутрішньо-шкільного контролю, формальний підхід до аналізу діяльності педагогів (відсутні обґрунтовані параметри діагностики, що характеризують розвиток освітнього середовища у початкових класах; неорганізована система отримання інформації, необхідної для проведення адекватних управлінських заходів; невідповідність оцінки результатів діяльності вчителя рівню знань, умінь та навичок його учнів) [10].

Недооцінюється значущість моніторингових досліджень якості освітнього процесу в сфері початкової освіти, рівня розвитку особистості молодших школярів. У внутрішньошкільному управлінні інколи слабо виявляються або, взагалі, не виявляються ознаки його гнучкості, швидкого реагування на зміну ситуації, за відсутності механізмів, що забезпечують безперервне надходження інформації про підсумки діяльності вчителів початкових класів та рівень знань учнів, що дозволяє не тільки своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, а й вносити корективи у функціонування, прогнозування та розвиток освітнього процесу [17].

Отже, одним із провідних видів діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи є організація взаємодії та інтеграції вчителів початкових класів із вчителями-предметниками, психологом, соціальним педагогом із питань вивчення особистості молодшого школяра; системного отримання відомостей, що дозволяють порівнювати результати освітнього процесу, бачити загальну динаміку засвоєння базового компонента знань, умінь та навичок учнів, просування в навчанні кожного з них, оперативно, у разі потреби, вживати адекватних заходів, організувати своєчасну, затребувану допомогу педагогам та разом із ними планувати, на основі об'єктивних даних, шляхи подолання та попередження можливих освітніх втрат, відхилень в інтелектуальному, моральному та фізичному розвитку молодших школярів. Уміння швидко ухвалювати правильні рішення в умовах нестачі потрібної інформації та невизначеності це і є мистецтво керівництва, яке так потрібно керівнику закладу загальної середньої освіти й початкової ланки зокрема [16].

Також, одним із основних напрямів діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи є визначення зони найближчого розвитку освітнього процесу (спільно з методичним об'єднанням вчителів початкових класів), щоб з урахуванням його специфіки, здійснювати перспективне та поточне планування, забезпечувати його гнучкість; на основі сформульованих прогнозів планувати методичну роботу з вчителями, з урахуванням особливостей закладу освіти впроваджувати інноваційні освітньо-виховні технології, розробляти освітні компоненти початкової освіти: факультативи, спецкурси, предмети вільного вибору.

В організації взаємодії з кожним учителем початкової ланки освіти важливо враховувати, що він, в єдиній особі, є педагогом, який навчає і виховує, викладає кілька предметів, працює з класом впродовж 4 років поспіль, тому найбільше потребує комунікації з боку адміністрації закладу освіти. Саме регулярно проведений заступником директора з навчально-виховної роботи аналіз стану викладання дозволяє

оперативно вносити корективи в планування змісту підвищення кваліфікації, які мають бути особистісно-орієнтовані, упорядковувати діяльність вчителя, розвивати його рефлексивні вміння [18]. Це сприяє усвідомленню та моделюванню педагогічних ситуацій, формуванню дослідницької компетенції вчителя, внутрішньої мотивації до вивчення результатів своєї праці, визначення труднощів у професійній діяльності, забезпечує узгодженість дій між вчителем і керівництвом.

Процес управління має здійснюватися в гуманній, поважній до особистості педагога формі, носити об'єктивний характер, сприяти розвитку професійно-моральної самооцінки, усвідомленню визначенню перспектив самовдосконалення, стимулювати до самоконтролю. Передбачити заздалегідь всі чинники, які впливають на формування особистості, практично неможливо. Управління освітнім процесом у всьому його різноманітті неможливо занурити в рамки навіть найвигадливіших планів, графіків, схем, тому часто доводиться приймати рішення, спираючись не тільки на знання основних положень теорії управління, але й на практичний досвід роботи, на педагогічний такт [6].

Таким чином, ефективність діяльності заступника директора школи з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти позитивно впливатиме на підвищення професійної компетентності вчителів, покращення якості освіти учнів початкових класів, якщо в її основу буде покладено технологічний підхід, який передбачає:

- систему інформування про якість освітнього процесу (діагностування проміжних та підсумкових результатів вивчення предметів початкової ланки освіти, що здійснюється за індивідуального підходу до здобутків кожного учня та спрямоване на розвиток у молодших школярів навичок самовдосконалення результатів отриманого обов'язкового освітнього мінімуму, а також практичних умінь та навичок);
- систему заходів із коригування та регулювання освітнього процесу, спрямованих на реалізацію принципів демократизації та гуманізації освіти;
- особистісно-орієнтований підхід у здійсненні взаємодії з учителями початкових класів, що передбачає організацію на всіх рівнях професійного навчання з урахуванням даних моніторингу освітнього процесу, його результатів та особистісних якостей педагогів;
- цілеспрямовану взаємодію вчителів початкової, базової та старшої ланок закладу загальної середньої освіти;
- плановий моніторинг роботи учителів початкових класів за результатами професійної діяльності [8].

