

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ:

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ



2025

Міністерство освіти і науки України
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

**МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ:
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ**

Укладач: О. В. Самойленко

Ніжин 2025

Рекомендовано Вченою радою
Ніжинського університету імені Миколи Гоголя
(НДУ ім. М. Гоголя)
Протокол № 11 від 29.05.2025 р.

Рецензенти:

Аніщук А. І. – кандидат педагогічних наук, доцентка кафедри дошкільної освіти

Новгородська Ю. Г. – кандидат педагогічних наук, доцентка кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

С 17 **Менеджмент у сфері** початкової освіти: сучасні підходи до організації та управління освітнім процесом: навч.-метод. посіб. для здобувачів другого магістерського рівня вищої освіти спеціальності АЗ «Початкова освіта» факультету педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв / уклад. О. В. Самойленко. – Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя. 2025. – 184 с.

Навчально-методичний посібник «Менеджмент у сфері початкової освіти: сучасні підходи до організації та управління освітнім процесом» за змістом відповідає програмі освітнього компоненту «Управління освітнім процесом у сфері початкової освіти» освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого магістерського рівня вищої освіти спеціальності АЗ «Початкова освіта».

У посібнику розкрито основні питання управління закладом загальної середньої освіти (принципи, методи, функції, структура органів управління освітою, планування та облік роботи, зміст, види і методи внутрішньошкільного контролю, організації методичної роботи і т. д.). Особливу увагу приділено висвітленню специфіки організації та управління освітнім процесом у сфері початкової освіти.

Видання буде корисним здобувачам закладів вищої освіти, викладачам, слухачам курсів підвищення кваліфікації, керівникам освітніх установ, широкому колу педагогічних працівників і всім, хто цікавиться проблемами управління в закладі загальної середньої освіти.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
 РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРОЮ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ.....	 6
1.1. Загальні основи управління закладом загальної середньої освіти та сферою початкової освіти	6
1.2. Державне управління закладом загальної середньої освіти та сферою початкової освіти.....	22
1.3. Педагогіка партнерства як інноваційна модель організації освітнього процесу в НУШ	40
 РОЗДІЛ 2. ВНУТРІШКІЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	 49
2.1. Педагогічний аналіз як функція управління	49
2.2. Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти	51
2.3. Цілепокладання та планування діяльності закладу загальної середньої освіти	55
2.4. Особливості організації освітнього процесу початкової ланки освіти.....	61
2.5. Графічне планування освітнього процесу закладу загальної середньої освіти	77
2.6. Сучасні підходи до управління виховним процесом у закладі загальної середньої освіти	83
2.7. Організація та управління роботою групи подовженого дня.....	88
 РОЗДІЛ 3. ВНУТРІШКІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ДІЛОВОДСТВО В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ.....	 96
3.1. Контроль як функція менеджменту: сутність, завдання та принципи здійснення в системі управління закладом освіти.....	96
3.2. Внутрішкільний контроль: зміст і особливості організації	102
3.3 Особливості документування і документообігу в закладі загальної середньої освіти та сфері початкової освіти.....	117

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ	125
4.1. Система управління методичною роботою як інструмент підвищення якості освіти	125
4.2. Організаційно-управлінські аспекти методичної роботи в сфері початкової освіти.....	128
4.3. Менеджмент професійного розвитку вчителів початкових класів: управлінський аспект.....	134

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ.....	141
5.1 Управління змінами в сучасній системі загальної середньої освіти	141
5.2 Особливості управління змінами в сфері початкової освіти.....	146
5.3. Управління змінами в освітньому процесі початкової ланки освіти ...	150
5.4 Конфлікти та управління конфліктами в сфері початкової освіти.....	154
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ	161
ГЛОСАРІЙ	163
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	176

ПЕРЕДМОВА

Сучасна система загальної середньої освіти в Україні зазнає суттєвих трансформацій у зв'язку з реформуванням освітнього простору, запровадженням нових державних стандартів, компетентнісного підходу та впровадженням інноваційних методик навчання. Важливу роль у цьому процесі відіграє ефективне управління освітнім процесом, яке забезпечує якість навчання, створення сприятливого освітнього середовища та підвищення професійної майстерності педагогів, а також зумовлює потребу у підготовці висококваліфікованих педагогічних кадрів, здатних ефективно ним управляти.

Навчально-методичний посібник «Менеджмент у сфері початкової освіти: сучасні підходи до організації та управління освітнім процесом» покликаний допомогти майбутнім педагогам і управлінцям оволодіти ключовими аспектами організації, планування, мотивації, контролю та моніторингу освітнього процесу початкової ланки освіти. Посібник орієнтований на формування управлінської компетентності здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю АЗ Початкова освіта, зокрема в контексті реалізації завдань Нової української школи. У центрі уваги – сучасні тенденції в освітньому менеджменті, інструменти стратегічного та оперативного управління, внутрішкільного контролю, моніторингу якості освіти, методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників та управління змінами.

Матеріал структуровано відповідно до логіки професійної підготовки майбутніх учителів початкових класів, поєднано теоретичні положення з прикладними кейсами та питаннями для самоконтролю. Посібник сприяє розвитку критичного мислення, ініціативності, здатності приймати управлінські рішення в умовах динамічного освітнього середовища.

Видання може бути використане у процесі викладання фахових дисциплін управлінського циклу, а також як ресурс для самостійної підготовки магістрантів і професійного зростання педагогічних працівників, керівників закладів освіти, а також усіх, хто цікавиться питаннями освітнього менеджменту в сфері освіти.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРОЮ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

Поняття «управління», «менеджмент». Мета, завдання управління. Закономірності управління. Принципи управління. Методи управління. Класифікація методів. Технології управління. Поняття організаційної структури управління. Управлінська діяльність в організації освітнього процесу. Основні функції управління закладом загальної середньої освіти: планування, організація, мотивація і контроль. Організаційні форми управлінської діяльності. Органи колегіального управління ЗЗСО (загальні збори (конференція), рада школи, педагогічна рада, нарада при директорові, його заступниках).

Ключові поняття: управління, управлінський цикл, управлінське рішення, закономірності, принципи, методи управління, функції управління, заклад загальної середньої освіти, управлінська діяльність, організаційні форми управлінської діяльності, органи колегіального управління.

1.1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**Поняття «управління» та «менеджмент». Мета, завдання управління.
Закономірності управління. Принципи управління.**

Управління – це цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення певних цілей. У контексті закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) управління передбачає координацію діяльності всіх учасників освітнього процесу для забезпечення якісної освіти.

Визначення поняття «управління»

Джерело, дослідник	Сутність поняття «управління»
Пітер Друкер	Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу
Альберт М. Мескон М., Хедоурі Ф.	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
Лебідь О.	Управління освітою – це окрема галузь державного управління, яка забезпечує планомірний вплив на освітню сферу, що ґрунтується на законах та інших нормативних актах, і спрямована на розвиток цієї цілісної системи

Wikipedia	Управління процесом – це сукупність заходів з планування та моніторингу виконання процесу. Це застосування знань, навичок, інструментів, технік і систем для визначення, візуалізації, вимірювання, контролювання, звітування та покращення процесу згідно з цілями, які формулює замовник
Філософський словник	Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети.
Освіта.ua	Процес управління – діяльність об'єднаних у визначену систему суб'єктів управління, яка спрямована на досягнення цілей організації реалізацією певних функцій з використанням методів управління

[15, с. 37-54]

Управління є загальним поняттям, що охоплює всі процеси організації, координації, регулювання та контролю діяльності в різних сферах – державному управлінні, освіті, виробництві, економіці тощо. Воно передбачає системний підхід до забезпечення ефективного функціонування певної структури або організації.

З розвитком науки і практики управління виникла необхідність у більш гнучких і ефективних методах керівництва, що враховують економічні, психологічні та соціальні чинники. Це призвело до формування поняття менеджменту, який розглядається як сучасний підхід до управління, орієнтований на ефективність, стратегічне планування, мотивацію персоналу та оптимізацію ресурсів.

Менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управлінської діяльності, спрямованої на ефективне використання ресурсів задля досягнення поставлених цілей.

Якщо управління найчастіше асоціюється з ієрархічною системою контролю та адміністративними методами, то менеджмент акцентує увагу на лідерстві, координації та адаптації до змін.

В освітній сфері цей перехід проявляється у зміні підходів до керівництва закладами освіти. Традиційне управління освітою включає державне регулювання, нормативно-правову базу, ієрархічний розподіл обов'язків. Натомість освітній менеджмент зосереджується на ефективності діяльності освітніх установ, впровадженні інноваційних методик навчання, мотивації педагогів і стратегічному розвитку освіти.

Таким чином, менеджмент можна розглядати як новий етап розвитку управління, що дозволяє зробити освітні процеси більш ефективними, конкурентоспроможними та орієнтованими на якість.

Порівняльна характеристика поняття «управління» і «менеджмент»

Критерій	Управління	Менеджмент
Походження	Від слова «управа» (слов'янське походження)	Від англійського <i>management</i> , що означає «керування», «адміністрування»
Сфера застосування	Ширше поняття, застосовується у всіх сферах діяльності (державне управління, соціальне, освітнє, економічне тощо)	Вужче поняття, характерне переважно для організаційної діяльності, бізнесу, освіти
Основна мета	Забезпечення функціонування системи, підтримання порядку, виконання поставлених завдань	Досягнення ефективності, розвиток організації, впровадження інновацій
Методи впливу	Адміністративні, директивні, регламентовані державними нормами	Гнучкі, стратегічні, орієнтовані на ефективність і результат
Організаційна структура	Ієрархічна, чітко структурована	Гнучка, орієнтована на адаптацію до змін
Орієнтація	Контроль і координація діяльності	Планування, мотивація, лідерство
Відповідальність	Несуть державні органи, адміністрація	Несуть менеджери, керівники освітніх установ або підприємств

Отже, менеджмент розглядається як процес управління ресурсами та людьми для досягнення певних цілей. У ЗЗСО менеджмент включає планування, організацію, мотивацію та контроль функціонування закладу освіти.

Управління освітніми організаціями – це система цілеспрямованих дій, спрямованих на організацію, регулювання, контроль і розвиток освітніх установ на різних рівнях: від дошкільної освіти до закладів вищої освіти.

Основні характеристики:

- охоплює всі рівні освіти (дошкільна, загальна середня, професійна, вища, неформальна освіта).
- орієнтується на державну освітню політику та реалізацію національних стандартів.
- використовує адміністративні, економічні, психологічні та соціальні механізми управління.
- включає стратегічне планування розвитку освіти, інноваційні підходи, ефективне використання ресурсів.
- взаємодіє з державними органами управління освітою, міжнародними організаціями, громадськими установами.

Управління освітніми організаціями можна розглядати, як різновид соціального управління. Це сучасний напрям управлінської діяльності, яка спрямована на

досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей через раціональне використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів [58].

Управління закладом загальної середньої освіти (далі ЗЗСО) – це цілеспрямований процес управління, що передбачає організацію діяльності закладу загальної середньої освіти відповідного типу (гімназія, ліцей) для забезпечення ефективності освітнього процесу, розвитку матеріально-технічного забезпечення та кадрового потенціалу.

Основні характеристики:

- здійснюється на рівні окремого закладу загальної середньої освіти (гімназії, ліцею);
- включає адміністративне керівництво, фінансово-господарську діяльність, створення, управління та розвиток педагогічного колективу, формування кадрової політики;
- передбачає партнерську взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу (учнями, педагогічним колективом, батьками), органами влади та громадськими організаціями;
- спрямоване на надання якісних освітніх послуг, створення навчальних програм, впровадження інноваційних технологій;
- включає контроль за організацією освітнього процесу, моніторинг його якості, професійний розвиток педагогів.

Основні відмінності

Критерій	Управління освітніми організаціями	Управління ЗЗСО
Рівень управління	Загальнодержавний, регіональний, місцевий	Локальний (конкретний заклад)
Об'єкт управління	Освітні установи всіх рівнів	Гімназії, ліцеї
Основні функції	Формування освітньої політики, стратегічне планування, нормативне регулювання	Організація освітнього процесу, забезпечення якості освіти, кадрова політика
Суб'єкти управління	Міністерство освіти, департаменти освіти, місцеві органи влади	Директор, адміністрація закладу, педагогічна рада

Управління освітніми організаціями охоплює широкий спектр питань на рівні освітньої системи загалом. А **управління закладом освіти** – це більш конкретизований процес, спрямований на організацію діяльності відповідного типу закладу загальної середньої освіти.

Процеси управління освітніми організаціями й управління ЗЗСО взаємопов'язані: ефективне державне управління освітою створює умови для якісного функціонування ЗЗСО, а якісне управління ЗЗСО забезпечує виконання Державний стандартів.

Мета управління закладом освіти – створення ефективної системи організації освітнього процесу, що забезпечує якість навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти відповідно до Державних стандартів.

Основні **завдання управління закладом освіти**:

- реалізація державної освітньої політики;
- забезпечення доступності якісної освіти;
- організація ефективної освітньо-виховної роботи;
- забезпечення інноваційного розвитку закладу освіти;
- оптимізація ресурсного забезпечення.

Закономірності управління закладами освіти відображають об'єктивні зв'язки та залежності, які визначають ефективність управлінських процесів у системі освіти. Основні закономірності управління ЗЗСО включають:

1. **Закономірність цілісності** – управління освітнім процесом здійснюється як єдина система, що об'єднує педагогічні, організаційні, соціальні та економічні аспекти.

2. **Закономірність адаптивності** – управління має бути гнучким і здатним адаптуватися до змін в освітній політиці, соціальному середовищі та потребах учнів.

3. **Закономірність демократизації та гуманізації** – ефективне управління передбачає залучення всіх учасників освітнього процесу до прийняття рішень, забезпечення сприятливого психологічного клімату та орієнтацію на розвиток особистості учня.

4. **Закономірність наукової обґрунтованості** – процес управління базується на сучасних наукових дослідженнях, педагогічних технологіях та методиках.

5. **Закономірність комплексності** – управління охоплює всі сфери функціонування закладу освіти: освітню, виховну, кадрову, матеріально-технічну, фінансово-економічну тощо.

6. **Закономірність системного контролю та моніторингу** – забезпечення якості освіти передбачає регулярне оцінювання ефективності освітнього процесу, професійної діяльності педагогічного колективу та рівня навчальних досягнень учнів.

7. **Закономірність розвитку** – управлінські процеси мають бути спрямовані на постійне вдосконалення педагогічної майстерності, модернізацію освітнього середовища та підвищення якості освіти.

Вказані закономірності є основою для ефективного функціонування та розвитку закладів загальної середньої освіти, що відповідають сучасним вимогам суспільства.

Основа управління закладом освіти:

• **Системність** – освітній процес є частиною загальної системи освіти та підпорядковується її законам. Управління ЗЗСО має враховувати взаємозв'язки

між усіма рівнями освіти, забезпечувати узгодженість освітніх програм, методичних підходів та стратегій розвитку.

- **Динамічність** – необхідність постійних змін відповідно до нових освітніх стандартів, суспільних потреб, науково-технічного прогресу та вимог ринку праці. Гнучкість управлінських рішень забезпечує адаптацію освітнього середовища до актуальних викликів.

- **Ієрархічність** – чіткий розподіл повноважень і відповідальності між різними рівнями управління (державний, регіональний, місцевий, адміністрація закладу освіти). Взаємодія між цими рівнями дозволяє ефективно координувати діяльність ЗЗСО.

- **Зворотний зв'язок** – постійне оцінювання ефективності управлінських рішень на основі моніторингу якості освіти, анкетування учасників освітнього процесу, аналізу успішності учнів та інших індикаторів. Використання механізмів зворотного зв'язку сприяє удосконаленню управління.

- **Відкритість і прозорість** – забезпечення доступності інформації щодо діяльності закладу, залучення громадськості до прийняття рішень, формування довіри між усіма учасниками освітнього процесу.

- **Інноваційність** – впровадження сучасних освітніх технологій, управлінських підходів і моделей, що сприяють покращенню якості освіти.

- **Орієнтація на особистість** – створення комфортного освітнього середовища, що враховує потреби та можливості всіх учасників освітнього процесу, зокрема дітей з особливими освітніми потребами.

Принципи управління закладом освіти:

- демократизації – залучення всіх учасників освітнього процесу до прийняття рішень;

- науковості – використання сучасних теоретичних підходів до управління;

- гуманізації – орієнтація на особистісний розвиток учасників освітнього процесу;

- колегіальності – поєднання індивідуальної та колективної відповідальності;

- гнучкості – адаптація управлінських рішень до змінних умов.

Методи управління та їх класифікація. Технології управління

Поняття «метод управління» має широке трактування серед науковців. Дефініцію «методи управління» розглядають, як основні засоби управлінської діяльності керівників, відповідні «знаряддя праці», які застосовуються задля впливу на суб'єктів виробничого процесу.

Методи управління закладом освіти – це способи й шляхи діяльності адміністрації закладу освіти з планування, організації, регулювання і контролю за діяльністю всіх суб'єктів освітнього процесу (педагогічного колективу, учнів і батьків), з метою досягнення найкращих результатів функціонування закладу освіти та надання якісних освітніх послуг. Методи управління не можуть бути ефективними

поза умов конкретного закладу освіти, отже їх вибір залежить від певної управлінської ситуації.

Зауважимо, що в науково-педагогічній літературі на сьогодні відсутнє загальноприйняте визначення поняття «метод управління» та їх єдина чітка класифікація. Вчені по-різному виокремлюють групи методів в залежності від принципу, який узято за основу, що спричиняє можливість заміни одного методу іншим.

Класифікація методів управління закладом освіти значною мірою запозичена із загальної теорії управління і більш менш інтерпретована до теорії внутрішнього управління, що, на думку науковців, призводить до неврахування в теорії реально існуючих на практиці методів управління. Наприклад, Є. Хриков [72] подає найбільш повну класифікацію методів управління закладом освіти, де вихідною одиницею класифікації, на його думку, є управлінське рішення:

1. Методи одержання інформації, необхідної для управління закладом освіти (спостереження; аналіз документації; бесіда з працівниками, дітьми, батьками; вивчення продуктів діяльності дітей; анкетування; вивчення педагогічного та управлінського досвіду роботи; тестування; рейтинг; експеримент; публікаційний метод; моделювання).

2. Методи розробки управлінських рішень (розробка пропозицій після відвідування занять, заходів; наказів розпоряджень положень, планів, графіків; підготовка рішень колегіальних органів (педрад); розробка та уточнення посадових обов'язків; складання договорів; аналоговий метод; критеріально-матричний метод; метод дискусій; мозковий штурм).

3. Методи доведення управлінських рішень до виконавців (ознайомлення з положеннями, тарифікацією, посадовими інструкціями, договорами планами, графіками, розкладом занять; доведення рішень колегіальних органів, наказів, розпоряджень, висновків і пропозицій, зроблених під час перевірки окремих видів діяльності).

4. Методи організації виконання управлінських рішень (організація нарад, засідань педагогічних рад та методичних об'єднань, наставництва педагогів, підвищення кваліфікації, самоосвіти працівників, конференцій, семінарів, виставок, екскурсій; організація підготовки учнівського активу та батьків до виконання поставлених завдань; підготовка методичних рекомендацій; бесіда інструктаж).

Наприклад, авторська класифікація методів управління закладом освіти Г. Цехмістрова, Н. Фоменко є найбільш поширеною і, відповідно, розрізняють:

- організаційно-педагогічні,
- організаційно-розпорядницькі,
- соціально-психологічні,
- економічні (фінансово-господарські) методи [72].

Організаційно-педагогічні методи управління закладом освіти передбачають регламентацію навчально-методичної та виховної роботи в певному ЗЗСО та поділяються на:

- вербальні методи: індивідуальні (консультація, бесіда) та групові (інструктаж, нарада, збори);

- дослідницькі методи, що включають вивчення передового досвіду, атестацію педагогічних кадрів, анкетування та інтерв'ювання, підготовка до друкування матеріалів (збірників, статей та методичних рекомендацій) щодо діяльності педагогічного колективу;

- ілюстративно-показові методи: моделювання структури освітнього процесу, художнє та інформаційне оформлення окремих аспектів навчання учнів, професійної підготовки педагогів до творчої праці;

- техніко-технологічні методи: застосування у роботі технічних засобів і пристроїв (комп'ютери, телебачення, інтерактивна дошка тощо).

До *педагогічних методів управління закладом освіти* відносять проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, серпневих нарад учителів, семінарів, диспутів, педагогічних читань і ін.

Організаційно-розпорядницькі методи управління закладом освіти охоплюють систему заходів та розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення визначених цілей освітнього процесу.

Особливості організаційних методів управління закладом освіти:

- безпосередній вплив на об'єкт управління;
- обов'язковість виконання адміністративних рішень, ухвалених вищими органами, для підпорядкованих структур;
- чітко визначена відповідальність за недотримання наказів і розпоряджень [24].

Методи організаційного впливу на працівників в управлінні ЗЗСО:

- організаційно-стабілізуючі.
- розпорядницькі.
- дисциплінарні.
- матеріальна відповідальність.
- адміністративна відповідальність.

Організаційно-стабілізуючі методи управління закладом освіти відіграють ключову роль, оскільки визначають структуру управління, способи взаємодії між елементами системи, розподіл функцій, повноважень та рівень відповідальності. Їх реалізація в ЗЗСО здійснюється через систему нормативних документів, серед яких: Статут закладу освіти, організаційна структура ЗЗСО, положення про підрозділи, посадові інструкції, штатний розпис, колективний договір. Ці документи є обов'язковими для всіх працівників закладу освіти, а їх порушення тягне за собою застосування дисциплінарних заходів.

До *організаційно-стабілізуючих методів* відносять:

- регламентування – встановлення правил і норм діяльності, закріплених у штатному розкладі та нормативних актах;
- нормування – визначення нормативів навчального навантаження, матеріальних і трудових ресурсів;

- інструктування – ознайомлення працівників з умовами роботи, роз'яснення їхніх обов'язків та відповідальності (може бути усним (проводиться керівником) або письмовим (оформленим у вигляді спеціальних інструкцій)).

Розпорядницькі методи управління закладом освіти застосовуються в ситуаціях, де є відхилення від встановлених норм або непередбачені проблеми в управлінні. Причинами таких ситуацій можуть бути:

- порушення зв'язків між керівництвом і підлеглими;
- недостатньо обґрунтовані управлінські рішення;
- необхідність оперативного коригування планів.

Розпорядницький вплив здійснюється шляхом ухвалення управлінських рішень, які мають обов'язковий характер і не підлягають обговоренню. Основні форми: накази (основна форма), розпорядження, постанови, директиви, резолюції. Прикладами розпорядчих актів є Закон України «Про освіту», накази Міністерства освіти і науки, обласних та районних органів управління освітою, а також розпорядження директора школи щодо організації освітнього процесу, проведення олімпіад тощо. Розпорядчі акти можуть бути, як одноосібними (наказ директора школи), так і колективними (рішення педагогічної ради).

Дисциплінарні методи управління закладом освіти спрямовані на підтримку стабільності та відповідальності працівників за виконання посадових обов'язків. **Дисциплінарна відповідальність** настає у випадку:

- невиконання або неналежного виконання посадових обов'язків;
- перевищення повноважень;
- порушення правових норм.

Дисциплінарне стягнення може бути накладене лише за наявності доведеного факту порушення, а також особистої провини працівника (якщо дії були умисними або вчинені через недбалість). Якщо ж працівник порушив посадові обов'язки через незалежні від нього причини (наприклад, відсутність необхідних умов або недостатню кваліфікацію), він не може бути притягнутий до відповідальності. Дисциплінарні стягнення накладаються директором ЗЗСО або іншими уповноваженими особами (заступниками директора). Звільнення працівників може здійснювати лише керівник закладу освіти, а керівники структурних підрозділів можуть подавати відповідні клопотання.

Працівники закладу освіти можуть нести **матеріальну відповідальність** за завдані збитки, якщо вони спричинені їхніми діями або бездіяльністю.

Матеріальна відповідальність застосовується у таких випадках:

- заподіяння шкоди освітньому закладу, з яким працівник перебуває у трудових відносинах;
- компенсація шкоди, завданої третіми особами, якщо її відшкодував освітній заклад.

Адміністративна відповідальність настає у випадку вчинення адміністративного правопорушення. Основні види адміністративних стягнень: попереджен-

ня, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або безоплатне вилучення майна.

Адміністративні методи управління закладом освіти використовуються для забезпечення чіткої дисципліни та дотримання законодавчих норм у закладі освіти. Вони є ефективним інструментом контролю, що дозволяє спрямувати діяльність колективу на досягнення конкретних завдань.

Соціально-психологічні методи управління закладом освіти – це способи впливу на персонал, що базуються на принципах соціології та психології. Їхня мета – формування у працівників мотивації до трудової діяльності, стимулювання творчої активності, а також задоволення соціальних та психологічних потреб закладу освіти та всього колективу (роль і статус особистості, функціонування робочих груп, формування сприятливого психологічного клімату, етичні норми поведінки та комунікації). Соціально-психологічні методи управління поділяються на соціальні (орієнтовані на взаємодію в колективі) та психологічні (спрямовані на внутрішній світ окремого працівника):

Соціальні методи управління закладом освіти охоплюють систему засобів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, спрямованих на підвищення трудової та соціальної активності персоналу. Вони сприяють розвитку корпоративної культури, створенню механізмів наслідування лідерів, підтримці соціальної наступності та морального стимулювання (формування позитивних моделей поведінки, наслідування авторитетних працівників, встановлення стандартів зразкової поведінки, організація конкурсів професійної майстерності, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування завершення важливих проєктів, заохочення (індивідуальне, колективне)).

Психологічні методи управління закладом освіти спрямовані на гармонізацію внутрішніх відносин у колективі та створення сприятливого емоційного клімату. Вони зосереджені на особистісних аспектах працівників, їхніх інтелектуальних та емоційних особливостях, що дозволяє розкрити потенціал кожного співробітника. Психологічні методи управління ґрунтуються на глибокому розумінні особистісних якостей працівників та їх ефективному використанні в управлінні. Завдяки цим методам можливо підвищити рівень задоволеності роботою, мотивацію персоналу та продуктивність праці.

Соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у **формуванні ефективної управлінської стратегії**. Соціальні методи спрямовані на організацію колективної взаємодії та підтримку корпоративної культури, тоді як психологічні методи зосереджені на особистісному розвитку та мотивації працівників. Комплексне застосування цих методів сприяє створенню психологічно комфортного, безпечного та безбар'єрного освітнього середовища, підвищенню продуктивності та формуванню згуртованого, мотивованого колективу закладу освіти.

Економічні методи управління закладом освіти – це способи матеріального стимулювання (преміювання, підвищення заробітної плати за результатами

атестації), економічного планування та бюджетного управління. Вони мають непрямої характер впливу, базуються на економічних механізмах, і займають ключову позицію в системі управління трудовою діяльністю. Ці методи спрямовані на створення ефективних умов праці та стимулів, що мотивують персонал до продуктивної діяльності (заробітна плата, премії, доплати, інші матеріальні винагороди). Реалізація економічних методів управління здійснюється через систему економічних відносин у трудовому колективі. Використання різних компонентів оплати праці (основної та додаткової заробітної плати, премій) дозволяє регулювати рівень матеріальної зацікавленості працівників, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності їхньої діяльності.

Сучасні технології управління закладом освіти передбачають:

Стратегічне та тактичне планування. Це система управлінських рішень, що забезпечує досягнення довгострокових і короткострокових цілей закладу освіти.

Стратегічне планування передбачає розробку місії, бачення, пріоритетів розвитку, аналіз сильних і слабких сторін ЗЗСО (SWOT-аналіз), визначення ключових стратегічних напрямів на 3-5 років.

Тактичне (оперативне) планування охоплює річний план роботи закладу, поетапні завдання для реалізації стратегічної мети, плани методичної, виховної роботи, внутрішній контроль. Прикладом може бути розробка Стратегії розвитку ЗЗСО на відповідні роки з орієнтацією на цифрову трансформацію, інклюзивність і якість освіти.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є потужним інструментом для автоматизації управлінських процесів, підвищення прозорості та комунікації. Наприклад: використання системи електронного документообігу (наприклад, Google Workspace, Microsoft 365); ведення електронних журналів і щоденників (наприклад, «Єдина школа», «Нові знання»); застосування CRM-систем і освітніх платформ для управління навчальним процесом; внутрішня комунікація через месенджери, корпоративну пошту, чат-боти, хмарні сервіси (запровадження електронного журналу для моніторингу відвідуваності й успішності учнів у реальному часі).

Моніторинг якості освіти – це систематичне спостереження за станом і динамікою якості освітніх послуг з метою прийняття ефективних рішень: проведення внутрішнього моніторингу (рівень засвоєння знань, методична діагностика, самооцінювання); участь у зовнішньому моніторингу (державна підсумкова атестація, національні та міжнародні дослідження – PISA, TIMSS); аналіз зворотного зв'язку від учасників освітнього процесу (анкетування учнів, вчителів, батьків); візуалізація даних через дашборди, аналітичні звіти, графіки. Наприклад: впровадження системи внутрішнього моніторингу результатів навчання учнів щоквартально з подальшим аналізом і корекцією навчальних планів.

Корпоративне управління – це модель управління, що базується на принципах демократичного залучення всіх учасників освітнього процесу до ухвалення рішень і передбачає: створення органів колегіального управління (педагогічна рада,

рада закладу, піклувальна рада, учнівське самоврядування); розвиток культури партнерства між адміністрацією, вчителями, батьками та громадою; забезпечення прозорості та підзвітності через публічні звіти, участь у грантах, проєктній діяльності; сприяння професійному розвитку персоналу як частині корпоративної стратегії. Наприклад: проведення щорічної конференції «Стратегія розвитку ЗЗСО» за участі педагогів, батьків, учнів і партнерів закладу.

Поняття організаційної структури управління

Організаційна структура управління – це система взаємозв'язків між суб'єктами управління закладом освіти. Вона включає такі рівні:

- директор закладу освіти;
- заступники директора (з навчально-виховної роботи (початкової ланки освіти, виховної роботи тощо);
- методичні об'єднання вчителів;
- органи колегіального управління.

Управлінська діяльність в організації освітнього процесу – це цілеспрямована, систематична діяльність керівництва закладу освіти та педагогічного колективу, спрямована на планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль усіх компонентів освітнього процесу з метою забезпечення його якості, ефективності та відповідності сучасним вимогам.

Управлінська діяльність передбачає:

- розробку стратегії розвитку закладу освіти;
- планування та організацію освітнього процесу;
- планування, організацію та контроль виховної, методичної та інноваційної роботи;
- мотивацію та розвиток педагогічних працівників;
- моніторинг результатів навчальної діяльності;
- контроль за дотриманням стандартів та якістю освіти.
- забезпечення взаємодії між учасниками освітнього процесу;

Управлінська діяльність в організації освітнього процесу початкової ланки освіти – це, також, цілеспрямована і систематична діяльність керівника закладу освіти або заступника директора з навчально-виховної роботи початкової ланки освіти, спрямована на створення умов для ефективного функціонування та розвитку освітнього середовища, забезпечення якості освітнього процесу, формування ключових компетентностей молодших школярів відповідно до вимог Державного стандарту початкової освіти.

Особливості процесу управління в сфері початкової освіти

Процес управління в сфері початкової освіти – це багаторівневий процес, що вимагає комплексного підходу, має свої специфічні риси, пов'язані з віковими особливостями молодших школярів, специфікою освітнього процесу та нормативно-правовим регулюванням.

Основні характеристики процесу управління в сфері початкової освіти:

Орієнтація на розвиток особистості дитини – створення умов для всебічного розвитку дитини, її талантів, здібностей, формування наскрізних умінь і ключових компетентностей, відповідно до вікових та індивідуальних психофізіологічних особливостей і потреб, формування цінностей, розвиток самостійності, творчості та допитливості.

Державне регулювання – управління здійснюється відповідно до Державного стандарту початкової освіти – нормативного документу, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України 21 лютого 2018 р. № 87 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 липня 2019 р. № 688), що визначає вимоги до обов’язкових результатів навчання та компетентностей здобувачів освіти, загальний обсяг їх навчального навантаження у базовому навчальному плані початкової освіти [17].

Основним акцентом в організації ефективного освітнього процесу є ***педагогічна спрямованість***, де на перший план виступає взаємопов’язана діяльність вчителів та учнів, націлена на вирішення як навчальних, так і практично значущих завдань; методична підтримка вчителів та впровадження сучасних педагогічних технологій, спрямованих на створення інноваційних моделей освітнього середовища.

Забезпечення психологічного комфорту – управлінські рішення мають сприяти створенню сприятливого емоційного клімату в учнівському колективі, адаптації дітей до освітнього середовища.

Партнерська взаємодія з батьками – важливою складовою є партнерство з сім’єю, залучення батьків до освітнього процесу.

Функції управління в сфері початкової освіти

Управління в сфері початкової освіти охоплює:

- стратегічне і поточне планування освітнього процесу;
- організацію педагогічної взаємодії вчителів початкових класів;
- управління ресурсами (кадровими, матеріально-технічними, інформаційними);
- впровадження інновацій та методичний супровід педагогів;
- моніторинг результатів навчання і розвитку учнів початкових класів;
- партнерську взаємодію з батьками та громадою.

Основні функції управління:

1. ***Аналіз і планування*** – оцінка ефективності роботи закладу та розробка стратегії розвитку.

2. ***Організація*** – забезпечення виконання навчальних програм.

3. ***Мотивація*** – стимулювання професійного розвитку педагогічних працівників.

4. ***Контроль*** – перевірка відповідності результатів навчальної діяльності встановленим стандартам.

Планування в освіті – визначення освітніх цілей, розробка навчальних програм, розподіл ресурсів. У сфері початкової освіти планування – це стратегіч-

ний і тактичний процес, який забезпечує системність і результативність освітньої діяльності. **Ключові аспекти:**

- визначення освітніх цілей і пріоритетів відповідно до державного стандарту початкової освіти та концепції НУШ;
- розробка річного та стратегічного плану розвитку закладу, освітньої програми, календарного планування;
- формування індивідуальних освітніх траєкторій для учнів із особливими освітніми потребами;
- раціональний розподіл ресурсів (кадрових, фінансових, матеріально-технічних);
- передбачення ризиків і викликів, планування механізмів їх подолання.

Організація – створення сприятливих умов для навчання, підбір педагогічного колективу, забезпечення необхідного обладнання та матеріально-технічної бази. Організаційна функція спрямована на ефективне структурування освітнього процесу та координацію діяльності всіх учасників.

Основні завдання:

- формування педагогічного колективу, призначення класних керівників, тьюторів, асистентів учителів;
- створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища, що відповідає віковим та індивідуальним особливостям молодших школярів;
- забезпечення матеріально-технічної бази, в тому числі сучасними засобами навчання, ІКТ-інфраструктурою, дидактичними матеріалами;
- розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими та педагогічними працівниками;

Мотивація та розвиток педагогічного персоналу – підвищення кваліфікації вчителів, підтримка їхньої професійної діяльності. Ця функція спрямована на активізацію потенціалу вчителів, розвиток професійних компетентностей і підтримку інноваційної діяльності. Ключові дії:

- планування та реалізація програм підвищення кваліфікації, участь у сертифікації, тренінгах, вебінарах;
- наставництво та тьюторинг, особливо для молодих учителів;
- стимулювання до самоосвіти, участі в професійних конкурсах, методичних проєктах;
- запровадження нематеріальних форм мотивації – публічне визнання, делегування лідерських функцій, залучення до прийняття рішень;
- формування доброзичливого психоемоційного клімату в колективі.

Контроль – моніторинг успішності учнів, оцінювання якості навчання, коригування освітніх програм. Ця функція забезпечує об'єктивну оцінку ефективності освітньої діяльності та сприяє її постійному вдосконаленню.

Основні елементи:

- моніторинг результатів навчання учнів (формувальне, поточне, підсумкове оцінювання);

- аналіз освітніх досягнень за ключовими компетентностями, виявлення прогалин і потенціалу розвитку;
- оцінювання діяльності педагогів – спостереження за уроками, рефлексія, зворотний зв'язок;
- внутрішній аудит якості освіти, участь у зовнішньому оцінюванні;
- коригування навчальних програм, методик, підходів відповідно до результатів оцінювання.

Комунікація – взаємодія з батьками, місцевими громадами, державними органами освіти. Ця функція спрямована на налагодження ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Ключові напрями:

- взаємодія з батьками, інформування про успішність дітей, залучення до шкільного життя, формування партнерства;
- співпраця з місцевими громадами, соціальними службами, культурними й освітніми інституціями;
- комунікація з органами управління освітою, участь у державних і муніципальних ініціативах;
- використання цифрових комунікаційних платформ (електронний щоденник, Viber/Telegram-канали, онлайн-консультації);
- просування відкритості й прозорості управління, формування позитивного іміджу закладу.

Специфічні виклики та тенденції:

Створення інклюзивного освітнього середовища – створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами.

Дистанційне навчання – використання цифрових технологій в освітньому процесі.

Компетентнісний підхід – формування ключових компетентностей (критичне мислення, комунікація, творчість).

Створення безпечного освітнього середовища – психологічний комфорт, попередження булінгу, охорона та збереження здоров'я учнів.

Основними пріоритетами управління освітнім процесом у сфері початкової освіти є якість навчання, психологічний комфорт дітей, співпраця з батьками та педагогічний розвиток учителів. Сучасні тенденції спрямовані на інклюзивність, цифровізацію освіти та розвиток компетентностей учнів початкових класів.

Державний стандарт початкової освіти (затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 87 від 21 лютого 2018 р.) передбачає реалізацію компетентнісного підходу до навчання (згідно з «Рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя») та визначає структуру освітнього процесу, що ґрунтується на інтегрованих освітніх галузях. Формування знань, умінь, ставлень, що є сутністю компетентнісного підходу, забезпечують у майбутньому здатність особистості успішно

навчатися, провадити професійну діяльність, відчувати себе частиною спільноти і брати участь у справах громади [17].

Стандарт початкової освіти передбачає поділ на два цикли – 1-2 класи і 3-4 класи, які враховують особливості фізичного, психічного і розумового розвитку дітей. Також Стандарт початкової освіти передбачає організацію освітнього процесу із застосуванням діяльнісного підходу на інтегровано-предметній основі та з переважанням ігрових методів у першому циклі (1-2 класи) та на інтегровано-предметній основі у другому циклі (3-4 класи).

Навчальні програми О.Я. Савченко (типова освітня програма 1-2-х класів, 3-4-х класів) та Р.Б. Шияна (інтегрована модель навчання), укладені відповідно до конкретних очікуваних результатів кожної освітньої галузі за циклами.

Програма під керівництвом Романа Шияна (інтегрована, модельна) побудована за галузевим принципом з інтеграцією змісту всередині галузей, очікувані результати розподілені відповідно до циклів і послідовно деталізуються. У центрі – компетентнісний підхід, акцент на досвіді, діяльності, критичному мисленні, емоційному інтелекті. Навчальний зміст гнучкий, дозволяє вчителю самостійно адаптувати тематику й види діяльності.

Програма під керівництвом Олександри Савченко (типова) має чітко структурований за навчальними предметами зміст, але також містить елементи інтеграції. Кожен предмет подається через очікувані результати, поділені на цикли. У програмі закладено послідовний розвиток умінь і знань, із поступовим ускладненням.

Очікувані результати повинні уточнюватися на кожен тиждень навчання з урахуванням послідовності розвитку конкретних умінь та окреслених тем (проблем чи проектів) тижня, на основі яких здійснюється інтеграція. Відповідно до очікуваних результатів тижня та визначених тем учитель/вчителька добирає зміст навчальної діяльності. Між другою і третьою академічними годинами запропоновано проводити динамічну перерву у вигляді рухливих ігор, іншої фізичної активності дітей, зазвичай за межами шкільного приміщення.

У навчальних програмах з усіх предметів і курсів передбачено 20 % резервного часу, який учитель/вчителька може використовувати на свій розсуд, наприклад, для вдосконалення вмінь, дослідження місцевого середовища (довкілля), у якому мешкають діти, краєзнавчих розвідок, дослідницько-пізнавальних проектів та екскурсій, зокрема з ініціативи дітей. Наприкінці кожної чверті заплановано корекційно-рефлексійний тиждень для подолання розбіжностей (освітніх втрат) у навчальних досягненнях учнів.

Вибір змісту і форм організації такої навчально-пізнавальної практики заклад освіти визначає самостійно.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні функції управління застосовуються в керуванні ЗЗСО?
2. У чому полягає специфіка управління початковою ланкою освіти в структурі ЗЗСО?

3. Назвіть нормативно-правові документи, що регламентують управління ЗЗСО.

4. Які органи управління ЗЗСО функціонують на демократичних засадах?

5. Які особливості управлінського супроводу учителів початкових класів?

Кейс 1. Впровадження інновацій в управлінні сферою початкової освіти.

Ситуація: Директор ЗЗСО вирішив оновити систему внутрішнього моніторингу якості освіти початкової ланки. Він створює творчу групу з учителів початкових класів, які мають напрацювання з оцінювання освітніх результатів учнів. У плані – впровадження формувального оцінювання, електронних інструментів для аналізу динаміки успішності, а також підвищення кваліфікації педагогів щодо цифрових інструментів управління освітнім процесом.

Питання до кейсу:

1. Які принципи демократичного управління реалізуються в цьому кейсі?

2. Як забезпечити мотивацію педагогів початкової школи до участі в інноваціях?

3. Які ресурси та управлінські рішення потрібні для реалізації задуманого?

Кейс 2. Внутрішній аудит у ЗЗСО щодо організації інклюзивної освіти в початкових класах

Ситуація: У ЗЗСО проведено внутрішній аудит щодо ефективності впровадження інклюзивної освіти. Виявлено, що у початкових класах є складнощі з адаптацією освітнього середовища, нестачею фахової підтримки (асистента вчителя), а також обмежена участь педагогів у відповідних тренінгах.

Питання до кейсу:

1. Які управлінські заходи доцільно здійснити для усунення виявлених проблем?

2. Яка роль керівника ЗЗСО в організації підтримки вчителів початкових класів в умовах інклюзивної освіти?

3. Як внутрішній аудит сприяє вдосконаленню управлінської діяльності?

1.2. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРОЮ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

Сутнісні характеристики державного управління освітою. Система органів державного управління освітою в Україні. Зміст діяльності закладів освіти нового типу (ліцеї, гімназії). Типове положення про заклад загальної середньої освіти. Створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО. Початкова ланка освіти як структурний підрозділ закладу загальної середньої освіти, її функції та значення. Функції керівника ЗЗСО та його заступників. Управлінська діяльність керівника та заступника директора з навчально-виховної роботи в сфері початкової освіти. Інспектування закладу освіти. Ліцензування і атестація закладу освіти. Специфіка управлінської діяльності в умовах інклюзивного освітнього простору.

Ключові поняття: державне управління, ліцензування, атестація, інспектування, структурний підрозділ, функції керівника, директор, заступник директора, посадові обов'язки, інклюзивний освітній простір

Сутнісні характеристики державного управління освітою.

Система органів державного управління освітою в Україні

Система освіти України складається із закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти.

Структура системи освіти в Україні включає: дошкільну освіту; загальну середню освіту; позашкільну освіту; професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту.

Варто пам'ятати, що відповідно до статті 68 Конституції України кожен зобов'язаний неухильно додержуватися Конституції України та законів України, не посягати на права і свободи, честь і гідність інших людей.

Незнання законів не звільняє від юридичної відповідальності!

Тому, щоб не потрапляти в незрозумілі чи неприємні ситуації рекомендуємо ознайомитися з прийнятими Верховною Радою України закони, зокрема ***Закони України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту»:***

- Закон України «Про освіту» (2017), закон, що визначає правові засади організації та діяльності закладів освіти. Ухвалений Верховною Радою 5 вересня 2017 року (зі змінами 2025 рік №2145-VIII від 05.09.2017, редакція від 21.11.2021) [96].

- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020), який ухвалила Верховна Рада 16 січня 2020 року. Закон гарантує рівний доступ до освіти для учнів, забезпечує педагогічну автономію вчителів та передбачає більше можливостей для шкіл, щоб використовувати власні кошти.

Органами державного управління освітою в Україні є сукупність державних інституцій, які здійснюють регулювання, координацію, контроль і нагляд у сфері освіти на загальнодержавному та регіональному рівнях. До основних органів державного управління освітою належать:

1. Кабінет Міністрів України – забезпечує реалізацію державної політики у сфері освіти, затверджує ключові нормативні акти, зокрема державні стандарти освіти, типові освітні програми тощо.

2. Міністерство освіти і науки України (МОН) – центральний орган виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, здійснює нормативно-правове регулювання, координує діяльність закладів освіти всіх рівнів.

3. Державна служба якості освіти України (ДСЯО) – відповідає за забезпечення якості освіти шляхом проведення інституційного аудиту, зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладів освіти та надання рекомендацій щодо її покращення.

4. Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування – реалізують державну освітню політику на місцях, забезпечують функціонування та розвиток мережі закладів освіти, фінансування, кадрове забезпечення, здійснюють контроль за дотриманням законодавства в освітній сфері.

5. Інші органи, установи та агенції, які виконують окремі функції в межах системи управління освітою (наприклад, Український центр оцінювання якості освіти, Інститут модернізації змісту освіти, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти тощо).