Отже, особливість управління освітнім процесом у сфері початкової освіти полягає в тому, що має:

- враховувати специфіку керованого об'єкта, динаміку змін, пов'язаних із соціально-економічним розвитком суспільства, що відбуваються в ньому;
- носити ситуаційний характер, тобто будь-яке управлінське рішення має прийматися на основі конкретних даних, що відображають реальний стан освітнього процесу, та спрямовуватися на реалізацію адекватних заходів щодо переведення його на більш високий якісний рівень;
- використовувати моніторингові процедури, що забезпечують безперервне спостереження за станом освітнього процесу на основі діагностики параметрів, що характеризують розвиток адаптивного освітнього середовища у початкових класах; різноманітні методи вивчення результатів із виходом на конкретного учня;
- здійснюватися на діалоговій основі, що сприяє створенню особистісно-орієнтованої ситуації, що максимально забезпечує суб'єктну позицію кожного учасника освітнього процесу [16, с. 117-121].

Технологічний підхід до управління освітнім процесом у сфері початкової освіти передбачає використання технології, заснованої на здійсненні послідовності процедур, кожна з яких має певну мету, і складається із взаємозалежних операцій,

спрямованих на вирішення головного завдання – підвищення результативності освітнього процесу:

- моніторинг освітнього процесу;
- аналіз стану пріоритетних компонентів освітнього процесу;
- планування системи заходів щодо переведення освітнього процесу в новий якісніший стан;
- реалізація програм, які не знижують якість освітнього процесу.

Технологічний підхід у діяльності заступника директора з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти може бути використаний у практиці роботи закладу освіти будь-якого типу. Він створює механізм управління освітнім процесом, що швидко реагує на зміну ситуації в початкових класах, що будується на принципах демократизму і гуманізму, що дозволяє керувати якістю підготовки молодших школярів до продовження освіти. Його основу складають:

- вивчення проміжних та підсумкових результатів освітнього процесу за провідними розділами основних предметів (з виходом на конкретного учня) за допомогою системи діагностики та спеціально організованого педагогічного моніторингу, спрямованих на отримання інформації, що адекватно відображає стан процесу та результативності праці вчителів початкових класів, рівень розвитку особистості молодшого школяра, і на цій основі обрання змісту та форми професійного навчання педагогів, своєчасної допомоги учневі, розвиток у них навички самоврядування діяльністю, внесення коректив у функціонування та розвиток освітнього процесу;

- організація взаємодії та взаємозв'язку педагогів I та II ступенів освіти з метою забезпечення педагогічного супроводу учнів при переході дітей з початкової до основної школи, що сприяє більш швидкій їх адаптації до нових умов навчання;

- експертна оцінка праці педагогів початкових класів за кінцевими результатами діяльності, якими є: сформованість знань, умінь та навичок учнів відповідно до вимог програм початкової освіти, сформованість провідних моральних якостей особистості молодших школярів (вихованість), якість освітньої підготовки (рівень збереження якісної успішності при переході на II ступінь освіти), розвиток інтелектуальних якостей молодшого школяра відповідно до його зони найближчого розвитку (динаміка розвитку навчальних можливостей учнів) [18].

Запропонований технологічний підхід до управлінської діяльності сприяє підвищенню відповідальності керівників закладів загальної середньої освіти та педагогів за якість кінцевих результатів, стимулює перехід вчителів на самоконтроль та самооцінку діяльності, розвиває рефлексію та самокритичність, дослідницьку культуру.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розвиток науки управління передбачає пошук різних підходів до визначення змісту управлінської діяльності. Але її специфіка завжди визначатиметься характерними рисами об'єкту управління. Застосування керівниками в управлінській діяльності об'єкту управління, як усієї сукупності підходів, допомагає їм розглядати процес управління багатогранно, успішно вирішувати поставлені завдання, досягати спільної мети діяльності та максимально можливих результатів при доцільному використанні ресурсів.

Ефективність управління освітнім процесом у сфері початкової освіти визначається синтезом усіх зазначених підходів, а можливість використання кожного з них обумовлюється конкретними умовами функціонування установи або її структурних підрозділів, ступенем професіоналізму керівників, масштабами установи, конкретною ситуацією.

Перспективи подальших досліджень можливі у таких напрямках:

- особливості управління освітнім процесом у сфері початкової освіти за умов впровадження інноваційних технологій у межах одного закладу загальної середньої освіти;

- діяльність заступника директора з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти в умовах варіативності навчальних програм;

- взаємодія заступника директора з навчально-виховної роботи з керівниками предметних кафедр закладів вищої освіти;
- технологія діяльності заступника директора з формування банку даних з управління освітнім процесом у сфері початкової освіти за допомогою комп'ютерних технологій та ін.