Центральним органом державного управління освітою в Україні є Міністерство освіти і науки. Його повноваження визначено законом України «Про освіту» та «Положенням про Міністерство освіти України». Міністерство бере участь у виробленні державної політики в галузі освіти та втіленні її в життя, визначенні основних напрямків розвитку освіти, здійснює координаційні, науково-методичні, контрольні функції та державне інспектування, забезпечує зв'язок з іншими державами, організовує впровадження в практику досягнень науки і передового педагогічного досвіду. Міністерству освіти і науки України підпорядковані різні заклади, установи та організації, які забезпечують реалізацію державної політики в освітній і науковій сферах:

- Заклади дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, що мають державну форму власності та фінансуються з державного бюджету;
- Наукові установи, що здійснюють фундаментальні та прикладні дослідження у сфері освіти і науки;
- Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО) – підрозділ Міністерства освіти і науки України, діяльність якого спрямована на розробку та апробацію моделей зовнішнього незалежного оцінювання навчальних досягнень учнів закладів загальної середньої освіти з метою створення умов рівного доступу до вищої освіти [16];
- Інститут модернізації змісту освіти – здійснює наукове, навчально-методичне забезпечення модернізації змісту освіти, сприяє розвитку освіти в умовах євроінтеграції;
- Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики» – головна мета діяльності ДНУ «ІОА» є створення надійного інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підрозділів Міністерства освіти і науки України, автоматизований збір освітньої інформації з використанням освітніх управлінських інформаційних систем, впровадження системної освітньої аналітики через наукову, науково-організаційну, науково-технічну та аналітичну діяльність установи;
- Державна служба якості освіти (ДСЯО) – центральний орган виконавчої влади України який реалізує державну політику у сфері освіти, зокрема з питань забезпечення якості освіти, забезпечення якості освітньої діяльності, здійснення державного нагляду (контролю) за закладами освіти щодо дотримання ними законодавства;

- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) – один з органів управління у сфері вищої освіти, що є постійно діючим колегіальним органом, уповноваженим на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти;

- Атестаційна колегія Міністерства освіти і науки України – діючий дорадчий орган МОН України, який виконує повноваження щодо підготовки та атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, покладених на освітнє відомство. За задумом МОН цей орган є тимчасовим і свої функції поступово повинен передати Національному агентству із забезпечення якості вищої освіти [29].

Законодавство України щодо початкової ланки освіти становить частину національної правової бази у сфері освіти й регламентує засади її функціонування, організації та розвитку відповідно до сучасних вимог. Основні положення щодо початкової освіти закріплені в таких нормативно-правових актах:

- Закон України «Про освіту» – визначає загальні принципи державної політики в галузі освіти, структуру освітньої системи, рівні освіти, права та обов'язки учасників освітнього процесу, зокрема в початковій школі, засади академічної доброчесності, інклюзивного навчання та освітніх інновацій [47].

- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020) – конкретизує правові засади функціонування повної загальної середньої освіти, яка включає три рівні: початковий (1-4 класи), базовий середній (5-9 класи) та профільний середній (10-11(12) класи). У цьому законі прописані цілі, тривалість та особливості організації початкової освіти, зокрема питання оцінювання учнів, формування індивідуальної освітньої траєкторії, інклюзивної освіти та педагогічної автономії [48].

- Державний стандарт початкової освіти (затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 87 від 21.02.2018) – визначає обов'язкові результати навчання і компетентності, які мають бути сформовані в учнів після завершення початкової школи, а також принципи організації освітнього процесу в межах Нової української школи [17].

- Інші підзаконні акти, накази МОН, методичні рекомендації – регулюють конкретні аспекти організації освітнього процесу, навчальні плани, оцінювання, забезпечення підручниками, методичну підтримку вчителів [81].

- Концепція Нової української школи (далі НУШ) [25], затверджена Міністерством освіти і науки України у 2016 році, – це основні засади реформування загальної середньої освіти в Україні, які передбачають зміни, спрямовані на перетворення української школи в дієвий соціальний інститут формування громадянина, здатного до самовідданого служіння українському народу, активної участі в економічному розвитку української держави, готового до успішної життєдіяльності і конкурентоздатного в сучасному суспільстві. Основні положення Концепції НУШ передбачають не лише оновлення змісту освіти, методик навчання та освітнього середовища, а й трансформацію підходів до управління освітою,

зокрема на рівні закладів загальної середньої освіти. Концепція стала основою для розробки Державного стандарту початкової освіти (№ 87 від 21 лютого 2018 року), який визначив обов'язкові результати навчання і компетентності, що мають бути сформовані в учнів початкових класів [17; 49].

Сучасне управління в НУШ базується на демократичних принципах, автономії, прозорості, відповідальності та партнерстві всіх учасників освітнього процесу. Ключові нові підходи до управління у межах НУШ:

Автономія закладів освіти. Заклади початкової та повної загальної середньої освіти отримують більше повноважень в управлінні фінансами, кадровою політикою, формуванням освітніх програм, вибором методик навчання та організації внутрішньої системи оцінювання. Це дозволяє адаптувати освітній процес до потреб учнів і громади.

Педагогічне лідерство та управління змінами. Директор виступає не лише адміністратором, а й лідером змін, мотиватором і координатором розвитку освітнього закладу. Він є відповідальним за формування сприятливого освітнього середовища, підтримку професійного розвитку педагогів, розвиток командної роботи та інноваційної культури тощо.

Участь громади та батьків у врядуванні. Впровадження принципів партнерства між закладом освіти, родинами учнів та місцевою громадою через участь у роботі наглядових (підкувальних) рад, консультації щодо ухвалення рішень, спільне вирішення питань розвитку закладу освіти.

Внутрішня система забезпечення якості освіти. Кожен заклад освіти зобов'язаний створити внутрішню систему якості, що охоплює стратегічне планування, моніторинг результатів навчання, самооцінювання та удосконалення управлінських і педагогічних процесів.

Цифровізація управління. Використання цифрових інструментів для електронного документообігу, моніторингу освітніх результатів, комунікації з учасниками освітнього процесу забезпечує прозорість і оперативність управлінських рішень.

Інклюзивне та етичне управління. Урахування потреб усіх учасників освітнього процесу, зокрема учнів з особливими освітніми потребами, дотримання принципів педагогічної етики, прав людини, справедливості й поваги до різноманітності.

Зміст діяльності закладів освіти нового типу (гімназій, ліцеїв) визначається їхньою роллю в оновленій структурі повної загальної середньої освіти, яка реформується відповідно до Концепції Нової української школи [49].

Основна мета функціонування закладів освіти нового типу – забезпечити якісну, компетентнісно орієнтовану освіту, спрямовану на розвиток особистості учня, його критичного мислення, творчого потенціалу та готовності до життя у сучасному світі. Основні напрями діяльності гімназій і ліцеїв пов'язані з реалізацією державних стандартів освіти: **гімназії** забезпечують здобуття базової серед-

ньої освіти (5-9 класи), а *ліцеї* – профільної середньої освіти (10-11(12) класи) відповідно до Державного стандарту базової та профільної середньої освіти. Також зміст освітнього процесу орієнтований на формування ключових компетентностей, визначених у законодавстві: спілкування державною мовою, математична, природничо-наукова, інформаційно-цифрова, екологічна, соціальна та громадянська тощо.

Профільність навчання забезпечують *ліцеї*, які надають учням можливість обирати освітню траєкторію за одним або кількома профілями (гуманітарним, природничим, математичним тощо), що готує до вступу у заклади вищої або профільної освіти. У межах освітньої автономії, заклади мають право формувати власні освітні програми, обирати педагогічні технології, організовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, здійснювати кадрову політику.

Педагогічна діяльність в ліцях спрямована на впровадження проектного навчання, міжпредметної інтеграції, цифрових технологій, інклюзивних підходів, а також здійснення партнерської взаємодії з учасниками освітнього процесу, громадами, закладами вищої освіти, роботодавцями для формування відкритого, гнучкого та адаптивного освітнього середовища. Зміст виховної роботи, як вже було вказано вище, ґрунтується на цінностях демократії, прав людини, громадянської відповідальності, національної ідентичності та академічної доброчесності.

Положення про заклад загальної середньої освіти – це нормативно-правовий акт, який визначає організаційні та правові засади діяльності закладів загальної середньої освіти в Україні, узгоджений із положеннями Законів України «Про освіту» (2017) [97] і «Про повну загальну середню освіту» (2020) [99]. Положення є основою для розробки Статутів конкретних закладів освіти, які можуть деталізувати та конкретизувати його норми, враховуючи специфіку освітнього закладу, але не суперечити чинному законодавству.

Основні положення документа включають інформацію про: структуру закладу освіти, форму власності і підпорядкування (державний, комунальний або приватний), організацію освітнього процесу (зміст, тривалість і форми, типи навчальних планів і програм, оцінювання результатів навчання, умови навчання дітей з особливими освітніми потребами), управління закладом (хто і за яких умов здійснює управління), права і обов'язки учасників освітнього процесу (учнів, педагогів, адміністрації та батьків), фінансово-господарську діяльність (рахунки в банках, майно, додаткові джерела фінансування (добровільні внески, гранти тощо), їх облік і звітність), внутрішню систему забезпечення якості освіти, що передбачає створення внутрішньої системи моніторингу, самооцінювання якості освіти та вдосконалення управлінських і педагогічних процесів.

У відповідності до Закон України «Про повну загальну середню освіту», прийнятого 16 січня 2020 року, що набрав чинності 18 березня 2020 року, зі змінами до Ст. 6, від 26 лютого 2025 № 4265-IX (вступає в силу 15.06.2025) управління закладом загальної середньої освіти здійснюють:

- засновник/засновники;

- керівник закладу освіти;
- колегіальні органи управління закладу освіти та громадського самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти [99].

Початкова ланка освіти як структурний підрозділ закладу загальної середньої освіти

Початкова освіта є першим обов'язковим рівнем повної загальної середньої освіти та становить її фундамент. Вона реалізується у межах закладу загальної середньої освіти як окремий структурний підрозділ, що виконує ключову роль у становленні особистості молодшого школяра та важливу функцію адаптації дитини до освітнього середовища; забезпечує безперервність і наступність освіти, формування базових умінь, навичок і ключових компетентностей, визначених державним стандартом.

Основні характеристики початкової ланки як структурного підрозділу закладу загальної середньої освіти:

1. Організаційна структура. Початкові класи (1-4) є складовою частиною ЗЗСО (гімназії або ліцею з початковою ланкою освіти), яка має відповідне кадрове, матеріально-технічне та методичне забезпечення. Вона може функціонувати як окремий (при ліцеї) або як внутрішній підрозділ з автономією в межах загального управління закладом загальної середньої освіти.

2. Освітній процес в початкових класах організовується відповідно до Державного стандарту початкової освіти та базується на компетентнісному підході, принципах дитиноцентризму, інтегрованого навчання та інклюзивності.

3. Кадрове забезпечення складають учителі початкових класів, асистенти вчителів (у разі наявності інклюзивного навчання), педагоги-організатори та інші фахівці (логопеди, практичні психологи, соціальні педагоги) залежно від потреб учнів. Управління здійснює адміністрація закладу загальної середньої освіти або уповноважений координатор підрозділу (заступник директора з навчально-виховної роботи початкової ланки освіти).

4. Педагогічна автономія учителів початкових класів полягає у наявності права самостійно добирати методики навчання, підручники, формувати внутрішньокласне освітнє середовище, застосовувати адаптивні підходи до дітей з різними освітніми потребами.

5. Оцінювання та моніторинг результатів передбачає впровадження формувального оцінювання як основного підходу до аналізу якості освітнього процесу. Підсумкове оцінювання здійснюється без балів (вербально), особливо у 1-2 класах, відповідно до вимог НУШ.

6. Партнерська взаємодія з батьками – це залучення батьків до освітнього процесу, виховної роботи, консультацій та формування сприятливого освітнього середовища для всебічного розвитку дітей.

Функції керівника закладу загальної середньої освіти та його заступників визначаються законодавством України, зокрема Законом України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Положенням про ЗЗСО, а також Статутом конкретного закладу та спрямовані на ефективне управління закладом освіти, створення комфортного й безпечного освітнього середовища та забезпечення якості освіти.

Функції керівника ЗЗСО (директора). Міністерство економіки України затвердило Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, який було розроблено Міністерством освіти і науки України й ухвалено 17 вересня 2021 року та внесено до державного реєстру професійних стандартів [46].

Згідно зі Стандартом, мета професійної діяльності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти полягає в безпосередньому управлінні і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти. Керівник є представником закладу загальної середньої освіти у відносинах з державними органами влади, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти. Керівник підпорядковується засновнику закладу освіти.

Стандарт передбачає, що керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до Закону «Про повну загальну середню освіту».

Керівник закладу освіти повинен мати диплом магістра (спеціаліста). Передбачено проведення атестації не рідше ніж раз на 5 років, за результатами якої визначається відповідність керівника займаній посаді. Необхідною умовою атестації є проходження підвищення кваліфікації у міжатастаційний період.

Для керівника закладу освіти передбачено щорічне підвищення кваліфікації, яке може здійснюватися шляхом неформальної (тренінги, семінари, семінари-практикуми, вебінари, майстер-класи тощо) та інформальної освіти.

Керівник закладу освіти (окрім приватного) зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менш ніж 90 навчальних годин (три кредити ЄКТС).

Професійний стандарт визначає наступні **загальні компетентності** керівника закладу: громадянську, соціальну, культурну, когнітивну та підприємницьку.

До **трудових функцій** керівника закладу загальної середньої освіти у Стандарті віднесено:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії;
- організація безпечного і здоров'язберезувального освітнього середовища;
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

Необхідними **професійними компетентностями** для керівника закладу загальної середньої освіти є:

- нормативно-правова;
- компетентність стратегічного управління закладом освіти;
- компетентність стратегічного управління персоналом;
- компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти;
- лідерська;
- емоційно-етична;
- компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства;
- здоров'язберезувальна;
- інклюзивна;
- проєктувальна;
- інноваційна;
- здатність до навчання впродовж життя;
- інформаційно-цифрова.

Організаційні форми управлінської діяльності:

- **загальні збори (конференція)** – вищий орган колегіального управління – є найвищою колегіальною формою управління, де ухвалюються ключові рішення щодо стратегії розвитку закладу, оцінки діяльності адміністрації, затвердження внутрішніх нормативних документів тощо. Учасниками загальних зборів можуть бути: педагогічні працівники, представники технічного персоналу, батьківської громадськості, а також учні старших класів (на рівні початкових класів – інтереси дітей представляють, переважно, батьки). Особливостями проведення конференції в системі початкової освіти є активна участь батьків учнів молодшого шкільного віку як повноправних суб'єктів управлінського процесу, а також обговорення специфічних питань: адаптація дітей до школи, інклюзія, безпека освітнього середовища, шкільна інфраструктура для молодших класів.

- **рада школи** – орган координації дій педагогів, учнів та батьків – є представницьким органом, який координує взаємодію між адміністрацією, вчителями, учнями та батьками з метою вдосконалення освітнього процесу. Склад ради школи представляють представники педагогічного колективу, учнівського самоврядування, батьківського комітету, громадськості. Особливостями функціонування ради школи для початкової ланки освіти є те, що учні початкових класів не беруть активної участі у її роботі, тож роль батьків, за таких умов, значно посилюється. Також, слід відмітити, що основна увага в роботі ради школи приділяється умовам навчання і виховання молодших школярів, організації позакласної роботи, формуванню психологічно-комфортного середовища.

- **педагогічна рада** – ключовий орган для обговорення педагогічних питань – це центральна форма колегіального управління освітнім процесом, де обговорюються питання методики викладання, вибору навчальних програм, інновацій, оцінювання учнів тощо. Усі педагогічні працівники закладу освіти, включаючи вчителів початкових класів, вихователів груп подовженого дня, педагогів-організаторів, логопедів тощо входять до її складу. У сфері початкової освіти в роботі педагогічної ради значна увага приділяється методичному супроводу освітнього процесу в 1-4 класах, питанням адаптації до навчання, зниження емоційного навантаження, формуванню мовно-літературної, математичної, соціальної компетентностей. Важливим акцентом у роботі педагогічної ради на рівні початкових класів є організація інклюзивного освітнього середовища, формування індивідуальних освітніх траєкторій, співпраця з асистентами вчителя тощо. У статті 39 Закону України «Про загальну середню освіту» (в редакції ЗУ від 05.09.2017 № 2145-VIII) суттєво збільшено повноваження педагогічної ради. При цьому рішення педагогічної ради вводить в дію керівник закладу освіти [97].

- **наради при директорові та його заступниках** – оперативні засідання для вирішення організаційних питань – це оперативна управлінська форма, яка використовується для вирішення поточних організаційних питань: планування, звітності, координації діяльності педагогічного колективу. Наради при директорові та його заступниках можуть відбуватися в різних форматах: щотижневі чи щомісячні наради; цільові зібрання (методичні, інструктивні, аналітичні); наради з питань підготовки до заходів або контрольних робіт. Проведення нарад у сфері початкової освіти має свої особливості: вони частіше мають методичну спрямованість, орієнтовану на впровадження стандартів НУШ, нових методик навчання, інноваційних підходів до оцінювання, а також на обговорення питань психолого-педагогічної підтримки першокласників, тісної співпраці з батьками та різними спеціалістами (психологом, соціальним і медичним працівниками).

Отже, організаційні форми управлінської діяльності в сфері початкової освіти мають бути зорієнтовані на дитину як головну цінність, підтримку педагогів у реалізації нових освітніх стандартів, а також тісну співпрацю з родинами учнів. Усі управлінські рішення мають враховувати вікову специфіку, індивідуальні потреби та емоційний комфорт учнів 1-4 класів.

Створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти

Внутрішня система забезпечення якості освіти – це сукупність умов, процедур і заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність освітніх та управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість результатів навчання учнів, забезпечують формування їхніх ключових компетентностей, а також сприяють усебічному розвитку особистості учнів. Для вивчення та вдосконалення своєї діяльності, закладу освіти не потрібно чекати проведення інституційного

аудиту, залучати сторонню допомогу чи додаткові ресурси. Це перш за все, робота ЗЗСО над власним розвитком, формування стратегічного бачення, запровадження дієвої моніторингової роботи та оперативне реагування на виклики сьогодення. Політика забезпечення якості – це безперервне вдосконалення освітніх та управлінських процесів.

Система освітньої діяльності є динамічною й тоді, як інституційний аудит заклад освіти проходитиме лише раз на 10 років, внутрішня система забезпечення якості освіти дозволить закладу здійснювати постійний моніторинг і регулярно отримувати дані про процеси та вчасно реагувати на виклики.

Якщо заклад освіти визначає вектори вдосконалення за тими ж напрямками, що й інституційний аудит, внутрішня система забезпечення якості освіти може базуватися на чотирьох напрямках діяльності: система управління, освітнє середовище, педагогічна діяльність та система оцінювання учнів у ЗЗСО. Але цей перелік не є вичерпним, кожен заклад освіти може додати до цих напрямів власні.

Розбудовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО займається керівник закладу, а також залучає до цього процесу всіх учасників освітнього процесу (засновника, вчителів, учнів, батьків).

Основні ознаки створеної внутрішньої системи забезпечення якості освіти:

1. Наявність Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, а також розробка політики і процедури її впровадження. Цей документ можна знайти на сайті ЗЗСО. Його наявність не завжди означає, що у закладі освіти вже розбудована внутрішня система забезпечення якості освіти. Він є одним із перших кроків.

2. ЗЗСО проводить самооцінювання – комплексне регулярне вивчення та оцінювання власної освітньої діяльності, яке ґрунтується на рефлексії та критичному дослідженні. Це дає можливість закладу освіти оперативно реагувати на виклики та прослідковувати динаміку через порівняння з попередніми та наступними своїми результатами такого оцінювання. Результати самооцінювання ЗЗСО використовує для визначення напрямів покращення освітнього процесу. Результати самооцінювання мають публікуватися у річному звіті на власному сайті, або на сайті засновника.

3. ЗЗСО використовує результати самооцінювання для планування свого подальшого функціонування і постійного вдосконалення.

Процес формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти передбачає етапи:

1. Визначення компонентів внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
2. Забезпечення функціонування цих компонентів;
3. Самооцінювання освітніх та управлінських процесів ЗЗСО для їх подальшого вдосконалення.

Внутрішня система забезпечення якості освіти може містити **компоненти**, перелік яких визначено в ч. 3 ст. 41 Закону України «Про освіту» [96], а саме:

- стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти;
- систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних і науково-педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних кадрів закладу освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи здобувачів освіти;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або внутрішніми документами закладу освіти.

Процедура визначення компонентів внутрішньої системи забезпечення якості освіти є першим етапом її формування. Зокрема, для забезпечення комплексного розгляду питань, пов'язаних з формуванням внутрішньої системи забезпечення якості освіти, рекомендовано створити робочу групу, до складу якої доцільно включити: керівника закладу освіти; його заступників; учнів; батьків; експертів у сфері загальної середньої освіти та управління; представників місцевої громади тощо. Завдання робочої групи – колегіальна розробка стратегії (політики) Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, яке може визначати:

- цілі внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- її компоненти (окремої уваги потребує визначення стратегії і процедур забезпечення якості освіти);
- періодичність і механізм самооцінювання, а саме: опис правил і критеріїв самооцінювання внутрішніх компонентів; вимірювальні показники результатів, на які впливатимуть освітні та управлінські процеси; методи збору інформації.

Обрані робочою групою компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти рекомендовано згрупувати в Положенні за чотирма напрямками освітньої діяльності закладу освіти, як це визначено в п. 6 Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти [90]:

- освітнє середовище;
- система оцінювання здобувачів освіти;
- педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти;
- управлінські процеси закладу освіти.

Процедура розробки та затвердження Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти має пройти такі етапи:

1. Створення робочої групи.

2. Розробка проєкту Положення.

3. Попереднє обговорення проєкту Положення за участю представників педагогічного та учнівського колективів, батьків.

4. Доопрацювання проєкту Положення (у разі наявності обґрунтованих і доцільних пропозицій і зауважень).

5. Схвалення Положення педагогічною радою закладу освіти.

6. Ознайомлення учасників освітнього процесу зі стратегією (політикою) забезпечення якості освіти та процедурами її втілення.

7. Оприлюднення Положення на веб-сайті закладу освіти, а в разі відсутності – на веб-сайті його засновника.

ЗЗСО має право обрати власний підхід до формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, керуючись власною академічною та організаційною автономією. При цьому потрібно врахувати компоненти визначені у ч. 3 ст. 41 Закону України «Про освіту» [96], тобто заклад освіти самостійно обирає, які з них використовувати, а які ні. Окрім цього, заклад освіти може визначити інші заходи, що забезпечують якість освіти, навіть, якщо їх немає в переліку.

Разом з цим, відповідно до ч. 2 ст. 42 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [100] визначено, що обов'язковими компонентами внутрішнього забезпечення якості освіти є:

- механізми забезпечення академічної доброчесності;
- порядок виявлення та встановлення фактів її порушення;
- види академічної відповідальності педагогічних працівників та учнів за конкретні порушення академічної доброчесності.

Розпочинати формування внутрішньої системи оцінювання в ЗЗСО необхідно з визначення ***Стратегії (політики) внутрішнього забезпечення якості освіти***. Цей документ повинен:

- фіксувати орієнтири функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- враховувати інтереси учасників освітнього процесу щодо якості освітніх послуг та реалізації інших їхніх прав;
- враховувати засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності, визначені у ст. 6 Закону України «Про освіту» [89].

У процесі розробки Стратегії, заклад освіти визначає і впроваджує її орієнтири, зважає на потреби учасників освітнього процесу й особливості діяльності закладу. Такими орієнтирами, для забезпечення яких розробляють Стратегію, можуть бути:

- відповідність результатів навчання учнів державним стандартам освіти;
- партнерство в навчанні та професійна взаємодія;
- недискримінація;
- запобігання та протидія булінгу (цькуванню);

- академічна доброчесність під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності;
- прозора та інформаційно відкрита діяльність закладу освіти;
- умови для безперервного професійного зростання педагогічних працівників;
- справедливе й об'єктивне оцінювання результатів навчання учнів, а також професійної діяльності педагогічних працівників;
- академічна свобода педагогічних працівників.

Самооцінювання – це процес вивчення й оцінювання ефективності функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти з метою вдосконалення освітніх та управлінських процесів.

Моделі самооцінювання:

- щорічне комплексне самооцінювання (за всіма компонентами);
- щорічне самооцінювання за певними напрямками освітньої діяльності, а також періодичне комплексне самооцінювання;
- щорічне комплексне самооцінювання за окремими рівнями освіти, на яких заклад освіти провадить освітню діяльність (початкова, базова, профільна, середня освіта);
- інша модель, визначена закладом освіти.

Комплексне самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів рекомендують проводити після визначення всіх компонентів внутрішньої системи оцінювання якості освіти та закріплення їх у Положенні. Це допоможе з'ясувати обсяг роботи, яку необхідно провести для підвищення якості освітніх послуг. Також, його рекомендують проводити за один рік до проведення планового інституційного аудиту. Інформація, отримана під час самооцінювання, може бути використана з метою:

- прийняття відповідних управлінських рішень для вдосконалення внутрішньої системи оцінювання якості освіти;
- визначення пріоритетних напрямів удосконалення освітніх та управлінських процесів закладу освіти;
- аналізу тенденцій в освітній діяльності закладу освіти і коригування його річного плану роботи та / або стратегії розвитку закладу;
- аналізу динаміки оцінювання освітньої діяльності закладу освіти педагогічними працівниками, учнями, батьками.

Інспектування, ліцензування й атестація закладу освіти – це ключові форми державного контролю й оцінювання якості освітньої діяльності закладів освіти в Україні. Вони спрямовані на забезпечення дотримання державних стандартів, законодавчих норм, а також гарантування прав здобувачів освіти на якісне навчання.

Інспектування закладів освіти (інституційний аудит)

Інспектування у традиційному розумінні як форма перевірки з боку органів контролю поступово витісняється **інституційним аудитом**, який проводить **Державна служба якості освіти України (ДСЯО)** [16].

Інституційний аудит – це зовнішнє комплексне оцінювання якості освітньої діяльності та управлінських процесів у закладі освіти. Він охоплює:

- стан і ефективність системи внутрішнього забезпечення якості освіти;
- дотримання вимог державних стандартів;
- кадрове, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення;
- управління освітнім процесом.

Результатом є висновок про рівень якості освітніх і управлінських процесів та рекомендації щодо їх покращення.

Ліцензування – це процедура надання закладу освіти права на здійснення освітньої діяльності на певному рівні (наприклад, початкова, базова чи профільна середня освіта). Ліцензію надає **Міністерство освіти і науки України** [29] або уповноважений орган на основі:

- відповідності матеріально-технічної бази;
- наявності педагогічних кадрів;
- дотримання нормативів наповнюваності класів;
- безпечного освітнього середовища.

Без Ліцензії на надання освітніх послуг заклад не має права надавати освітні послуги та видавати документи про освіту.

До 2017 року діяла **державна атестація закладів освіти**, яка проводилася періодично і була обов'язковою для підтвердження права на здійснення освітньої діяльності. Вона включала перевірку документів, освітнього процесу, умов праці, фінансування тощо.

Після ухвалення **Закону України «Про освіту» (2017)** державну атестацію **скасовано**, натомість її функції виконує **інституційний аудит**. Проте атестація педагогічних працівників з метою визначення рівня їхньої кваліфікації залишається чинною.

Інституційний аудит – це комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти, які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток.

Мета інституційного аудиту – оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти та вироблення рекомендацій щодо: підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти; вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти; приведення освітнього й управлінського процесів у відповідність із вимогами законодавства та ліцензійними умовами.

Порядок проведення інституційного аудиту визначають спеціальним нормативно-правовим актом. Поки що існує лише проект Порядку інституційного аудиту ЗЗСО. Проведення інституційного аудиту в закладах загальної середньої освіти передбачається не частіше ніж раз на 10 років. Проводити Інституційний аудит уповноважені територіальні органи Державної служби якості освіти (цент-

рального органу виконавчої влади із забезпечення якості освіти). Місцеві органи управління освітою інституційним аудитом не займатимуться. Це важливо для забезпечення у всіх регіонах країни єдиної державної політики в сфері освіти.

Інституційний аудит проводять у плановому порядку, якщо це передбачено спеціальним законом, або в позаплановому порядку, у таких випадках: низька якість освітньої діяльності закладу освіти, з ініціативи (засновника, керівника, колегіального органу управління, вищого колегіального органу громадського самоврядування, наглядової (підкувальної) ради закладу).

Заклади освіти, що мають чинний **сертифікат про громадську акредитацію** закладу освіти, вважаються такими, що успішно пройшли інституційний аудит у плановому порядку

За результатами проведеного інституційного аудиту формулюються висновки про якість освітньої діяльності закладу освіти, внутрішню систему забезпечення якості освіти і надаються рекомендації щодо вдосконалення діяльності закладу освіти. Результати проведеного інституційного аудиту оприлюднюються на сайті закладу освіти, засновника (крім засновника приватного закладу освіти) та установи, що його здійснювала. У випадку виявлення **невідповідності освітньої діяльності закладу освіти** чинному законодавству та/або ліцензійним умовам, визначається строк усунення недоліків та порушень у роботі закладу освіти, по закінченню якого проводиться перевірка результатів усунення недоліків та порушень. У разі негативних результатів повторної перевірки, засновнику рекомендується змінити керівника, або припинити діяльність / реорганізувати заклад освіти [86].

Управління в умовах інклюзивного освітнього простору

Організаційні аспекти створення інклюзивних класів. Алгоритм створення інклюзивного класу:

1. Батьки дитини з особливими освітніми потребами (далі ООП) звертаються до закладу освіти, пишуть заяву та додають до неї витяг ІРЦ про комплексну оцінку дитини.
2. Керівник закладу освіти дає подання до органу управління освітою щодо погодження організації інклюзивного навчання в його закладі.
3. Орган управління освітою видає лист-погодження або наказ.
4. За необхідності в штатний розпис закладу потрібно внести зміни, наприклад, ввести додаткові ставки асистентів вчителів чи вчителів-дефектологів.
5. Керівник закладу освіти видає наказ про створення класу або класів з інклюзивним навчанням, а також щодо затвердження положення про команду психолого-педагогічного супроводу в закладі освіти та її склад.

Процедура створення інклюзивного класу:

1. Відповідно до пункту 1 статті 20 закону «Про освіту», заклади освіти за потреби створюють інклюзивні або спеціальні групи і класи для навчання дітей з

ООП. У разі звернення особи з особливими освітніми потребами або її батьків (інших законних представників) інклюзивна група або клас створюється обов'язково.

2. Для учнів з ООП, які навчаються в інклюзивних та спеціальних класах, на підставі письмового звернення батьків (інших законних представників) можуть створюватися інклюзивна або спеціальна група подовженого дня. Детальніше про це можна прочитати в Порядку створення груп подовженого дня у державних і комунальних ЗЗСО (наказ МОН від 25 червня 2018 року № 677) [104].

3. Щоб утворився інклюзивний клас, необхідно, аби батьки написали заяву в школі та подали витяг ІРЦ про комплексну оцінку розвитку дитини. Якщо в батьків є тільки витяг від лікарсько-консультативної комісії, то це не є підставою для організації інклюзивного навчання. Також можуть додаватися інші документи, передбаченні Порядком зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти (наказ МОН від 16 квітня 2018 року № 367) [103].

4. В ІРЦ можуть звернутися батьки або інші законні представники дитини, які відчують занепокоєння щодо її розвитку, незалежно, чи в неї є певний діагноз і / або інвалідність. Комплексне оцінювання може проводитися як за ініціативи батьків, так і за рекомендацією педагогів, які працюють у ЗЗСО з такою дитиною, але виключно на підставі заяви батьків. Його не можна проводити примусово.

5. Висновок ІРЦ про комплексне оцінювання має рекомендаційний характер. Відповідно до статті 55 закону «Про освіту» [97], батьки дитини мають право обирати заклад освіти, освітню програму, різновид і форму здобуття дітьми освіти відповідного рівня.

6. Термін дії висновку ІРЦ не визначений, але повторне комплексне оцінювання може проводитися, коли дитина переходить від закладу дошкільної освіти до закладу загальної середньої освіти. Також, за рекомендацією команди психолого-педагогічного супроводу в разі виникнення індивідуальних освітніх потреб під час навчання або, навпаки, коли в дитини високі успіхи в навчанні й потрібно переглянути індивідуальну програму розвитку.

7. Якщо дитина вже навчалася в інклюзивному класі, то повторно проходити ІРЦ і писати заяву на відкриття інклюзивного класу перед кожним навчальним роком не потрібно.

8. Якщо фахівці, які працюють із дитиною з ООП в школі, не бачать прогресу або не впевнені, що витяг ІРЦ правильний і, на їхню думку, потрібно проводити інші корекційно-розвиткові заняття або в іншій кількості, то самостійно ці зміни команда психолого-педагогічного супроводу ввести не може. Для цього потрібно спрямувати батьків на повторне комплексне психолого-педагогічне оцінювання розвитку дитини до ІРЦ.

Лист МОН від 16.06.2020 року №1/9-328 «Щодо методичних рекомендацій з організації психолого-педагогічного консиліуму для проведення повторної комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку дитини». Згідно цього документу,

для підтвердження, або зміни висновку про комплексне оцінювання, має збиратися консилиум, до якого рекомендовано залучати представника органу управління освітою, методиста обласного РЦПО, фахівців ІРЦ, практичного психолога, який має міжнародний сертифікат, педагогічних працівників ЗЗСО, корекційних педагогів спеціальних ЗЗСО (за потреби), фахівців сфери соціального захисту (за потреби), батьків або запропонованих ними фахівців, із метою комплексного та адекватного оцінювання [91].

Питання для самоконтролю:

1. Які основні функції державного управління у сфері загальної середньої освіти в Україні?
2. Які відмінності між Законом України «Про освіту» (2017) і Законом «Про повну загальну середню освіту» (2020) у частині управління ЗЗСО?
3. У чому полягає суть внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО?
4. Яка роль початкової ланки освіти у структурі ЗЗСО?
5. Які особливості управлінської діяльності керівника закладу в умовах інклюзивного освітнього простору?

Кейс 1. Внутрішня система забезпечення якості освіти в початковій школі

Ситуація: Керівник ЗЗСО отримав завдання від органу управління освітою: створити внутрішню систему забезпечення якості освіти. У школі є початкова ланка, гімназія, а також інклюзивні класи. Педагоги початкової школи не мають досвіду роботи з ІКТ-інструментами моніторингу.

Питання до кейсу:

Розробіть покроковий план запровадження внутрішньої системи якості з урахуванням специфіки початкової школи, залучення педагогів та підтримки інклюзивної освіти.

Кейс 2. Новий підхід до управління в контексті НУШ

Ситуація: У ЗЗСО створено нову управлінську команду. Згідно з реформою НУШ, пріоритет – створення партнерських відносин між учасниками освітнього процесу, впровадження демократичного стилю управління, підвищення автономії педагогів.

Питання до кейсу: Складіть стратегічний план управлінських дій директора та його заступника щодо підтримки педагогів початкової школи в умовах освітньої реформи.

1.3. ПЕДАГОГІКА ПАРТНЕРСТВА ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В НУШ

Особливості педагогічної взаємодії закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) з різними типами освітніх закладів, позашкільними закладами освіти, закладами вищої освіти. Наступність і перспективність співпраці ЗДО та ЗЗСО. Технологія педагогічної взаємодії ЗЗСО з молодіжними та громадськими організаціями, територіальною громадою.

Особливості організації освітнього процесу в сфері початкової освіти за умов педагогіки партнерства. Принципи педагогіки партнерства в освітньому процесі сфери початкової освіти.

Залучення учасників освітнього процесу до педагогіки партнерства. Особливості управління освітнім процесом у сфері початкової освіти на регіональному рівні за умов педагогіки партнерства.

Ключові поняття: Концепція «Нова українська школа», органи громадського самоврядування, типи освітніх закладів, профспілковий комітет, батьківський комітет, наступність, взаємодія, педагогіка партнерства, співпраця, технологія педагогічної взаємодії, молодіжна, громадська організація, територіальна громада, учасники освітнього процесу – учні, вчителі, батьки.

Органи громадського самоврядування у закладі освіти

1. Загальні засади

Органи громадського самоврядування – це представницькі органи, що створюються в закладах освіти з метою залучення учасників освітнього процесу до управління, забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості діяльності закладу освіти.

Нормативно-правова база:

- Закон України «Про освіту» (ст. 70) [47].
- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (ст. 25, 28) [48].
- Статути ЗЗСО.
- Локальні положення (затверджені педагогічною радою або радою закладу)

2. Учніське самоврядування (учнівський комітет)

Мета функціонування – формування громадянської активності учнів, розвиток лідерських якостей, участь у прийнятті рішень, що стосуються учнівської спільноти.

Основні функції:

- Представництво інтересів учнів перед адміністрацією закладу;
- Організація культурно-масових, спортивних, просвітницьких заходів;
- Участь у вирішенні питань дисципліни, добробуту та внутрішнього розпорядку;
- Співпраця з батьками та педагогічним колективом;

- Ініціювання соціальних проєктів.

Форма організації:

- Шкільний учнівський комітет / парламент.
- Класні комітети.

Склад обирається шляхом голосування учнів. Структура може включати президента, секретаря, керівників комісій (навчальної, культурної, інформаційної, спортивної, дисциплінарної тощо).

3. Батьківське самоврядування (батьківський комітет)

Мета функціонування – залучення батьківської спільноти до управління школою, підтримка освітнього процесу, налагодження партнерства між сім'єю та школою.

Основні функції:

- Допомога у вирішенні побутових, організаційних питань;
- Участь у плануванні виховної роботи;
- Сприяння матеріальному забезпеченню освітнього процесу;
- Контроль за дотриманням прав дитини;
- Ініціація та підтримка громадських ініціатив.

Форма організації:

- Класний батьківський комітет.
- Шкільний батьківський комітет (створюється із представників класних комітетів).

Склад обирається на батьківських зборах шляхом відкритого голосування. Можуть бути створені секції або комісії (благодійна, господарча, виховна, правова тощо).

4. Профспілковий комітет

Мета створення – захист трудових прав та соціально-економічних інтересів працівників закладу освіти.

Основні функції:

- Контроль за дотриманням законодавства про працю;
- Участь у формуванні колективного договору;
- Представництво у вирішенні трудових спорів;
- Організація дозвілля, медичних оглядів, професійного розвитку;
- Співпраця з адміністрацією з питань кадрової політики.

Правова основа діяльності – Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності [29].

Особливості педагогічної взаємодії ЗЗСО з різними типами освітніх установ, позашкільними закладами освіти, закладами вищої освіти

Педагогічна взаємодія ЗЗСО з іншими освітніми установами є важливою умовою забезпечення цілісного, якісного, безперервного освітнього процесу. Така співпраця дозволяє створювати ефективне освітнє середовище, сприяє професійному розвитку, як педагогів, так і особистості здобувачів освіти.

Педагогічна взаємодія – це процес співпраці учасників освітнього процесу, заснований на принципах партнерства, рівноправності, взаємоповаги та орієнтації на спільну мету – розвиток особистості учня. Також, педагогічна взаємодія – це процес, що складається із багатьох компонентів, а саме: дидактичних, виховних і соціально-педагогічних взаємодій. У широкому плані, педагогічна взаємодія – це взаємний вплив педагогів та учнів один на одного, в результаті чого здійснюється процес їх особистісного зростання і зміни. Отже, тлумачення дефініції «педагогічна взаємодія» можна знайти практично у всіх педагогічних словниках останніх десятиріч ХХ століття, проте вони різняться. В умовах сьогодення, суттєво змінюються вимоги до майбутніх фахівців, які повинні, окрім високої теоретичної підготовки, вміти взаємодіяти з іншими людьми, володіти комунікативними навичками, вміти ставити ціль та оперативно реалізовувати її, бути активним, самостійним та ініціативним у прийнятті рішень. Тому, поняття «педагогічної взаємодії» набуває нового формату суб'єкт-суб'єктних відносин між учасниками освітнього процесу, які на сьогодні вважаються основою для впровадження гуманізації освіти [13, с. 49-54].

Форми та напрями взаємодії:

- із закладами дошкільної освіти (ЗДО): спільна підготовка дітей до навчання в школі: адаптаційні програми, зустрічі з учителями, екскурсії до школи; проведення консультацій для батьків майбутніх першокласників; участь педагогів ЗЗСО в роботі методичних об'єднань з вихователями.
- із закладами позашкільної освіти: розширення освітнього простору учнів шляхом участі у гуртках, секціях, творчих студіях; партнерство у реалізації інклюзивного, патріотичного, екологічного виховання; формування ключових компетентностей, зокрема соціальної, громадянської, культурної, підприємницької; залучення до проєктної, дослідницької та волонтерської діяльності; проведення спільних виховних заходів, конкурсів, фестивалів.
- із закладами професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти: профорієнтаційна робота; екскурсії, майстер-класи, ярмарки професій, дні відкритих дверей знайомство з виробництвом; інформування про можливості продовження навчання; спільне впровадження освітніх програм (наприклад, дуальна освіта).
- із закладами вищої освіти (ЗВО): проведення педагогічної практики здобувачів вищої освіти в ЗЗСО; підвищення кваліфікації вчителів, участь у науково-методичних семінарах, науково-практичних конференціях, курсах; реалізація спільних науково-дослідних та інноваційних освітніх проєктів; співпраця в рамках STEM-освіти, цифрової трансформації школи; залучення викладачів ЗВО до викладання окремих курсів або проведення майстер-класів.

Наступність і перспективність співпраці закладів дошкільної освіти та закладів загальної середньої освіти (далі ЗДО та ЗЗСО)

Наступність – це забезпечення плавного переходу від одного рівня освіти до іншого, збереження логіки розвитку дитини, гармонізація змісту, методів і форм роботи.

Основні напрями реалізації наступності:

- Психолого-педагогічна діагностика готовності дітей до школи.
- Адаптаційні програми для першокласників.
- Методична співпраця між вихователями і вчителями початкових класів.
- Узгодження вимог щодо розвитку пізнавальних, мовленнєвих, соціальних навичок.

Перспективи співпраці ЗДО та ЗЗСО:

- створення комплексних освітніх центрів (ЗДО-ЗЗСО);
- проведення спільних педагогічних рад, методичних днів і засідань методичних об'єднань;
- системна робота з батьками для забезпечення єдності виховання.

Технологія педагогічної взаємодії ЗЗСО з молодіжними та громадськими організаціями, територіальною громадою

Соціальне партнерство в освіті – це співпраця ЗЗСО з різними суспільними інститутами (молодіжними, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування) для спільного вирішення завдань освіти, виховання та соціалізації учнів.

Етапи технології взаємодії:

1. Діагностичний етап: вивчення соціального середовища; виявлення потреб школи та громади; аналіз ресурсів потенційних партнерів.
2. Проєктувальний етап: визначення цілей співпраці; розробка спільних програм, проєктів, заходів; укладання угод про партнерство.
3. Організаційно-діяльнісний етап: реалізація спільних заходів (екологічні акції, патріотичні проєкти, волонтерство); залучення учнів до громадської активності.
4. Оцінювально-рефлексивний етап: аналіз результатів; обговорення успіхів і труднощів; коригування подальших дій.

Форми взаємодії з громадою:

- участь громади в управлінні закладом освіти (наглядові ради, батьківські комітети);
- шкільні заходи для жителів громади;
- участь закладу освіти в соціальних ініціативах.

Виклики та перспективи педагогічної взаємодії:

- виклики: відсутність системності, нестача ресурсів, слабка мотивація партнерів, кадрова плинність.
- перспективи: створення освітніх кластерів, мережі партнерських шкіл, поширення практики наставництва, розвиток освітнього менеджменту.

Особливості організації освітнього процесу початкової ланки освіти за умов педагогіки партнерства

Сучасна освіта в Україні орієнтується на гуманістичні та демократичні цінності, серед яких особливе місце займає педагогіка партнерства. Це ключовий принцип, закладений у Концепції «Нова українська школа» (НУШ), що передбачає новий тип взаємин між усіма учасниками освітнього процесу – учнями, учителями, батьками, адміністрацією.

У сучасному світі постає потреба у людині нового покоління, що долає виклики часу, стресостійка, критично оцінює ризики та креативно вирішує завдання, вміє працювати в команді і прагне до самоосвіти. Щоб сформувати ці навички, варто змінити підходи в освіті. Тому важлива взаємодія всіх суб'єктів освітнього процесу, їх співпраця, відносини, ґрунтовані на навчанні без примусу, вільному виборі та особистісному підході.

НУШ зосереджується на формуванні ключових компетентностей та рівноправній взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Адже успіх залежить від участі кожного. Тому педагогіка партнерства в НУШ є сучасним прогресивним підходом до освітнього процесу, що ґрунтується на принципах взаємоповаги, довіри, співпраці та спільної відповідальності. Цей підхід є основою гуманістичної моделі освіти, яка враховує індивідуальні потреби кожної дитини та створює сприятливі умови для її розвитку.