Література

1. Василь Сухомлинський: наук. праці / упоряд. та наук.ред. П. Сікорський, Д. Герцюк. Львів: Бадікова Н.О., 2018. 252 с.
2. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
3. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. № 2. 2007. С. 67–72.
4. Закон України «Про освіту». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 20.06.2024).
5. Інноваційний менеджмент: моделювання освітніх процесів / уклад. Т. М. Соколенко. Слов'янськ: Вид-во Б.І. Маторіна, 2019. 47 с.
6. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи. *Педагогічні інновації: ідеї, реалізації, перспективи*: збірник наукових праць / редкол.: Л. І. Даниленко та ін. Київ: Логос, 2000. 308 с.
7. Концепція Нової української школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainskashkola-compressed.pdf> (дата звернення 20.06.2024).
8. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.
9. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
10. Модернізація освітнього процесу в сучасних закладах освіти: збірник наукових праць / редкол. О. Я. Чебікін та ін. Одеса: Університет Ушинського, 2022. 190 с.
11. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті. Київ: Шкільний світ, 2004. 36 с.
12. Остапчук О. Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень. URL: http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787 (дата звернення 15.07.2024).
13. Положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 09.09.2022 № 805, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 21.12.2022 за № 1649/38985. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text> (дата звернення 05.07.2024).
14. Приходько Л. А., Ройко Л. Л. Особливості організації освітнього процесу учнів початкової школи із застосуванням технологій дистанційного навчання. *Математика. Інформаційні технології. Освіта*. 2021. С. 86–90.
15. Романчук А. І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/41.pdf (дата звернення 10.07.2024).
16. Співак Я. О. Особливості управління початковою освітою в сучасній школі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 14 (3). С. 117–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14%283%29__31 (дата звернення 22.07.2024).
17. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: монографія. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України / за наук. ред. М.О. Кириченка; редкол.: М. О. Кириченко (голова), О. В. Алейнікова (заст. голови). Київ, 2020. 325 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736735/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_11.pdf (дата звернення 12.07.2024).
18. Топузов О. М., Онопрієнко О. В. Організація освітнього процесу в початковій школі: методичні рекомендації. Харків: Ранок, 2020. 144 с.
19. <http://elbib.in.ua/lyudvig-fon-bertalanfi-ludwig-von-bertalanffy-1901-1972-sotsiologiya-mijnarodnih.html>

20. https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/59891/
 21. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>
 22. https://www.researchgate.net/publication/235413338_Images_of_Organization

References

1. (2018). Vasyl Sukhomlynskyi: nauk. pratsi [Vasyl Sukhomlynskyi: science. labor]. (P. Sikorskyi, D. Hertsiuk (Eds.)). Lviv: Badikova N.O. [in Ukrainian].
2. Danylenko, L.I. (2004). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh* [Management of innovative activities in general educational institutions]. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].
3. Yefimova, O. (2007). Systemnyi pidkhid – osnova upravlinnia diialnistiu pidpriemstv [A systematic approach is the basis of enterprise management]. *Personal – Personnel*. No 2. Pp. 67–72 [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine «On Education»]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (data zvernennia 20.06.2024) [in Ukrainian].
5. (2019). Innovatsiinyi menedzhment: modeliuvannia osvitnikh protsesiv [Innovative management: modeling of educational processes]. (T.M. Sokolenko (Ed.)). Sloviansk: Vyd-vo B.I. Matorina [in Ukrainian].
6. Kalinina, L.M. (2000). Modeli upravlinskoj diialnosti kerivnyka shkoly. Pedahohichni innovatsii: idei, realizatsii, perspektyvy [Models of management activity of the head of the school. Pedagogical innovations: ideas, implementations, perspectives]. (L.I. Danylenko (Ed.)). Kyiv: Lohos [in Ukrainian].
7. Kontseptsiiia Novoi ukrainskoj shkoly [The concept of the New Ukrainian School]. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainskashkola-compressed.pdf> (data zvernennia 20.06.2024) [in Ukrainian].
8. Marmaza, O.I. (2004). *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom* [Innovative approaches to educational institution management]. Kharkiv: Osнова [in Ukrainian].
9. Marmaza, O.I. (2015). *Osnovy teorii menedzhmentu* [Fundamentals of management theory]. Kharkiv: TOV «Planeta-prynt» [in Ukrainian].
10. (2022). Modernizatsiia osvitnoho protsesu v suchasnykh zakladakh osvity [Modernization of the educational process in modern educational institutions]. (O.Ia. Chebykin (Ed.)). Odesa: Universytet Ushynskoho [in Ukrainian].
11. (2004). Natsionalna doktryna rozvytku osvity u KhKhI stolitti [National doctrine of education development in the 21st century]. Kyiv: Shkilnyi svit [in Ukrainian].
12. Ostapchuk, O.Ie. Systemnyi pidkhid do upravlinnia ta pryiniattia upravlinskykh rishen [A systematic approach to management and management decision-making]. URL: http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787 (data zvernennia 15.07.2024) [in Ukrainian].
13. Polozhennia pro atestatsiiu pedahohichnykh pratsivnykiv, zatverdzhene nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 09.09.2022 № 805, zareiestrovanyi u Ministerstvi yustytzii Ukrainy 21.12.2022 za № 1649/38985 [Regulations on the certification of teaching staff, approved by the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 09/09/2022 No. 805, registered in the Ministry of Justice of Ukraine on 12/21/2022 under No. 1649/38985]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text> (data zvernennia 05.07.2024) [in Ukrainian].
14. Prykhodko, L.A. & Roiko, L.L. (2021). Osoblyvosti orhanizatsii osvitnoho protsesu uchniv pochatkovoi shkoly iz zastosuvanniam tekhnolohii dystantsiinoho navchannia [Peculiarities of organizing the educational process of primary school students using distance learning technologies]. *Matematyka. Informatsiini tekhnolohii. Osvita – Mathematics. Information technologies. Education* [in Ukrainian].
15. Romanchuk, A.I. Suchasni innovatsiini tekhnolohii upravlinnia navchalno-vykhovnym protsesom u pochatkovii shkoli [Modern innovative technologies for managing the educational process in primary school]. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/-41.pdf (data zvernennia 10.07.2024) [in Ukrainian].
16. Spivak, Ya.O. (2015). Osoblyvosti upravlinnia pochatkovoiu osvitoiu v suchasni shkoli [Peculiarities of primary education management in a modern school]. *Naukovyi visnyk*

Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 14(3). Pp. 117–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14%283%29__31 (data zvernennia 22.07.2024) [in Ukrainian].

17. (2020). Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladamy osvity: vyklyky KhKhI stolittia [Trends and problems of management of educational institutions: challenges of the 21st century]. *DZVO «Universytet menezhmentu osvity» NAPN Ukrainy* (M.O. Kyrychenka (Ed.)). Kyiv. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736735/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_11.pdf (data zvernennia 12.07.2024) [in Ukrainian].

18. Topuzov, O.M. & Onoprienko, O.V. (2020). *Orhanizatsiia osvithnoho protsesu v pochatkovii shkoli* [Organization of the educational process in primary school]. Kharkiv: Ranok [in Ukrainian].

19. <http://elbib.in.ua/lyudvig-fon-bertalanfi-ludwig-von-bertalanffy-1901-1972-sotsiologiya-mijnarodnih.html> [in Ukrainian].

20. https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/59891/ [in Ukrainian].

21. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

22. https://www.researchgate.net/publication/235413338_Images_of_Organization [in Ukrainian].

Samoilenko O.

Candidate of Science in Pedagogics, Associate Professor at Pedagogics,
Primary Education, Psychology and Management
Nizhyn Mykola Gogol State University
sov-15@ukr.net
orcid.org/0000-0002-2622-3064

EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE SPHERE OF PRIMARY EDUCATION

The article substantiates the relevance of the problem of managing the educational process in the institution of general secondary education, namely the choice of effective and efficient approaches to managing the educational process in the field of primary education in the modern conditions of education reform in Ukraine. On the basis of theoretical analysis, the features of managing the educational process in the institution of general secondary education are determined. Special attention is paid to the management activities of the deputy director of educational work in the field of primary education. Objective contradictions in the modern practice of managing the educational process in the field of primary education are highlighted. Modern interpretations of the definitions of "management", "approaches to management", "management of the development of an educational institution" are analyzed. The most important and relevant for the educational organization approaches to managing the educational process in the field of primary education are characterized, taking into account the features of the 1st degree of general secondary education. The expediency of using structural-functional and systemic approaches to the management of the educational process in the field of primary education is substantiated. It has been proven that the effectiveness of the activities of the deputy director of the school for managing the educational process in the field of primary education using a technological approach consists in: creating a single technological management system, which involves the development and implementation of best practices and management methods, the creation of standard operating procedures, relevant recommendations and forms, templates for managers; systematic analysis and systematization of experience; organization of special training and provision of development; the use of modern information technologies for managing the educational process; implementation of a monitoring and adjustment system for the purpose of regular assessment of the effectiveness of implemented management practices and technologies

with subsequent adjustment and improvement of processes. At the same time, it is important to take into account the specifics of primary education and changes in socio-economic conditions, which will ensure the effectiveness and adaptability of management practices.

Key words: management, management activity, educational process, primary education field, deputy director, monitoring, system approach, technological approach.