Головна мета – сприяти розвитку особистості через співпрацю та діалог, що побудований на рівноправній взаємодії між усіма учасниками. Тому, педагогіка партнерства є ключовим підходом до організації освітнього процесу.

Для педагогіки партнерства гуманне ставлення до дитини є основою діяльності педагога, оскільки його не можна замінити жодними освітніми трендами. Саме гуманне ставлення має бути в центрі спілкування не лише між вчителем та учнями, а й у стосунках із батьками, колегами.

Освітнє середовище – це сукупність умов, засобів, процесів, взаємодій і ресурсів, які забезпечують реалізацію освітнього процесу, розвиток особистості здобувача освіти та його соціалізацію. Освітній процес, побудований на засадах педагогіки партнерства, потребує цілісного, комплексного підходу. Така модель організації освітнього процесу спрямовує діяльність педагогічного колективу на всебічний розвиток особистості учня. Якщо педагогічний колектив діє на засадах гуманної педагогіки, це сприяє формуванню доброзичливої атмосфери, у якій знижуються прояви агресії та проблемної поведінки серед дітей. Отже, **педагогіка партнерства в НУШ** – це одна з ключових концепцій освітньої реформи, яка передбачає співпрацю, взаємоповагу, довіру і відповідальність між усіма учасниками освітнього процесу: учнями, вчителями, батьками, адміністрацією.

Педагогіка партнерства в НУШ спрямована на: створення комфортного психоемоційного клімату; виховання відповідального, свідомого громадянина;

формування ключових компетентностей, зокрема соціальних і громадянських; забезпечення активної ролі дитини у власному навчанні.

Загальні принципи педагогіки партнерства:

1. Взаємоповага – учитель, учень і батьки сприймають один одного як рівноправних партнерів, що сприяє формуванню довірливих стосунків.

2. Довіра – створення атмосфери безпеки, де учні можуть висловлювати свої думки та ідеї без страху критики.

3. Відкритий діалог – постійна комунікація між учасниками освітнього процесу для вирішення проблем і досягнення спільних цілей.

4. Спільна відповідальність – відповідальність за навчання та розвиток учня лежить на всіх сторонах: учителях, учнях та батьках.

5. Індивідуальний підхід – визначення унікальності кожної дитини та адаптація методів навчання до її потреб.

Особливості організації:

- орієнтація на особистість дитини: кожен учень сприймається як унікальна особистість із правом голосу, самовираження та ініціативи.

- демократичність у стосунках: відмова від авторитарного стилю на користь партнерської взаємодії між учителем, учнем і батьками.

- взаємодія замість контролю: учитель виступає не контролером, а наставником, фасилітатором, партнером у навчанні.

- використання інтерактивних методів: робота в парах, групах, проєктна діяльність, рефлексія – як основа співпраці.

- створення безпечного освітнього середовища: атмосфера довіри та підтримки, яка сприяє вільному розвитку дитини.

Педагогіка партнерства в НУШ реалізується через: інтерактивні методи навчання (групова робота, проєктні завдання, дискусії, тощо); партнерські зустрічі, спільні заходи; використання сучасних комунікаційних технологій (електронні щоденники, платформи і застосунки).

Головне завдання педагогіки партнерства в НУШ, в центрі якої особистість дитини, її самобутність, самоцінність – розвиток індивідуальних пізнавальних здібностей дитини, максимальний їх вияв, ініціювання, використання індивідуального (суб'єктивного) досвіду кожної дитини; допомога батьків у самовизначенні та самореалізації, уникнення формування попередньо заданих якостей, формування в особистості культури життєдіяльності.

Педагогіка партнерства для Нової української школи важлива і незамінна з огляду на те, що, по-перше, сприяє створенню атмосфери, в якій найкраще розкривається потенціал кожного учня, формується його ініціативність і креативність. А це – один із ключових активів сучасного світу. По-друге, партнерство задовольняє потребу в значимості і приналежності та зменшує рівень стресу, що, зрештою, допомагає інтелекту працювати ефективніше. По-третє, такий формат стосунків

найкраще готує молодих людей до професійної діяльності і ролі активного громадянина у відкритому світі.

10 заповідей партнерства:

1. Легко входити в контакт із дітьми. Зацікавлювати нестандартними та проблемними ситуаціями, рольовими іграми.
2. Швидко орієнтуватися в нестандартних ситуаціях.
3. Заслуховувати відповіді та особисту думку кожної дитини уважно, зацікавлено.
4. Доброзичливо ставитися до учнів.
5. Стримувати свої емоції.
6. Вміти керувати емоціями своїми та учнів.
7. Добре володіти програмовим матеріалом.
8. Вільно володіти мовою спілкування.
9. Виявляти зацікавленість до висловлювань учнів.
10. Тактовно підтримувати бесіду в межах обговорюваної теми.

Принципи педагогіки партнерства в освітньому процесі початкової ланки освіти (згідно з Концепцією НУШ):

- поваги до особистості: визнання гідності кожного учасника освітнього процесу – дитини, вчителя, батьків.
- доброчесності та чесності: відкритість у спілкуванні, правдивість.
- довіри у відносинах: впевненість у добрих намірах партнера, підтримка замість осуду.
- діалогу – взаємодії – взаємоповаги: постійний обмін думками, співпраця, взаємна підтримка.
- розподілу відповідальності: кожен учасник бере відповідальність за власну частину роботи, прийняття рішень.
- добровільного вибору в діяльності: повага до права дитини обирати, діяти на власний розсуд у межах правил.
- позитивного ставлення та підтримки: утвердження віри в сили дитини, стимулювання її до самореалізації.

Залучення учасників освітнього процесу до педагогіки партнерства

Роль учасників освітнього процесу:

Участь учнів: залучення до планування класних проєктів, вибору тем, форм діяльності; формування навичок самостійності, самооцінки, взаємної підтримки; розвиток учнівського самоврядування (навіть у початкових класах – через спрощені форми).

Роль учителя: бути партнером, а не «владним лідером»; надавати свободу вибору; стимулювати ініціативність учнів; створювати сприятливе психологічне середовище для навчання.

Залучення батьків: регулярне інформування про успіхи та труднощі дитини; спільне вирішення виховних і навчальних ситуацій; проведення батьківських тренінгів, майстер-класів, неформальних зустрічей; залучення батьків до життя класу: екскурсії, майстерні, читання казок, участь у святах.

Адміністрація та громада: сприяння партнерській культурі в закладі освіти; створення умов для відкритої комунікації між усіма учасниками; впровадження моделей учнівського та батьківського самоврядування.

Таким чином, педагогіка партнерства в НУШ – це не просто інноваційний підхід, а необхідність сучасної початкової освіти. Вона формує відкриту, доброзичливу, безпечну атмосферу, в якій кожна дитина має можливість розкрити свій потенціал. Успішна реалізація педагогіки партнерства можлива лише за умов активної участі всіх суб'єктів освітнього процесу: учителів, учнів, батьків, адміністрації, громади.

Особливості управління освітнім процесом у сфері початкової освіти на регіональному рівні за умов педагогіки партнерства

У громадах Чернігівської області, особливо в умовах реформ децентралізації та викликів воєнного часу, особливого значення набуває активне партнерство між закладом загальної середньої освіти та родиною.

Ключові принципи:

- співпраця замість контролю: батьки – не спостерігачі, а учасники процесу.
- повага до досвіду родини: у сільських громадах батьки часто мають багатий виховний досвід.
- єдність цінностей школи й родини: через культуру, мову, традиції Чернігівщини.

Форми взаємодії в громадах області:

- платформи для дистанційної співпраці (Google Meet, Viber і т.п.).
- залучення батьків до заходів, що підтримують українську ідентичність і патріотизм.
- родинні проєкти: «Моя родина – частина громади», «Шкільна родина».

Регіональні особливості Чернігівщини:

- велика кількість сільських шкіл.
- активна співпраця з громадами (ОТГ).
- досвід впровадження пілотних моделей НУШ.
- виклики пов'язані з тимчасовою окупацією/бойовими діями в окремих громадах.

Стратегії управління:

- Робота Управління освіти і науки Чернігівської ОДА: підтримка ініціатив педагогів у межах партнерських проєктів.
- Обласний інститут післядипломної педагогічної освіти ім. К. Д. Ушинського: організація навчання для педагогів.
- Співпраця з НУО: «Save the Children», «UNICEF», «Освіторія», що підтримують освітні проєкти в області.

Успішні приклади:

- Проєкт «Партнерська школа в дії» у Новгород-Сіверській громаді.
- Батьківські ради при школах у Корюківській та Ніжинській громадах.
- Громадські слухання щодо стратегії розвитку освіти на рівні ОТГ.

Отже, у Чернігівській області створюються умови для реального партнерства між школою, родиною, громадою. Участь батьків та громади в управлінні освітою – не формальність, а ресурс для розвитку. Майбутні педагоги повинні вміти працювати у партнерстві як на рівні класу, так і на рівні громади, у тісній взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає суть педагогіки партнерства в Новій українській школі?
2. Які принципи лежать в основі партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу?
3. Як здійснюється взаємодія ЗЗСО з закладами дошкільної, позашкільної та вищої освіти в контексті педагогіки партнерства?
4. Які механізми забезпечують ефективну співпрацю школи з територіальною громадою?
5. Які виклики можуть виникати при впровадженні педагогіки партнерства у сфері початкової освіти?

Кейс 1. Співпраця заради майбутнього: формування партнерства в умовах НУШ

Ситуація: У закладі загальної середньої освіти відкрито перший клас НУШ. Адміністрація прагне налагодити співпрацю з батьками та залучити громадські організації до освітнього процесу. Директор просить вихователів ЗДО, учителів, батьків та представників молодіжної організації розробити спільний план взаємодії.

Питання до кейсу:

1. Які кроки потрібно зробити для ефективної організації педагогіки партнерства у цьому закладі?
2. Як забезпечити наступність між ЗДО та початковою ланкою?
3. Які принципи педагогіки партнерства необхідно врахувати?

Кейс 2. Навчальний проєкт як платформа взаємодії: долання комунікативних бар'єрів

Ситуація: Учитель початкових класів вирішив реалізувати навчальний проєкт за участі учнів, батьків і місцевої громадської організації. Виникають труднощі в комунікації між учасниками, зокрема між батьками з різним рівнем залученості та активності.

Питання до кейсу:

1. Як учитель може реалізувати педагогіку партнерства в цій ситуації?
2. Які інструменти комунікації та мотивації варто застосувати?
3. Як забезпечити рівноправну участь усіх сторін?

РОЗДІЛ 2. ВНУТРІШКІЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. ПЕДАГОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Педагогічний аналіз як функція управління. Класифікація методів аналізу. Види аналізу (комплексний, тематичний, параметричний). Стратегічне планування в ЗЗСО та сфері початкової освіти. Місія і візія закладу освіти. Методика SWOT-аналізу. Цілепокладання та планування в управлінні ЗЗСО. Форми планування (текстова, графічна, змішана). Методи планування. Види планування (перспективне, річне, поточне). Документація з планування: нормативні документи (навчальний план, план роботи закладу освіти, накази, інструктивно-методичні листи); графічне планування (розклад уроків, розклад факультативних, додаткових, гурткових занять, виховних заходів, розклад роботи методичних об'єднань, нарад, графік курсів підвищення кваліфікацій, графік відкритих уроків). Особливості планування освітнього процесу у сфері початкової освіти.

Ключові поняття: функція управління, педагогічний аналіз, методи аналізу, види аналізу, SWOT-аналіз, аналітична діяльність, заступник із навчально-виховної роботи, цілепокладання, освітній процес, планування, сутність планування, зміст планування, функції планування, принципи планування, форми планування, методи планування, види планування, стратегічне планування, місія, візія.

Педагогічний аналіз є однією з провідних функцій управління в системі освіти, оскільки забезпечує наукове обґрунтування управлінських рішень і визначає шляхи вдосконалення освітнього процесу. Це систематичне, логічне й об'єктивне вивчення результатів освітньої діяльності з метою виявлення її стану, тенденцій розвитку, проблем і потенціалу для удосконалення.

Суть педагогічного аналізу полягає у **всебічному дослідженні освітнього та виховного процесу**, його умов, результатів, динаміки змін, чинників впливу. На його основі формується цілісна управлінська картина освітньої діяльності закладу та приймаються ефективні рішення щодо розвитку кадрового, методичного, матеріального та інформаційного забезпечення.

Основною метою педагогічного аналізу є **підвищення якості освіти**, забезпечення професійного зростання педагогів, удосконалення методів навчання й організації освітнього середовища.

Головні завдання педагогічного аналізу:

- виявлення сильних і слабких сторін освітньої діяльності;
- аналіз виконання освітніх програм, планів, рішень педагогічної ради;
- оцінювання рівня навчальних досягнень учнів;
- моніторинг професійної діяльності педагогів;
- вивчення ефективності управлінських рішень;
- прогнозування й планування подальших дій.

Здійснення педагогічного аналізу ґрунтується на принципах:

- **Системності** – врахування усіх складових освітнього процесу, їх взаємозв'язків і впливів;
- **Об'єктивності** – спирання на достовірні, перевірені факти, уникнення суб'єктивних оцінок;
- **Науковості** – використання теоретичних підходів і методології аналізу;
- **Доцільності** – проведення аналізу з конкретною метою і чітко визначеними очікуваними результатами;
- **Безперервності** – регулярне й послідовне здійснення аналізу як частини управлінського циклу.

Етапи здійснення педагогічного аналізу:

1. **Постановка цілей і завдань аналізу** – визначення, що саме потрібно дослідити.
2. **Збір інформації** – використання спостережень, документів, анкет, тестів, бесід, моніторингу.
3. **Оцінювання отриманих результатів** – зіставлення фактів із нормативами, цілями, очікуваними результатами.
4. **Інтерпретація даних** – визначення тенденцій, виявлення проблем і ресурсів розвитку.
5. **Формування висновків і рекомендацій** – створення основи для подальших управлінських рішень.
6. **Прийняття управлінського рішення** – впровадження змін у роботу закладу відповідно до результатів аналізу.

Об'єкти педагогічного аналізу

До основних об'єктів педагогічного аналізу в ЗЗСО належать:

- освітній процес (уроки, позакласні заходи, система оцінювання тощо);
- рівень навчальних досягнень учнів;
- професійна діяльність педагогічних працівників;
- методична робота і впровадження інновацій;
- виховна діяльність та розвиток учнівського самоврядування;
- психолого-педагогічний клімат в учнівському й педагогічному колективах;
- управлінські процеси та їх результативність.

Зв'язок педагогічного аналізу з іншими функціями управління

Педагогічний аналіз тісно пов'язаний з іншими управлінськими функціями: плануванням, організацією, мотивацією і контролем. Він забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та дозволяє оперативно вносити корективи. Саме завдяки глибокому аналізу результати контролю трансформуються в нові плани дій.

Класифікація методів педагогічного аналізу

Методи педагогічного аналізу поділяються на кілька груп:

- Теоретичні: аналіз нормативних документів, порівняння, узагальнення, моделювання.

- Емпіричні: спостереження, анкетування, інтерв'ювання, тестування.
 - Статистичні: аналіз кількісних показників (успішність, охоплення навчанням, відвідування).
 - Аналітико-синтетичні: метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, ранжування.
- Застосування комбінації методів дозволяє отримати повну, об'єктивну картину функціонування закладу освіти.
- Види педагогічного аналізу. У практиці управління ЗЗСО використовуються такі основні види педагогічного аналізу:
- Комплексний аналіз – всебічне вивчення діяльності ЗЗСО за всіма напрямками: освітня, виховна, методична, управлінська.
 - Тематичний аналіз – дослідження конкретного питання або теми (наприклад, формування ключових компетентностей).
 - Параметричний аналіз – аналіз окремих показників (наприклад, рівень навчальних досягнень з математики у 4-х класах).

2.2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти – це довгостроковий процес формулювання цілей розвитку закладу освіти, визначення шляхів їх досягнення, передбачення змін у зовнішньому середовищі та реагування на них. Воно дає можливість закладу освіти не лише функціонувати, а й розвиватися, модернізувати освітній процес, формувати конкурентні переваги.

Завдання стратегічного управління закладом загальної середньої освіти:

- визначення місії та бачення розвитку закладу освіти – формулювання основних цілей, що відображають призначення та довгострокові перспективи освітньої установи.
- постановка стратегічних цілей – розробка конкретних орієнтирів, які визначають бажані результати діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі.
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища – виявлення сильних і слабких сторін функціонування закладу освіти, а також можливостей і загроз впливу зовнішнього середовища (SWOT-аналіз).
- формування стратегії розвитку – розробка варіантів дій та шляхів досягнення поставлених цілей.
- розробка плану реалізації стратегії – деталізація етапів упровадження, визначення ресурсів, строків, відповідальних осіб.
- моніторинг та оцінювання результатів – контроль за реалізацією стратегії та коригування дій у разі потреби.

Поняття «місія» і «візія» ЗЗСО:

Місія – це головна ідея, заради якої існує заклад освіти. Вона відображає його суспільне призначення, цінності, унікальність. У сфері початкової освіти місія

часто пов'язана з формуванням базових компетентностей, створенням безпечного середовища, розвитком особистості молодшого школяра тощо.

Візія – це уявлення про бажане майбутнє закладу освіти, про те, яким він має стати через 3-5 років. Візія формує орієнтири для розвитку та планування діяльності закладу освіти.

Методи стратегічного управління в ЗЗСО:

1. **SWOT-аналіз** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – метод комплексної оцінки внутрішніх ресурсів та зовнішніх чинників.

2. **PEST-аналіз** (*Political, Economic, Social, Technological*) – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних впливів.

3. **Метод експертних оцінок** – залучення фахівців до прогнозування і прийняття стратегічних рішень.

4. **Метод сценарного планування** – створення кількох можливих сценаріїв майбутнього розвитку та оцінка наслідків кожного з них.

5. **Метод дерева цілей** – ієрархічна побудова цілей від загальних до конкретних із визначенням засобів досягнення.

Методика SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – інструмент стратегічного планування, що дозволяє оцінити:

- **S (Strengths)** – сильні сторони (досвідчені педагоги, сучасні методики).
- **W (Weaknesses)** – слабкі сторони (нестача ІКТ, невелика кількість гуртків).
- **O (Opportunities)** – можливості (участь у проєктах, підтримка громади).
- **T (Threats)** – загрози (демографічна ситуація, нестабільне фінансування).

SWOT-аналіз дозволяє визначити, які напрями розвитку є найбільш перспективними.

Етапи проведення SWOT-аналізу ЗЗСО:

1. **Підготовчий етап** передбачає організаційні заходи:

- формування робочої групи (адміністрація, представники педагогічного колективу, учні, батьки, стейкхолдери).
- визначення мети аналізу: наприклад, планування розвитку закладу на 3-5 років, удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти тощо.
- збір даних: аналіз звітів, результатів моніторингу, опитувань учасників освітнього процесу, вивчення соціального замовлення громади.

2. **Аналіз внутрішнього середовища: «S» (strengths) та «W» (weaknesses).**

Орієнтовні питання для аналізу:

- Які ресурси має ЗЗСО (кадрові, матеріальні, методичні)?
- Які здобутки й сильні сторони має школа?
- Які проблеми існують у внутрішній організації?
- Що заважає ефективно реалізовувати освітній процес?

Приклади:

- **S (Сильні сторони):** кваліфіковані педагоги; наявність інноваційних методик; сприятливий психологічний клімат.
- **W (Слабкі сторони):** висока плинність кадрів; недостатня матеріально-технічна база; низький рівень цифрової грамотності окремих учителів.

3. Аналіз зовнішнього середовища: «О» (opportunities) та «Т» (threats).

Орієнтовні питання для аналізу:

- Які зовнішні чинники можуть позитивно вплинути на розвиток школи?
- Які виклики й ризики існують у зовнішньому середовищі?
- Які можливості дають реформи, гранти, партнерство з іншими установами?

Приклади:

- **О (Можливості):** участь у міжнародних програмах (Erasmus+, e-Twinning); гранти на модернізацію шкільної інфраструктури; підтримка з боку місцевої влади.
- **Т (Загрози):** демографічне скорочення кількості учнів; конкуренція з іншими ЗЗСО або приватними школами; економічна нестабільність і скорочення фінансування.

4. Візуалізація результатів: створення SWOT-матриці

Внутрішнє середовище		
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішнє середовище		
Можливості (О)	Стратегії «SO»: використати сильні сторони для реалізації можливостей.	Стратегії «WO»: подолати слабкості, щоб реалізувати можливості.
Загрози (Т)	Стратегії «ST»: використати сильні сторони, щоб уникнути загроз.	Стратегії «WT»: мінімізувати ризики й послабити негативні наслідки.

5. Інтерпретація та стратегічне планування:

- Формування пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти.
- Визначення конкретних заходів і строків їх реалізації.
- Розробка системи моніторингу досягнення цілей.

6. Оновлення SWOT-аналізу рекомендується проводити не рідше ніж раз на 1-2 роки, а за потреби – частіше (при зміні керівництва, умов функціонування, законодавства).

Приклад заповненої SWOT-матриці для умовного ЗЗСО (можна адаптувати до реального закладу)

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (О)	SO-стратегії 1. Участь у грантових програмах з модернізації матеріально-технічної бази. 2. Використання високої кваліфікації вчителів для залучення до проєктів (STEM, НУШ). 3. Партнерство з ВНЗ для підвищення якості освіти.	WO-стратегії 1. Використання зовнішнього фінансування для подолання технічних недоліків. 2. Професійна підготовка і тренінги для педагогів з цифрових технологій. 3. Залучення батьківської громади до вирішення проблем.

Загрози (Т)	ST-стратегії 1. Підвищення іміджу школи через участь у конкурсах, публічних заходах. 2. Розширення профільної освіти для збереження контингенту учнів. 3. Розробка програм індивідуального навчання для дітей з ООП.	WT-стратегії 1. Удосконалення внутрішньої системи управління якістю освіти. 2. Оптимізація штатного розпису й перерозподіл ресурсів. 3. Активізація роботи з громадою для зменшення відтоку учнів.
--------------------	--	--

Шаблон SWOT-матриці (порожній)

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (О)	SO-стратегії	WO-стратегії
Загрози (Т)	ST-стратегії	WT-стратегії

Поради щодо використання SWOT-матриці:

- проводити опитування серед учителів, батьків і учнів для збору об'єктивної інформації.
- після складання матриці – визначати 2-3 пріоритетні напрями розвитку закладу освіти.
- запланувати реалістичні заходи з конкретними термінами та зазначенням відповідальних осіб.

Засоби стратегічного управління в ЗЗСО:

- стратегічна карта (Balanced Scorecard) – інструмент візуалізації стратегічних цілей, показників ефективності та взаємозв'язків між ними.
- програми розвитку закладу освіти – офіційні документи, що містять стратегії, завдання, заходи, ресурси, очікувані результати.
- плани дій (Action Plans) – конкретизовані інструкції щодо реалізації окремих етапів стратегії.
- інформаційно-аналітичні системи – цифрові платформи для збору, обробки та аналізу освітньої статистики та даних.
- методичні рекомендації та нормативно-правові акти – документи, що регулюють порядок і вимоги до планування в освітній сфері.

Особливості стратегічного управління в сфері початкової освіти

1. Орієнтація на гармонійний розвиток дитини. Управління має враховувати вікові та психологічні особливості молодших школярів, акцентувати увагу на формуванні ключових компетентностей, цінностей і соціальних навичок.
2. Інтегративний підхід до змісту освіти. Стратегічне управління передбачає впровадження міждисциплінарних зв'язків, інтегрованого навчання, нових методик, зокрема відповідно до концепції НУШ.

3. Забезпечення наступності з дошкільною освітою. Необхідність врахування результатів і вимог стандартів підготовки у закладах дошкільної освіти для формування безперервної освітньої траєкторії дитини.

4. Участь батьків та громади. Стратегічне управління в сфері початкової освіти потребує широкого залучення батьківської спільноти, соціальних партнерів та місцевої громади до процесів прийняття управлінських рішень.

5. Пріоритет інклюзивної освіти. Стратегічне управління має включати механізми підтримки учнів з особливими освітніми потребами, створення інклюзивного середовища.

6. Професійний розвиток педагогів початкової ланки освіти. Стратегія має передбачати заходи щодо вдосконалення педагогічної майстерності вчителів початкових класів, підвищення їхньої кваліфікації з урахуванням сучасних вимог.

7. Фокус на вихованні та ціннісних орієнтирах. Стратегічне управління повинно містити компоненти, пов'язані з національно-патріотичним, етичним і екологічним вихованням молодших школярів.

8. Гнучкість і адаптивність. У стратегії мають бути передбачені механізми реагування на освітні виклики та зміни (наприклад, зміни в держполітиці, війна, пандемія, демографічні зміни).

9. Оцінювання якості освітнього процесу. Передбачення якісних і кількісних індикаторів ефективності навчання, розвитку та соціалізації дітей [11].

2.3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Цілепокладання – це процес визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей, спрямованих на досягнення місії закладу освіти. Воно тісно пов'язане з формами й видами планування.

Форми планування:

- текстова (традиційні плани, накази, програми).
- графічна (календарі, діаграми, розклади, дорожні карти).
- змішана (поєднання текстових та візуальних компонентів).

Візуалізація планів робить їх більш зрозумілими для всіх учасників освітнього процесу.

Методи планування:

- програмно-цільовий метод – орієнтація на досягнення конкретного результату.

- експертні оцінки – врахування думки досвідчених педагогів.
- Делфі-метод, SWOT-аналіз, мозковий штурм.
- аналітичний метод – планування на основі аналізу попередньої діяльності.

У сфері освіти виділяють **види планування**:

- **перспективне планування** – на кілька років, відповідає стратегії закладу.

- **річне планування** – основа управлінського циклу, включає основні напрями роботи на навчальний рік.

- **поточне (оперативне) планування** – щотижневe, щоденне, стосується організації конкретних заходів, уроків, подій.

Нормативні документи:

- навчальний план – структура освітнього процесу відповідно до Державного стандарту.

- річний план роботи ЗЗСО – стратегія та операційні дії на поточний навчальний рік.

- накази, інструктивно-методичні листи – регламентують діяльність педагогічного колективу [84].

Планування діяльності закладу загальної середньої освіти

Чітке, конкретне планування освітньої та виховної (позакласної, позашкільної) роботи ЗЗСО є важливою умовою її успішної діяльності, оскільки воно забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює умови для організованої роботи педагогічного та учнівського колективів, раціонального використання часу та інших можливостей і резервів.

Із огляду на часові виміри, розрізняють перспективне, річне й поточне планування діяльності ЗЗСО. В усіх видах планування враховують інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовища. До зовнішньої інформації належать вказівки державних і відомчих органів щодо завдань сучасної освіти, про зміст навчання і виховання підростаючого покоління. Внутрішня інформація містить відомості про попередню діяльність ЗЗСО, досягнення, недоліки і труднощі в роботі педагогічного колективу та ін.

Процес планування роботи ЗЗСО потребує дотримання принципу науковості, що передбачає систему науково обґрунтованих завдань, змісту, методів, форм і засобів; реальність і оптимальність заходів, які можна виконати і які б забезпечили рівномірний ритм роботи впродовж року; соціальну детермінацію, що передбачає формування в учнів потрібних суспільству моральних, правових, естетичних та інших якостей.

Перспективне планування діяльності закладу освіти

Завдання його полягає в забезпеченні цілеспрямованої діяльності керівництва закладу освіти та педагогічного колективу, раціональному розподілі сил, уникненні повторення в річних планах одних і тих самих заходів. Його структура може бути довільною.

Перспективний план розвитку ЗЗСО, як правило, охоплює аналіз роботи школи за попередній період, визначення важливих завдань на новий період, зміну контингенту учнів і класів-комплектів, організаційно-педагогічні проблеми розвитку школи, головні напрями вдосконалення освітньої та виховної діяльності,

роботу з педагогічними кадрами, адміністративно-господарську діяльність, розвиток матеріально-технічної бази.

Річне планування діяльності закладу освіти

Планування на рік дає можливість поєднувати перспективні завдання з конкретними завданнями на семестр, місяць навчального року.

Єдиним документом у річному плануванні роботи закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) є ***річний план***. Він складається за участю всього колективу закладу освіти. Складання річного плану розпочинається ще до закінчення поточного навчального року. Наприкінці березня поточного навчального року, на основі аналізу діяльності за попередній семестр керівник закладу освіти визначає й оприлюднює виклики та перспективи, які стоять перед колективом в наступному навчальному році, дає доручення своїм заступникам і окремим працівникам щодо підготовки документації, додаткової інформації щодо проблемних питань та наявності ресурсного забезпечення для їх вирішення, визначає терміни їх виконання. У квітні поточного навчального року, на нараді при директорові розглядають питання планування роботи на наступний рік, обговорюють завдання, над якими працюватиме заклад освіти. Із числа педагогів можуть створюватися групи для розробки відповідних розділів плану. Учасникам наради дають доручення підготувати інформацію до річного плану з терміном виконання до 01 червня. Затверджується річний план роботи ЗЗСО на серпневому засіданні педагогічної ради.

У річному плані передбачаються заходи щодо підготовки ЗЗСО до нового навчального року (формування перших класів, підготовка документації: розклад уроків, робота гуртків, секцій, клубів, плани роботи методичних об'єднань; упорядкування особових справ учнів), щодо охоплення дітей молодшого шкільного віку, які мешкають у межах мікрорайону функціонування ЗЗСО, обов'язковим навчанням, а також організація індивідуального навчання дітей із особливим освітніми потребами (вдома та в умовах ЗЗСО); переведення учнів до наступного класу, допуск учнів до іспитів (ДПА або НМТ), випуск учнів, надання матеріальної допомоги та звільнення від оплати за харчування відповідних категорій учнів ЗЗСО. Річним планом передбачається представлення тематики засідань педагогічної ради ЗЗСО, семінарів для класних керівників, графіку проведення нарад при директорові, а також загальношкільних батьківських зборів.

Також, у річному плані відображаються питання роботи адміністрації з педагогічним колективом: організація стажування молодих спеціалістів, проходження курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників, організація методичної роботи, творчі звіти вчителів, тижні творчих уроків молодих учителів, атестація учителів і т. д. Плануванню в річному плані підлягає організація внутрішньошкільного контролю: перевірка виконання рішень уряду в галузі освіти, наказів та розпоряджень Міністерства освіти України, місцевих органів освіти, нормативних документів, власних наказів і рішень; перевірка стану викладання окремих навчальних предметів, стану виховної роботи, рівня знань, умінь і навичок учнів, проведення

директорських контрольних робіт; перевірка техніки читання (1-4 кл., 5-7 кл.), перевірка документації (ведення класних журналів, учнівських зошитів, щоденників учнів, календарного планування навчального матеріалу), вивчення результативності проходження курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників, виконання навчальних програм, методичне забезпечення навчальних кабінетів, стан техніки безпеки і охорони праці, пожежної безпеки, попередження травматизму і нещасних випадків у ЗЗСО.

У річному плані роботи ЗЗСО визначаються заходи щодо зміцнення навчально-матеріальної бази: поповнення і обладнання кабінетів, майстерень, бібліотеки навчально-наочними посібниками, ІКТ, інструментами, книгами, підручниками, забезпечення навчальних приміщень меблями, розширення і обладнання спортивного комплексу; здоров'язбережувальні заходи: організація медичних оглядів та профілактика захворювань дітей, санітарно-гігієнічна робота серед батьків; проведення спортивно-оздоровчих заходів; роз'яснення учням правил дотримання техніки безпеки у навчальних кабінетах, майстернях, спортивних залах, правил безпечної поведінки на вулицях і дорогах, під час екскурсій і походів, на воді і льоду, при виявленні вибухонебезпечних речовин.

Форма складання річного плану роботи ЗЗСО довільна. У ньому подається глибокий аналіз навчальної та виховної роботи за минулий і визначаються основні завдання на новий навчальний рік.

Орієнтовний зміст річного плану роботи ЗЗСО:

1. Вступ. Аналіз виконання плану за минулий навчальний рік. Головні завдання і проблеми, над розв'язанням яких працюють педагогічний і учнівський колективи.

2. Управління підвищенням професійної кваліфікації вчителів.

Внутрішкільна методична робота. Координація її змісту з підготовкою на курсах, самоосвітою. Загально-шкільні, колективні та індивідуальні форми роботи з педагогічними кадрами. Організація роботи методичних об'єднань, психолого-педагогічних семінарів. Створення творчих груп, упровадження в практику роботи педагогічного колективу досягнень психолого-педагогічної науки і передового педагогічного досвіду. Організація шкіл передового педагогічного досвіду, дискусій, семінарів, консилиумів, творчих звітів. Проведення оглядів-конкурсів, методичних виставок, місячників методичної роботи, предметних місячників. Підготовка методичних розробок. Стажування молодих спеціалістів, наставництво. Творчі зв'язки з методкабінетом. Організація проведення відкритих уроків. Проведення конференцій і педагогічних читань. Узагальнення і поширення досвіду роботи вчителів. Забезпечення проходження курсової підготовки. Атестація педагогічних кадрів. Лекції з проблем філософії, психології, педагогіки, культури, етики, естетики.

4. Керівництво освітнім процесом. Заходи щодо організації початку і закінчення навчального року. Комплектування класів, призначення класних керівників, вихователів груп подовженого дня, керівників гуртків, завідувачів кабінетами.

Розподіл педагогічного навантаження, складання розкладу уроків, факультативних і гурткових занять, графіків навчальних екскурсій, контрольних робіт. Організація планування навчально-виховної роботи школи. Використання методів навчання, які активізують пізнавальну діяльність учнів. Організація і проведення випускних і перевідних екзаменів. Позаурочна робота. Робота факультативів, предметних гуртків, олімпіади, тематичні вечори, екскурсії. Проведення додаткових занять, консультацій. Запровадження комп'ютеризації навчання.

5. Організація ефективного виховного процесу. Заходи щодо забезпечення спільної роботи школи, сім'ї, громадськості й трудових колективів з виховання учнів. Спільна робота школи зі службою у справах неповнолітніх і органами міліції у справах неповнолітніх. Організація медичних оглядів учнів, їх медичного обслуговування і профілактичної роботи із запобігання захворюванням. Санітарно-гігієнічна пропаганда. Заходи з антинікотинової, протиалкогольної та антинаркотичної пропаганди. Заходи з фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи. Організація індивідуальної виховної роботи з учнями. Вивчення індивідуальних особливостей учнів, їх нахилів, здібностей, уподобань. Перелік загальношкільних виховних заходів з відзначення дат, важливих суспільно-політичних подій. Діяльність учнівських організацій, класних колективів.

6. Соціально-економічна діяльність закладу освіти. Зміцнення й раціональне використання навчально-матеріальної бази, заходи з дотримання техніки безпеки, санітарії, гігієни. Заходи з допризовної підготовки та військово-патріотичного виховання. Заходи з професійної орієнтації. Спільна робота школи та позашкільних установ щодо організації дозвілля учнів. Трудове навчання і виховання. Суспільне та сімейне виховання. Підготовка і проведення капітального (поточного) ремонту шкільного комплексу, складання проектно-кошторисної документації. Визначення з відділом освіти розмірів асигнувань, позабюджетних надходжень. Встановлення термінів завершення ремонту й порядку прийому відремонтованих приміщень. Здійснення забудов різного призначення. Інвентаризація майна і проведення заходів, спрямованих на вдосконалення матеріальної бази. Поповнення, зміцнення й розширення навчально-матеріальної бази школи. Забезпечення санітарно-гігієнічного режиму в приміщеннях школи, озеленення шкільної садиби, дотримання температурного режиму. Організаційні заходи з вивчення учнями, педагогами і технічними працівниками нормативних документів щодо збереження життя і здоров'я учнів. Створення умов для однозмінного навчання, для роботи груп подовженого дня. Оснащення навчальних кабінетів новим устаткуванням, навчальними посібниками, обчислювальною технікою, комп'ютерами. Розроблення заходів щодо дотримання чистоти і зразкового порядку в навчальних приміщеннях. Підготовка їдальні до нового навчального року, оновлення її технологічного обладнання. Облаштування території школи (озеленення, впорядкування спортивного комплексу, ігрових майданчиків та ін.). Забезпечення протипожежної безпеки та інші заходи, пов'язані з охороною праці. Заходи, пов'язані з удосконаленням

роботи господарським механізмом. Дотримання техніки безпеки в майстернях, кабінетах, на спортивних майданчиках.

7. Демократизація та координація внутрішкільного контролю. Контроль за станом навчально-матеріальної бази. Контроль за рівнем знань, умінь і навичок учнів, за рівнем їх вихованості. Контроль за станом планувальної та облікової документації. Організація контролю за виконанням державних законодавчих актів, наказів і розпоряджень Міністерства освіти і науки України, місцевих органів влади, пропозицій інспекторських перевірок, рішень педагогічної ради, власних наказів і розпоряджень. Виконання різних форм контролю з метою підвищення його ефективності, впливу на рівень і результативність освітнього процесу. Перевірка і затвердження планів навчально-виховної роботи вчителів, усіх ланок діяльності школи, аналіз виконання навчальних планів і програм, викладання окремих предметів, ефективності уроків. Запровадження системи роботи вчителів, класних керівників. Здійснення оперативного контролю за станом техніки безпеки й охорони праці, пожежної безпеки, запобігання травматизму та нещасним випадкам з дітьми. Підсумки та результативність внутрішкільного контролю. Тематика й терміни проведення педагогічних рад і наказів по школі.

Наведена структурна схема є орієнтовною. В умовах сьогодення заклади освіти набули чималого досвіду планування роботи на рік, і багато з них виробили власні схеми структури плану. Форми річного плану також довільні.

Поточне планування діяльності закладу освіти визначає програму діяльності окремих підрозділів і виконавців на певні терміни упродовж навчального року. На основі річного плану керівник закладу, його заступники складають **план-календар роботи закладу освіти**, в якому визначають дати і осіб, відповідальних за проведення загальношкільних заходів, засідань педагогічної ради, ради при директорові, загальношкільних зборів і свят та інших.

План-календар закладу освіти повинен сприяти раціональній організації діяльності педколективу, не допускати перевантаження вчителів і учнів. Крім річного плану роботи, встановлена ще така **система планування**:

1. Розклад уроків, шкільних гуртків, спортивних секцій.
2. Календарні і поурочні плани вчителів, плани виховної роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня.
3. Плани роботи методичних об'єднань, інших форм методичної роботи, які працюють на базі школи.
4. План роботи шкільної бібліотеки.
5. План роботи батьківського комітету школи.

Календарне планування навчального матеріалу (планування на семестр) здійснюють безпосередньо вчителі при підготовці програм. На основі календарних, учителі розробляють поурочні плани, структуру і форми яких визначають самостійно.

Поурочний план є робочим документом учителя і може бути складений у формі конспекту, тез, таблиці тощо. В ньому відображають мету, завдання і головні

положення змісту уроку, його етапи й відповідні їм методи і прийоми організації навчальної діяльності учнів. Багато вчителів мають розгорнуті конспекти або тематичні розробки уроків, складені в попередні роки, можуть з дозволу директора користуватися ними як поурочним планом, вносити, за необхідності, доповнення й корективи.

Плани роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня, педагогів-організаторів, бібліотекарів, а також керівників методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій складають на період, визначений педагогічним колективом, у довільній формі й вони не підлягають обов'язковому затвердженню директором ЗЗСО.

2.4. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ПОЧАТКОВОЇ ЛАНКИ ОСВІТИ

Управління навчальною діяльністю у закладах освіти реалізується через функції освітнього менеджменту, серед яких планування є початковою серед базових. **Планування навчальної діяльності** – це комплекс заходів через оптимальний розподіл ресурсів для реалізації окреслених завдань та мети, досягнення узгодженості між усіма учасниками освітнього процесу. Процес планування ґрунтується на розробці документів, що регламентують узгоджену діяльність структурних підрозділів закладу освіти. Цей процес є постійним та періодично повторюваним і здійснюється відповідними структурними підрозділами закладу освіти та реалізується усім педагогічним колективом [67, с. 108].

Організація освітнього процесу початкової ланки освіти має ґрунтуватися на системному педагогічному аналізі, стратегічному плануванні, чіткому цілепокладанні та ефективному веденні документації. Усі ці елементи повинні поєднуватися в єдину логіку розвитку закладу освіти, відповідати місії та візії, враховувати специфіку вікової категорії молодших школярів і принципи педагогіки партнерства. Розглянемо сутність початкового рівня освіти.

Початкова освіта – це перший рівень повної загальної середньої освіти, який відповідає першому рівню Національної рамки кваліфікацій.

Метою початкової освіти є всебічний розвиток дитини, її талантів, здібностей, компетентностей та наскрізних умінь відповідно до вікових та індивідуальних психофізіологічних особливостей і потреб, формування цінностей та розвиток самостійності, творчості, допитливості, що забезпечують її готовність до життя в демократичному й інформаційному суспільстві, продовження навчання в основній школі.

Початкова освіта передбачає поділ на два цикли – 1-2 класи і 3-4 класи, що враховують вікові особливості розвитку та потреб дітей і дають можливість забезпечити подолання розбіжностей у їхніх досягненнях, зумовлених готовністю до здобуття освіти [11].

Освітній процес – це система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей. **Складовими освітнього процесу** є три основні підсистеми: процес навчання, науковий процес та процес виховання. До **принципів**, на яких ґрунтується освітній процес, відносять такі: науковість, гуманізм, демократизм, наступність та безперервність, незалежність від втручання політичних, громадських чи релігійних об'єднань та організацій [67, с. 96].

Організація освітнього процесу в закладах різних рівнів освіти – дошкільної, початкової, базової, повної загальної, професійно-технічної і вищої освіти, здійснюється відповідно до законів України «Про дошкільну освіту», «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту», нормативно-розпорядчих актів та інструктивно-методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України, стандартів вищої освіти, інших законодавчих актів України з питань освітньої діяльності. Кожний рівень освіти характеризується особливостями щодо організації освітнього процесу, зокрема до визначення форм та методів навчання. Так, у закладах повної загальної середньої освіти форми організації освітнього процесу визначає педагогічна рада відповідно до: освітньої програми, якою передбачено часові межі навчання; навчального плану, в якому відображено обсяг навчального навантаження; регіональних особливостей тощо [67, с. 96-97].

Організація освітнього процесу у 1-4 класах здійснюється відповідно до Державного стандарту початкової освіти. Це нормативний документ який визначає вимоги до компетентностей та обов'язкових результатів навчання здобувачів початкової освіти а також загальний обсяг їх навчального навантаження. На основі цього нормативного документу створюється програмове забезпечення освітнього процесу, складається відповідна типова освітня програма, яка затверджується Міністерством освіти і науки України. Розробляються освітні програми, як основні, так і типові, а також навчальні програми предметів і курсів. Над розробкою останніх працюють вчителі початкових класів самостійно, або об'єднавшись у професійні спільноти, або в інформаційних мережах.

Однією зі складових Державного стандарту початкової освіти є базовий навчальний план. Саме в ньому визначено загальний обсяг навчального навантаження здобувачів початкової освіти, вказано погодинне співвідношення між освітніми галузями за роками навчання, а також гранично допустиме тижневе навантаження та загальна щорічна кількість годин за освітніми галузями [11].

Базовий навчальний план має інваріантний і варіативний складники. Інваріантний складник є обов'язковим для всіх закладів загальної середньої освіти, незалежно від їх підпорядкування та форми власності. Виключення будь-якої із освітніх галузей є неприпустимим. Це порушує цілісність початкової освіти і наступність базової загальної середньої освіти. Варіативну складову базового навчального плану завжди розподіляють самостійно вчителі з урахуванням особливостей організації освітнього процесу та індивідуальних освітніх потреб здобувачів початкової освіти.

**Базовий навчальний план початкової освіти для класів (груп)
з українською мовою навчання**

Назва освітньої галузі	Кількість годин на рік				
	1 клас	2 клас	3 клас	4 клас	разом
Інваріантний складник					
Мовно-літературна, у тому числі:	315	350	350	350	1365
українська мова і література	245	245	245	245	
іншомовна освіта	70	105	105	105	
Математична	140	140	175	175	630
Природнича	140	175	140	140	595
Соціальна і здоров'язбережувальна					
Громадянська та історична					
Технологічна					
Інформатична			35	35	70
Мистецька	70	70	70	70	280
Фізкультурна*	105	105	105	105	420
Варіативний складник					
Додаткові години для вивчення предметів освітніх галузей, курси за вибором, проведення індивідуальних консультацій та групових занять	35	35	35	35	140
Загальнорічна кількість навчальних годин, що фінансуються з бюджету (без урахування поділу на групи)	805	875	910	910	3500
Гранично допустиме тижневе/річне навчальне навантаження здобувача освіти	20/700	22/770	23/805	23/805	88/3080

**Години, передбачені для фізичної культури, не враховуються під час визначення гранично допустимого тижневого/річного навчального навантаження здобувача освіти*

На основі базового навчального плану Міністерства освіти і науки (далі МОН) України затверджує типовий навчальний план і типові освітні програми для 1-4-х класів закладів загальної середньої освіти:

- Програма, розроблена під керівництвом О. Савченко.
- Програма, розроблена під керівництвом Р. Шияна.
- Програми з мов національних меншин.
- Програми з української мови для національних меншин.

Типовий навчальний план для початкової ланки освіти

Навчальні предмети	Кількість годин на тиждень у класах				
	1 клас	2 клас	3 клас	4 клас	Разом
Українська мова	5	5	5	5	20
Іноземна мова	2	3	3	3	11
Математика	3	3	3	3	12
Я досліджую світ*	7	8	8	8	31
Мистецтво**	2	2	2	2	8
Фізична культура***	3	3	3	3	12
Усього	19+3	21+3	21+3	21+3	82+12
Додаткові години на вивчення предметів інваріантної складової, курсів за вибором, проведення індивідуальних консультацій та групових занять	1	1	2	2	6
Гранично допустиме тижневе навчальне навантаження на учня	20	22	23	23	88
Сумарна кількість навчальних годин інваріантної і варіативної складових, що фінансується з бюджету (без урахування поділу класів на групи)	23	25	26	26	100

*Орієнтовний розподіл годин між освітніми галузями в рамках цього інтегрованого предмета: мовно-літературна – 2; математична – 1; природнича, технологічна, інформатична, соціальна і здоров'язбережувальна громадянська та історична – разом 4 для 1 класу, 5 – для 2-4 класів

**Інтегрований предмет або окремі предмети «Образотворче мистецтво» і «Музичне мистецтво»

***Години, передбачені для фізичної культури, не враховуються під час визначення гранично допустимого навчального навантаження учнів, але обов'язково фінансуються.

Освітня програма – єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання.

Типові освітні програми для закладів середньої освіти I-III ступенів розробляються і затверджуються Міністерством освіти і науки України.

Зміст типових програм, як правило, включає:

- загальний обсяг навчального навантаження, орієнтовану тривалість вивчення предмету, можливі взаємозв'язки окремих предметів чи факультативів, предметів за вибором тощо, а також логічної послідовності їх вивчення, що представлено у річних навчальних планах;

- очікувані результати навчання учнів, які представлені у навчальних програмах;

- рекомендований зміст навчальних програм, які мають гриф «Затверджено Міністерством освіти і науки України» і розміщуються на офіційному веб-сайті МОН;

- пропоновані форми організації освітнього процесу та методи системи внутрішнього забезпечення якості освіти;

- вимоги до здобувачів освіти за Типовою освітньою програмою.

Освітні програми розробляються закладом освіти на основі типових освітніх програм або стандарту освіти відповідного рівня, тому затвердження центральним органом забезпечення якості освіти не потребують.

Освітня програма для закладів загальної середньої освіти I–III ступенів розробляється наскрізна (з 1 до 11/12 класів) або для певного рівня освіти і схвалюється педагогічною радою закладу освіти, після чого затверджується його керівником.

Структура освітньої програми для закладу загальної середньої освіти є типовою і орієнтовно складається з розділів:

1. Призначення закладу освіти та засіб його реалізації.

2. Опис «моделі» випускника як результат реалізації освітньої програми.

3. Цілі і задачі освітнього процесу закладу освіти.

4. Форма організації освітнього процесу, яка представлена навчальним планом та його обґрунтуванням.

5. Особливості організації освітнього та виховної роботи з метою досягнення запланованого результату – «моделі» випускника.

6. Засоби діагностики реалізації освітньої програми.

7. Програмно-методичне забезпечення освітньої програми.

Цей перелік розділів може бути доповнений на розгляд адміністрації та педагогічного колективу закладу освіти [28].

Чинні типові освітні програми для початкової ланки освіти, затверджені наказом МОН № 743 від 12 серпня 2022 р. [79].

Освітням запропоновано дві типові освітні програми для 1-2 класів і дві – для 3-4 класів. Програми укладені відповідно авторським колективом під керівництвом Олександри Савченко й авторським колективом під керівництвом Романа Шияна. Кожна з програм розроблена відповідно до Закону України «Про освіту» [97] та Державного стандарту початкової освіти [101].

Зміст освітніх програм складають: пояснювальна записка, типовий навчальний план і перелік освітніх галузей. Також освітніми програмами визначені вимоги до конкретних очікуваних результатів навчання, загальний обсяг навчального навантаження; коротко вказано відповідний зміст навчальних предметів чи інтегрованого курсу.

Педагогічна рада закладу загальної середньої освіти має змогу самостійно обрати, за якою освітньою програмою буде проводити навчання, а керівник затверджує схвалену педрадою програму.

На основі типових програм розробляються освітні програми, які не потребують окремого затвердження МОН чи центральним органом забезпечення якості освіти.

Заклади загальної середньої освіти (далі ЗЗСО) самостійно визначають перебіг освітнього процесу, орієнтуючись на формування ключових і предметних компетентностей учнів після закінчення навчального року.

Типову освітню програму для 1-4 класів ЗЗСО під керівництвом О.Я. Савченко розроблено відповідно до Закону України «Про освіту», Державного стандарту початкової освіти. У програмі визначено вимоги до конкретних очікуваних результатів навчання; коротко вказано відповідний зміст кожного навчального предмету чи інтегрованого курсу.

Із Типовими освітніми програмами за редакцією О.Я. Савченко можна ознайомитися за вказаними посиланнями:

- Типова освітня програма для 1-2 класів за редакцією О.Я. Савченко [82].
- Типова освітня програма для 3-4 класів за редакцією О.Я. Савченко [83].

Навчальний план – документ, в якому детально описується організація освітнього процесу, який розробляється і затверджується закладом освіти на основі освітньої програми.

На основі Типової освітньої програми за редакцією О.Я. Савченко розроблено Типовий навчальний план для першого (1-2 класів) та другого циклу (3-4 класів) початкової ланки освіти:

Типовий навчальний план для 1-2 класів початкової ланки освіти

Навчальний предмет/ інтегрований курс	Кількість годин на тиждень		
	1 кл.	2 кл.	Разом
Інваріантний складник			
Українська мова*	7	7	19
Іноземна мова	2	3	
Математика	4	4	8
Я досліджую світ	3	3	6
Дизайн і технології	1	1	3
Інформатика	-	1	
Мистецтво	2	2	4
Фізична культура**	3	3	6
Усього	22	24	46
Варіативний складник			
Додаткові години для вивчення предметів освітніх галузей, проведення індивідуальних консультацій та групових занять	1	1	2
Кількість навчальних годин на тиждень, що фінансуються з державного бюджету (без урахування поділу на групи)	23	25	48
Гранично допустиме тижневе / річне навчальне навантаження учня	20/700	22/770	42/1470

*1 клас – інтегрований курс «Українська мова. Навчання грамоти»;

**2 клас – окремі навчальні предмети «Українська мова», «Читання», або інтегрований курс «Українська мова».

**Години, передбачені для фізичної культури, не враховуються під час визначення гранично допустимого навантаження учнів.

Типовий навчальний план для 3-4 класів початкової ланки освіти

Навчальний предмет / інтегрованого курсу	Кількість годин на тиждень		
	3 клас	4 клас	Разом
Інваріантний складник			
Українська мова	7	7	20
Літературне читання			
Іноземна мова	3	3	
Математика	5	5	10
Я досліджую світ	3	3	6
Дизайн і технології	1	1	4
Інформатика	1	1	
Мистецтво	2	2	4
Фізична культура*	3	3	6
Усього	25	25	50
Варіативний складник			
Додаткові години для вивчення предметів освітніх галузей, проведення індивідуальних консультацій та групових занять	1	1	2
Кількість навчальних годин на тиждень, що фінансуються з державного бюджету (без урахування поділу на групи)	26	26	52
Гранично допустиме тижневе / річне навчальне навантаження учня	23/805	23/805	46/1610

**Години, передбачені для фізичної культури, не враховуються під час визначення граничнодопустимого навантаження учнів.*

На основі Типової освітньої програми за редакцією Шияна Р. Б. також розроблено типовий навчальний план:

Типовий навчальний план для початкової ланки освіти з навчанням українською мовою

Навчальні предмети	Кількість годин на тиждень у класах				
	1	2	3	4	Разом
Українська мова	5	5	5	5	20
Іноземна мова	2	3	3	3	11
Математика	3	3	4	4	14
Я досліджую світ*	7	8	7	7	29
Інформатика	0	0	1	1	2
Мистецтво**	2	2	2	2	8
Фізична культура***	3	3	3	3	12
Усього	19+3	21+3	22+3	22+3	84+12

Додаткові години на вивчення предметів інваріантної складової, курсів за вибором, проведення індивідуальних консультацій та групових занять	1	1	1	1	4
Гранично допустиме тижневе навчальне навантаження на учня	20	22	23	23	88
Сумарна кількість навчальних годин інваріантної і варіативної складових, що фінансується з бюджету (без урахування поділу класів на групи)	23	25	26	26	100

**Орієнтовний розподіл годин між освітніми галузями в рамках цього інтегрованого предмета: мовно-літературна – 2; математична – 1; природнича, технологічна, соціальна і здоров'язбережувальна, громадянська та історична – разом 4; інформатична – 1 (у 2 класі).*

***Інтегрований предмет або окремі предмети «Образотворче мистецтво» і «Музичне мистецтво».*

****Години, передбачені для фізичної культури, не враховуються під час визначення гранично допустимого навчального навантаження учнів, але обов'язково фінансуються.*

Типовий навчальний план є підставою для складання закладами освіти власних навчальних планів. У навчальних планах закладів загальної середньої освіти конкретизується варіативна складова базового навчального плану.

Саме на підставі навчального плану та навчальних програм у довільній формі здійснюється календарно-тематичне планування освітнього процесу початкової ланки освіти. Воно визначає змістовність, послідовність тривалість окремих елементів навчальної діяльності уроків, ігор, занять тощо, і розробляється вчителем самостійно.

Зауважимо, що формат, обсяг, структура, зміст і оформлення календарно-тематичного плану є індивідуальною справою вчителя. Установлення універсального стандарту цього документу в межах, як закладу освіти, так і державного органу управління освітою населеного пункту, в якому функціонує заклад є неприпустимим.

Календарно-тематичний план не є недоторканим документом, його можна коригувати протягом навчального року. За потреби, дозволяється змінювати терміни опрацювання програмових тем, відповідно до результатів засвоєння здобувачами початкової освіти навчального матеріалу.

Водночас, при коригуванні календарно-тематичного плану необхідно передбачати можливість опанування програмового матеріалу на кінець кожного циклу навчання, відповідно до очікуваних результатів освітніх програм, визначених педагогічною радою закладу освіти.

Організаційне забезпечення виконання календарно-тематичного плану вчитель здійснює під час поурочного планування. Плани уроків є робочими матеріалами вчителя, а тому їх форму, текст, таблиці, схеми тощо він обирає самостійно.

На власний розсуд, вчитель обирає структуру, відповідно до класифікації типів уроків та способів фіксації. Це може бути паперовий варіант, або на цифровий. Оформлюються календарно-тематичні плани, також, в довільній формі.

Зауважимо, що в умовах сьогодення, не всі діти мають можливість відвідувати ті заклади освіти, навчання в яких, проводиться в режимі офлайн. Є діти, які тимчасово мешкають в інших місцевостях, або за кордоном. Також, є діти з особливими освітніми потребами. Проте, всі вони, відповідно до чинного законодавства України мають право на здобуття освіти. У зв'язку з цим, особливого значення набувають індивідуальні освітні траєкторії, що мають набитті забезпечення максимально сприятливих умов для навчання і розвитку кожного здобувача початкової освіти.

Для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії командою психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами розробляється індивідуальний навчальний план та індивідуальна програма розвитку. Індивідуальний навчальний план містить цілі, загальний обсяг навчального навантаження та кількість годин на тиждень для вивчення навчального предмету. Також індивідуальний навчальний план передбачає наявність інформації про адаптацію чи модифікацію змісту освітніх компонентів освітньої програми, послідовність вивчення, форми, темп засвоєння й очікувані результати навчання.

Індивідуальна програма розвитку містить інформацію про індивідуальні особливості розвитку дитини, рекомендації щодо організації освітнього процесу для неї, перелік освітніх компонентів, що потребують адаптації чи модифікації, а також перелік додаткових психолого-педагогічних та корекційних занять, яких потребує учень. Після розробки, обидва документи обов'язково погоджуються з батьками та ухвалюються на засіданні педагогічної ради, затверджується керівником закладу освіти.

Для індивідуальної роботи зі здобувачами початкової освіти, які навчаються очно, але не відвідують заклад освіти, у зв'язку із воєнними подіями, або потребують індивідуального підходу, індивідуальний навчальний план може розроблятися вчителями лише за умови, якщо вони вбачають в цьому потребу. Індивідуальна програма розвитку, у такому випадку, не розробляється.

Урок як форма організації освітнього процесу початкової ланки освіти

Відповідно до пункту 1 Статті 54 Закону України про освіту, щодо прав і обов'язків педагогічних працівників в організації освітнього процесу, педагогічні працівники, які здійснюють освітню діяльність в сфері початкової освіти, реалізують право на академічну свободу, у тому числі, свободу викладання, вільний вибір освітніх методик і технологій, форм, методів і засобів навчання [47]. Організація освітнього процесу початкової ланки освіти, зазвичай, здійснюється в формі уроків. Сучасна педагогічна наука вирізняє наступні типи уроків:

- уроки засвоєння нових знань;

- уроки формування і вдосконалення уміння навичок;
- уроки застосування знань уміння навичок;
- уроки узагальнення і систематизації знань;
- уроки перевірки і корекції знань, умінь та навичок;
- комбіновані уроки, які поєднують дві або більше дидактичні мети уроків попередніх типів.

Кожен із представлених типів уроків має свої особливості проведення. Вони відрізняються не тільки дидактичною метою, але й структурою.

Проте, усі вони підпорядковується ряду вимог, серед яких:

- **загальнопедагогічні вимоги:** врахування вікових, індивідуальних особливостей здобувачів початкової освіти, створення емоційно-актуального фону уроку, педагогічний такт, культура мовлення вчителя, пізнавальна самостійність здобувачів початкової освіти, чітке визначення освітньої, виховної та розвивальної мети уроку.

- **дидактичні вимоги:** відповідність змісту навчання, навчальному плану та програмі, вибір і реалізація навчального матеріалу відповідно до теми та завдань уроку, реалізація внутрішньопредметних, міжпредметних зв'язків, зв'язок із раніше вивченим, впровадження ефективних технологій навчання, вибір методів, засобів навчання, в тому числі й активних і інтерактивних форм організації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів початкової освіти, які забезпечують реалізацію змісту та досягнення мети уроку, чітка організація, регламент кожного етапу уроку раціональне використання часу, диференціація та індивідуалізація навчання під час проведення уроку, забезпечення активного зворотнього зв'язку, дієвого контролю й управління.

- **психологічні вимоги:** знання психофізіологічних особливостей кожного здобувача початкової освіти, нормальний психологічний стан, стійкий настрій вчителя та здобувачів початкової освіти, розумна вимогливість, доброзичливість вчителя до здобувачів початкової освіти, педагогічна етика, психологічний мікроклімат.

- **санітарно-гігієнічні вимоги:** дотримання температурного режиму та режиму провітрювання в приміщенні, дотримання норм освітлення в класних кімнатах, на перервах, відповідність нормативних шкільних меблів, дотримання рухового режиму, проведення динамічних пауз, руханок, фізкультхвилинок під час освітнього процесу, чергування видів навчально роботи, різноманітність методів навчання, дотримання правил безпеки життєдіяльності під час організації освітнього процесу.

Планування та організація проведення уроків у початкових класах закладу загальної середньої освіти

Підготовка до проведення уроку передбачає попереднє планування. Процес планування передбачає складання плану уроку, де визначається його тема і мета, послідовність навчальних завдань та організаційні форми їх опрацювання,

навчальні завдання для індивідуальної групової і фронтальної роботи здобувачів початкової освіти. Одночасно планується і тривалість роботи над завданнями, щоб забезпечити раціональність використання навчального часу впродовж уроку.

Складання плану уроку завжди починається з формулювання його теми, цілей і завдань. Так, тема уроку обов'язково має відповідати навчальній програмі, а його мета і завдання розкривати визначені програмою очікувані результати навчання. При формулюванні теми необхідно уникати фактичних помилок, таких тверджень, модальність яких є реальністю, проте ці висловлювання хибні. Наприклад: при вивченні правопису власних назв невірним буде формулювання теми уроку: «Написання власних назв великої літери», адже не всі власні назви пишуться з великої літери більш коректним у цьому випадку, буде формулювання «Велика буква у власних назв».

При формулюванні мети доцільно пам'ятати про обов'язкову триєдність: ми навчаємо, розвиваємо, виховуємо. Нагадаємо, що саме мета уроку визначає його тип, а тип – структуру уроку. Досить часто спостерігається невідповідність між поставленою метою, типом уроку та його структурою, наприклад, урок узагальнення і систематизації знань взагалі не передбачає систематизації у певній системі взаємозв'язків, а наявним є лише повторення окремих фактів або дій у вигляді переліку. Особливо це стосується уроків, що проводяться у формі ігор або змагань. Тому необхідно дотримуватися такої послідовності: мета уроку, тип уроку, структура уроку, розрахунок часу на різних етапах уроку. Оскільки мета уроків різноманітна, то різноманітними будуть і відповідні структури уроків.

Наступний аспект, на який доцільно звернути увагу під час планування та організації освітнього процесу це вибір методів, засобів і прийомів навчання. Як свідчить практика, іноді вчителі під час уроку, особливо відкритого, надмірно захоплюються використанням різноманітних технічних засобів, дидактичних матеріалів, діючи за принципом: Чим більше – тим краще! Це призводить до того, що за декораціями залиться нерозкрита тема уроку. Застосування вчителем кожного методу і засобу виправдано лише тоді, коли воно економить сили вчителя та здобувача початкової освіти під час уроку, покращує сприйняття навчального матеріалу, дозволяє здійснити контроль за тим, що вже вивчено, Про це необхідно пам'ятати саме на етапі планування. Під час роботи над змістовною складовою уроку слід обов'язково враховувати вікові особливості молодших школярів. Щоб урок був цікавим, він має містити родзинку, щось таке, що викликає подив, захоплення, інтерес. Все те, що учні зможуть запам'ятати, то ніколи не забудеться. Це можуть бути цікаві факти або нестандартні підходи до вже відомого. Всі ці моменти слід обов'язково прописати в конспекті уроку, щоб потім нічого не пропустити. Зауважимо, що конспект уроку – це творчість вчителя його професійний почерк. Складається він у довільній формі, може бути повністю авторським, чи містити напрацювання інших педагогів.

Основні елементи уроку, структура уроків різних типів

Отже, відповідно до мети та типу, кожний урок має свою властиву, тільки йому, структуру. Основними структурними елементами уроку, які можуть бути наявними, чи відсутніми, у тому, чи іншому типі уроків, є організаційна частина. До неї належить: привітання, перевірка підготовленості здобувачів, виявлення відсутніх, повідомлення плану роботи. Мета – мобілізувати дітей до праці, активізувати їх увагу, створити робочу атмосферу під час уроку.

Мотивація навчальної діяльності має здійснюватися протягом усього уроку та передбачає формування у здобувачів початкової освіти потреби у вивченні конкретного навчального матеріалу, що сприяє формуванню допитливості, пізнавальних інтересів, прагнення до самоосвіти, потреб у здобутті нових знань і володінні новими вміннями:

- на початку уроку – у вигляді емоційного налаштування, чи психологічної настанови, кола побажань та очікувань.

- на етапі виконання роботи – у вигляді ігор та творчих завдань, мозкових штурмів, хвилинок-цікавинок.

- на етапі завершення уроку – це може бути рефлексія з цеглинками Lego. Наприклад, завдання – обрати цеглинку відповідного кольору: помаранчева – на уроці мені дуже сподобалося; зелена – на уроці мені не сподобалося, синя – на уроці мені було не цікаво та створити із цеглинок «Піраміду настрою».

Також вправа «Інтерв'ю»: за бажанням учителя. Наприклад: створити атмосферу зацікавленості в процесі: доречним буде впродовж уроку створити таку атмосферу, де замість культивування отримання гарних оцінок, панує зацікавленість у процесі. Із учнями можна проводити бесіди або інтерактивні вправи, щоб діти самі зрозуміли та визначили свою мотивацію і цілі, а також підкріпити їх наявність вправ без оцінок, щоб діти не боялися зробити помилки. Дати кожній дитині можливість відчувати успіх: на початку уроку завдання не повинні бути важкими, тобто мають бути побудовані на власних знаннях дитини, щоб їх виконання викликало у школяра почуття успіху. Таке почуття в подальшому буде спонукати дитину ще раз виконати таке завдання, щоб знову відчувати задоволення від навчання. Також необхідно дати кожній дитині можливість відчувати, що її відповідь важлива для вирішення того чи іншого питання. Кожна дитина має знати, що її відповідь важлива, навіть, якщо вона не зовсім правильна, бо навчання – це процес, де кожен може припуститися помилки, але важливо, не боятися помилитися, а вміти зрозуміти і виправити свою помилку.

Перевірка знань здобувачів початкової освіти. Цей процес, зазвичай, означає перевірку домашнього завдання, яку можна проводити різними методами контролю, залежно від поставленої мети. Це може бути усна перевірка, опитування, письмова перевірка за допомогою карток, завдань і т. п.

Стимулювання навчальної діяльності необхідне для розвитку у здобувачів початкової освіти зацікавленості до вивчення нової теми. Стимулювання може

здійснюватися за допомогою введення додаткової, вторинної навчальної інформації, після чого буде викладена основна. Також, завдяки створенню вчителем проблемних, імітаційних, або ігрових ситуацій.

Актуалізація опорних знань покликана забезпечити узгодження між викладеною вчителем інформацією та сприйняттям, засвоєнням, осмисленням її здобувачами початкової освіти. Щоб пояснення нового матеріалу було зрозумілим учням, необхідно нагадати попередньо вивчений матеріал, саме на основі якого засвоюються нові знання.

Пояснення нового матеріалу полягає не тільки у викладанні, але й в керуванні процесом засвоєння здобувачами початкової освіти нових знань. Для успішного засвоєння нових знань, учителю необхідно подбати про їх сприймання, розуміння, закріплення і застосування. Бажано, щоб під час пояснення нового матеріалу між здобувачами початкової освіти і вчителем існував зворотний зв'язок для з'ясування незрозумілих моментів. Наприклад, перед початком уроку на парту кожній дитині покласти дві долоньки червоного та жовтого кольору – червона долонька на краю парти, за домовленістю з дитиною, може сповіщати, що їй потрібна допомога; жовта – що все зрозуміло. Сигналізувати про необхідність допомоги можна і за допомогою міміки та відповідних рухів, проте й такі сигнали мають бути попередньо обговорені зі здобувачами початкової освіти.

Діагностика правильності засвоєння знань допомагає вчителю з'ясувати причину нерозуміння певного елемента змісту невміння чи помилковості виконання інтелектуальної або практичної дії у початковій школі. Зазвичай вона проводиться у формі усного опитування. Результати такої діагностики відкривають для педагога чітку картину диференційованості здобувачів початкової освіти за рівнем засвоєння навчального матеріалу.

Закріплення нового матеріалу здійснюється за допомогою вибіркового фронтального опитування здобувачів початкової освіти, або за допомогою невеликої самостійної роботи. Для цього вчителем відбираються питання або завдання, які сприятимуть поєднанню нових знань до системи знань умінь та навичок, засвоєних раніше.

Підбиття підсумків уроку. У процесі закінчення уроку, потрібно завжди підсумувати зроблене під час уроку. Підбиваючи підсумки, важливо зрозуміти, який рівень засвоєння знань здобувачами початкової освіти та їхні враження від уроку. Досягти цього можна за допомогою рефлексійних вправ: мій власний смайлик, смайлик настрою – це рефлексія емоційного стану. Також – незакінчені речення, мікрофон, квітка засвоєння і безліч інших.

Повідомлення домашнього завдання – цей елемент уроку містить пояснення щодо змісту завдання. Методика виконання передбачає його запис на дошці та у класному журналі, а здобувачами початкової освіти у щоденниках. Зауважимо, що є згідно з методичними рекомендаціями, щодо заповнення класного журналу учнів початкових класів Нової української школи, затверджених наказом

Міністерства освіти і науки України від 20.09.2020 року № 1096: у першому класі – домашнє завдання не задають і відповідно не фіксують у класному журналі; у другому класі – домашнє завдання є необов'язковим, проте, на непарній сторінці розвороту журналу у графі «завдання додому» можуть зазначатися пошуково-дослідницькі та творчі завдання. У разі надання домашніх завдань в третіх-четвертих класах, вони, обов'язково, повинні стисло фіксуватися у журналі у відповідній графі, де зазначається зміст, сторінки підручника, номери завдань тощо або спосіб виконання завдань. Наприклад, вивчити на пам'ять, повторити, розв'язати. Допускається запис домашнього завдання, назва тексту мовою навчального предмету або іноземною, якщо це іноземна мова. Із дисципліни «Іноземна мова» на вихідні, святкові, канікулярні дні – домашнє завдання не задається і відповідно не фіксується у журналі [29].

Слід зауважити, що санітарний регламент для шкіл не дозволяє перевантажувати здобувачів початкової освіти і визначає таку щоденну тривалість виконання завдань для самопідготовки в позанавчальний час: орієнтовна кількість часу для виконання домашнього завдання учнями третіх-четвертих класів з одного уроку – 13 хвилин, а з усіх предметів – 60 хвилин.

Структура уроків за типами

Урок засвоєння нових знань: основна мета – це ознайомлення з новими фактами, поняттями, законами, теоріями, твердженнями, з'ясування їх суті.

Структура уроку: організаційна частина, підготовка до сприйняття нового матеріалу або актуалізація опорних знань навичок і вмінь, повідомлення теми, цілей і завдань, мотивація навчальної діяльності, вивчення нового матеріалу, вступні, мотиваційні та пізнавальні вправи, первинне застосування нових знань – це пробні вправи. Самостійне застосування здобувачами початкової освіти знань у стандартних ситуаціях, тренувальні вправи за зразком, інструкцією або завдань із творчого перенесення знань і навичок у нові ситуації – творчі вправи.

Підсумки уроку і повідомлення домашнього завдання та інструктаж.

Слід відзначити, що оскільки урок засвоєння нових знань спрямований на вивчення нового матеріалу а будь-яка нова інформація потребує значних витрат часу на опрацювання всі інші етапи такого уроку скорочені у часі. А такий елемент, як перевірка домашнього завдання, може бути взагалі відсутній.

Формами проведення уроку засвоєння нових знань початкової ланки освіти може бути, як традиційна, де використовується пояснення з ілюстративним проблемним викладом, так і нетрадиційна, наприклад у формі подорожі чи екскурсії, конференції з підготовленими здобувачами початкової освіти доповідями. Головне – вивчення нового матеріалу повинно відбуватися не пасивно, а в ході різноманітної активної пізнавальної діяльності.

Урок формування і вдосконалення вмінь і навичок, основна мета якого полягає в закріпленні й усвідомленні раніше засвоєного матеріалу, знань, умінь, навичок і формуванні нових навичок та вмінь.

Структура уроку передбачає наявність таких елементів: організаційна частина, перевірка виконання домашнього завдання, актуалізація опорних знань, навичок і вмінь, повідомлення теми, цілей і завдань уроку, мотивація навчальної діяльності, використання різноманітних вправ, підсумки уроку і повідомлення домашнього завдання та інструктаж, щодо його виконання. Отже, основа такого уроку вимагає від учнів перенесення знань і вмінь у нові нестандартні ситуації. Вступні вправи можуть поєднуватися з поглибленням або вивченням невеликих порцій нового матеріалу та ознайомленням із правилами, алгоритмами виконання певних дій. Пробні та тренувальні вправи передбачають використання вивченого в стандартних умовах. Творчі вправи – це творче перенесення знань і навичок у нові, чи змінені умови для формування вмінь. Структура такого уроку передбачає ускладнення видів вправ від вступних пробних, які здобувачі початкової освіти виконують під безпосереднім контролем і допомогою вчителя, до творчих, які учні розв'язують самостійно. Також, урок такого типу може містити елементи пояснення нового матеріалу під час виконання вступних чи пробних вправ.

Зауважимо, що зміст уроків цього типу має значні можливості для розвитку творчого потенціалу, креативності і тому сприяє диференціації та індивідуалізації навчання. Уроки формування та вдосконалення вмінь і навичок можуть проводитися у вигляді ігор, змагань, уявних, експедицій та поєднувати індивідуальні, фронтальні, групові методи роботи.

Урок узагальнення і систематизації знань проводять після вивчення важливих розділів програмового матеріалу. Їх основним завданням є впорядкування засвоєних на попередніх уроках теоретичних положень у систему. Відповідно до цього, структура уроку зазначеного типу має відповідати логіці процесу систематизації знань від узагальнення окремих фактів до формування понять, їх систем, і від них, до засвоєння провідних ідей і теорій науки. Структуру такого уроку складають: організаційна частина, повідомлення теми, цілей і завдань уроку, мотивація навчальної діяльності, відтворення та коригування опорних знань, узагальнення і систематизація понять, засвоєння системи знань і їх застосування для пояснення нових фактів і виконання практичних завдань, засвоєння провідних ідей і теорій на основі широкої систематизації, підсумки уроку і повідомлення домашнього завдання та інструктаж. Щодо його виконання, для систематизації, узагальнення, виділяють ключові питання. Відповідно, головна увага зосереджена на знаходженні та розкритті уже вивченого матеріалу, зв'язків, глибокої сутності процесів та явищ, на переході від окремих до більш широких узагальнень. Такі уроки можуть проводитися, наприклад, у формі бесіди.

Урок перевірки і корекції знань умінь і навичок. Основна мета – перевірка якості та міцності засвоєного здобувачами початкової освіти матеріалу, сформованості умінь і навичок, внесення коректив. Такий тип уроку спрямований також на з'ясування причин труднощів і прогалин в оволодінні навчальним матеріалом. Під час уроку недоцільним є використання у формі самостійних етапів таких

структурних частин, як перевірка домашнього завдання закріплення чи повторення вивченого. Тому структура цього уроку виглядає таким чином: організаційна частина, повідомлення теми, цілей і завдань уроку, мотивація навчальної діяльності, перевірка знання фактичного матеріалу та основних понять, перевірка глибини усвідомлення знань, використання знань у стандартних умовах, використання знань у змінених умовах, перевірка аналіз та оцінювання завдань, підсумки уроку, повідомлення домашнього завдання та інструктаж щодо його виконання. Зауважимо, що уроки перевірки і корекції знань умінь і навичок, зазвичай, проводиться наприкінці вивчення теми розділу і виконують цілу низку функцій: контролюючу, навчальну, виховну, діагностуючу. Формами проведення таких уроків у початкових класах можуть бути ігри, змагання, аукціони і т. п.

Комбінований урок – це тип уроку, який передбачає поєднання структурних елементів уроків різних типів, а тому і досягнення двох або більше дидактичних цілей. Відповідно до цього, структура комбінованого уроку може бути різною. Так, наприклад, комбінований урок, у якому поєднується перевірка раніше засвоєного матеріалу та оволодіння новими знаннями має дві дидактичні цілі й таку структуру: організаційний момент, перевірка домашнього завдання, актуалізація опорних знань, умінь, навичок, повідомлення теми, цілей і завдань уроку, мотивація навчальної діяльності, сприймання та усвідомлення здобувачами початкової освіти нового матеріалу – це вивчення нового матеріалу. На цьому етапі доцільно використовувати такі методи і прийоми, як розповідь, пояснення, бесіда, робота з підручником, створення проблемних ситуацій, демонстрація наочних посібників. Бажано не перевантажувати зміст навчального матеріалу другорядними деталями, а чітко, логічно і послідовно пояснити основне. Узагальнення, систематизація та закріплення вивченого матеріалу здійснюється шляхом виконання молодшими школярами системи усних і письмових вправ. На цьому етапі визначальна роль в осмисленні нових знань належить логічним операціям аналізу і синтезу, абстрагуванню і конкретизації, порівнянню й узагальненню. Наступні етапи – це підсумки уроку, повідомлення домашнього завдання та інструктаж, щодо його виконання.

Слід зазначити, що розглянуті вище структури уроків є орієнтовними. Вони передбачають варіативність, залежність від рівня підготовки здобувачів початкової освіти, змісту навчального матеріалу, методів навчання, місця проведення. Зауважимо, що деякі заклади загальної середньої освіти перейшли з планування та організації уроків на проведення навчальних занять. Навчальні заняття в початкових класах мають більш вільну форму організації. Учитель замінює свою провідну роль на пропозицію здобувачам початкової освіти вивчити матеріал самостійно, реалізувати свої вміння, у результаті чого, вони зможуть оцінити свої знання.

2.5. ГРАФІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Графічне планування – це систематизація та візуалізація різних видів діяльності в освітньому процесі у формі розкладів, графіків, календарів. Це один із ключових інструментів в управлінні закладом освіти, який забезпечує організованість, ритмічність і узгодженість усіх ланок освітнього процесу.

Графічне планування – це не лише технічна робота, а стратегічний інструмент управління, який відображає концепцію освітнього середовища. Раціональний, гнучкий і обґрунтований розклад забезпечує не лише якість освіти, а й комфорт, безпеку та розвиток кожного учасника освітнього процесу.

Види графічного планування:

- Розклад уроків – основний документ, що регламентує структуру навчального дня в закладі освіти.
- Розклад факультативних, додаткових, гурткових занять – забезпечує планування й організацію позаурочної освітньої діяльності.
- Розклад виховних заходів – забезпечує планування, організацію та проведення заходів на рівні класу, закладу освіти, громади.
- Розклад роботи методичних об'єднань – регламентує діяльність педагогічних спільнот для обміну досвідом.
- Розклад нарад – регламентує управлінську діяльність адміністрації та педагогічного колективу.
- Графік курсів підвищення кваліфікації – забезпечує планування й організацію участі педагогів у формальному й неформальному навчанні.
- Графік відкритих уроків, методичних заходів, педагогічних рад – це планування та організація роботи внутрішньошкільної системи забезпечення якості освіти.

Розклад уроків як основний елемент графічного планування

Розклад уроків – це найважливіший вид графічного планування, який визначає логіку, структуру та інтенсивність освітнього процесу. Він забезпечує:

- дотримання вимог типових освітніх програм;
- ритмічність і системність навчального навантаження;
- забезпечення санітарно-гігієнічних умов;
- врахування психофізіологічних особливостей учнів.

Відповідальність за складання розкладу уроків в ЗЗСО покладена на заступника директора з навчально-виховної роботи або спеціально призначеної особи (іноді за допомогою комп'ютерних програм). Відповідальна особа повинна бути гарно обізнана щодо навчального плану, за яким працює заклад освіти, а також щодо навчального навантаження вчителів.

Стандартний лінійний розклад – це типовий, послідовний розподіл навчальних занять у часі, що передбачає проведення уроків за чіткою схемою протягом тижня відповідно до навчального плану і, таким чином, забезпечує упорядковану й ефективну організацію освітнього процесу. Його завдання – створити оптимальні умови для навчання учнів та роботи вчителів, з урахуванням нормативних вимог та логіки освітнього процесу.

Основні характеристики стандартного лінійного розкладу:

1. Постійність структури – одні й ті самі предмети, вчителі та класи займають закріплені місця у розкладі на визначені дні та години.

2. Лінійність – уроки розташовані послідовно один за одним у хронологічному порядку (1-й, 2-й, 3-й і т. д. уроки).

3. Стабільність – розклад, як правило, не змінюється щодня (однаковий на кожен тиждень або семестр).

4. Рівномірність навантаження – намагаються рівномірно розподілити предмети (не більше складних предметів поспіль, чергування гуманітарних і точних наук тощо).

5. Збалансованість – враховується кількість годин на предмет згідно з навчальним планом.

6. Оптимізація ресурсів – розклад враховує наявність учителів, класних приміщень, спецкабінетів тощо.

Підготовчий етап складання розкладу уроків передбачає збір інформації щодо: навчальних планів (кількість годин з предметів); кадрового забезпечення освітнього процесу (які вчителі викладають предмети); побажань вчителів; спеціальних умов освітнього процесу (інклюзія, групові заняття, профільне навчання); санітарно-гігієнічних норм (навантаження, час на перерви тощо).

Подальший процес складання розкладу уроків передбачає наступний **алгоритм дій**:

1. Аналіз навчального плану: вивчення освітньої програми; уточнення кількості годин на кожен предмет; врахування інваріантної і варіативної складової.

2. Збір вихідних даних: кількість класів; кількість навчальних кабінетів і вчителів, їх професійні можливості.

3. Проектування сітки розкладу: побудова тижневої матриці уроків; визначення важливих параметрів (ранкові години – для складних предметів, чергування фізичної/інтелектуальної активності тощо).

4. Врахування обмежень: дотримання санітарно-гігієнічних норм (не більше двох контрольних на день, чергування предметів, фізкультура не на останніх уроках тощо); особливості педагогічного навантаження; наявність спеціалізованих кабінетів (інформатика, хімія, фізика). Санітарні правила та гігієнічні норми визначено Санітарним регламентом для закладів загальної середньої освіти (наказ МОЗ № 2205 від 25.09.2020) [29]:

Максимальну кількість навчальних занять:

- 1-2 класи: до 4 уроків/день;
- 3-4 класи: до 5 уроків/день;
- 5-9 класи: до 6 уроків/день;
- 10-11 класи: до 7 уроків/день.
- Оптимальний початок занять – не раніше 8:00;
- Чергування складних предметів і більш легких;
- Фізичні вправи або активні паузи після кожного уроку;
- Недопущення перенавантаження учасників освітнього процесу (не більше 2 складних предметів на день).

5. Узгодження та затвердження: попереднє обговорення на засіданні педради або методоб'єднання; затвердження директором; оприлюднення.

Приклад стандартного лінійного розкладу (для класу)

День	1 урок	2 урок	3 урок	4 урок	5 урок
Понеділок	Укр. мова	Математика	Історія	Фізкультура	Англійська
Вівторок	Математика	Біологія	Укр. літ.	Географія	Укр. мова
Середа					

Правильно складений розклад уроків значною мірою визначає організацію освітнього процесу в ЗЗСО, зайнятість педагогів і учнів.

При складанні розкладу уроків потрібно врахувати такі **загальні вимоги**:

1. Найвища працездатність школярів протягом тижня у вівторок і середу, а протягом робочого дня – другий, третій і четвертий уроки, тому саме на цей період потрібно планувати більш складні предмети.

2. Перший урок, як правило, буває малоефективним, тому що діти зранку ще не готові до напруженої розумової праці.

3. Більш складні навчальні предмети потрібно чергувати з образотворчим мистецтвом, музикою, фізичною культурою, предмети природничо-математичного циклу з гуманітарними.

4. Не рекомендується поєднувати в один день навчальні предмети, з яких вимагається виконання великих за обсягом домашніх завдань.

5. Навчальні предмети, на вивчення яких відведено 2 години на тиждень, потрібно виставляти в розклад з інтервалом в 2-3 дні.

6. Спарені предмети доцільно планувати у старших класах і тільки з таких предметів, на яких потрібно виконувати великі за обсягом практичні роботи.

7. Уроки, які читає вчитель у паралельних класах, потрібно виставляти в один і той же день.

8. При складанні розкладу уроків потрібно забезпечити рівні можливості вчителям-предметникам для проведення занять у навчальних кабінетах.

9. Раціонально планувати уроки вчителям, які працюють у двох змінах.

10. Враховувати пропускну можливість їдальні, майстерень, спортивних залів, навчальних кабінетів, пришкільних майданчиків.

Відповідно до типових освітніх програм у сфері початкової освіти існують відповідні особливості складання розкладу. Отже, в закладі загальної середньої освіти складання розкладу занять початкової ланки освіти значною мірою залежить від обраної типової освітньої програми, адже саме вона визначає концептуальні підходи до організації освітнього процесу, обсяг і зміст навчального навантаження, структуру освітніх компонентів, а також особливості методичної та змістової реалізації навчання.

У разі впровадження **Типової освітньої програми під керівництвом Романа Шияна**, яка є основою для реалізації Державного стандарту початкової освіти у межах реформи «Нова українська школа», пріоритетом виступає інтегроване навчання, спрямоване на формування цілісної картини світу в учнів молодшого шкільного віку. Зокрема, курс «Я досліджую світ» об'єднує зміст із кількох галузей знань (природничої, соціальної, громадянської, технологічної, здоров'я-збережувальної тощо), що вимагає особливого підходу до складання розкладу. Перевага надається гнучкості у плануванні та варіативності компонентів, що дозволяє педагогу самостійно визначати черговість тем і форм діяльності відповідно до інтересів, потреб та рівня підготовки учнів, а також поточних освітніх завдань [29].

Важливою особливістю є **формування наскрізних змістових ліній** (екологічна безпека, підприємливість, здоровий спосіб життя, громадянська відповідальність тощо), що має бути відображено в розкладі через логічне поєднання навчальних занять, тематичних тижнів і днів, проєктної діяльності та інтегрованих уроків. У межах такої програми вкрай важливо забезпечити чергування різних форм навчання: індивідуальної, групової, дослідницької, практико-орієнтованої. Це дозволяє уникнути перевантаження учнів, створити умови для формування ключових компетентностей, розвитку критичного мислення та самостійності.

Розклад уроків, складений відповідно до програми Р. Шияна, повинен передбачати можливість адаптації до потреб конкретного класу, динамічне чергування видів діяльності, блокове викладання окремих інтегрованих тем, а також вільні «вікна» для проєктної чи дослідницької роботи. Такий підхід вимагає високої управлінської культури та гнучкості з боку адміністрації закладу, оскільки стандартний лінійний розклад тут може не спрацювати.

Натомість, **Типова освітня програма під редакцією О. Савченко**, має традиційну структуру освітнього процесу, яка спирається на чітко визначений поділ освітніх компонентів, послідовне ускладнення змісту навчання та орієнтацію на досягнення конкретних предметних результатів. Розклад уроків, складений на основі цієї програми, має більш стандартизований і регламентований характер, оскільки всі освітні компоненти чітко виокремлені, з визначеним обсягом годин на

тиждень. Переважно йдеться про лінійне навчання, де кожен освітній компонент має своє місце у щотижневій сітці.

Особливістю Типової освітньої програми під редакцією О. Савченко є обов'язкове врахування рівня підготовки учнів, що дозволяє поступово формувати базові знання, вміння та навички. Це забезпечує передбачуваність в освітньому процесі, дозволяє легше складати розклад уроків на рівні класу та уникати дублювання або неузгодженості в реалізації навчального плану [29].

Також, для цієї програми характерна послідовність та поступове ускладнення навчального матеріалу, що відображається у логічному розміщенні предметів у розкладі уроків: від легших до складніших упродовж тижня, з урахуванням максимального навантаження у вівторок-середу та розвантаження в п'ятницю.

Таким чином, при складанні розкладу уроків відповідно до типових освітніх програм Р. Шияна та О. Савченко необхідно враховувати суттєві методологічні відмінності: перша орієнтується на гнучкість, інтеграцію і варіативність, тоді як друга – на послідовність, предметність і стабільність структури освітнього процесу. Обидва підходи до складання розкладу уроків будуть ефективними, за умови їх правильної організаційної реалізації та відповідності педагогічній концепції закладу загальної середньої освіти.

**Порівняльна таблиця типових освітніх програм
Р. Шияна та О. Савченко**

Типова освітня програма Р. Шияна (НУШ)	Типова освітня програма О. Савченко
Акцент на інтегроване навчання (наприклад, курс «Я досліджую світ»)	Традиційна структура освітнього процесу
Варіативність компонентів	Чітко розподілені предмети та години
Гнучкий підхід до розподілу годин	Врахування рівня підготовки учнів
Формування наскрізних змістових ліній Важливо забезпечити чергування форм роботи, проєктної діяльності	Орієнтація на поступове ускладнення змісту

Існують деякі особливості при складанні розкладу уроків **для класу-комплекту** (клас-комплект – це два чи три класи учнів, зведені в один, які займаються в одному приміщенні, з одним учителем і в один і той же час). У практиці роботи малокомплектної школи склалося два підходи до складання розкладу уроків: поєднання уроків різнопредметного (українська мова й образотворче мистецтво, фізична культура та іноземна мова та ін.) й однопредметного (математика і математика, фізична культура і фізична культура, музичне мистецтво і музичне мистецтво) змісту.

При складанні розкладу уроків у **класі-комплекті** потрібно враховувати можливості навчальних предметів для організації самостійної роботи під час уроку. Найбільше таких можливостей є на уроках української мови, образотворчого мис-

тецтва, менше їх на уроках літератури, музичного мистецтва. Тому доцільно поєднувати в розкладі уроків предмети з більшими і меншими можливостями для організації самостійної роботи. Можна поєднувати і однакові навчальні предмети. У цьому випадку вчитель має можливість проводити уроки з однієї теми. А такі навчальні предмети, як музичне мистецтво, фізична культура, потрібно поєднувати тільки самі з собою.

Якщо **клас-комплект** складають учні першого класу, то в такому випадку доцільно працювати за системою скорочених уроків. Особливістю даного розкладу уроків є: скорочена тривалість занять (30-40 хв.); перші 1-2 уроки вчитель працює з першим класом, а учні другого (другого і третього) класу приходять на третій (другий) урок; 3-5-ті уроки вчитель проводить з двома (трьома) класами разом; після четвертого (п'ятого) уроку в учнів першого класу заняття закінчуються, а вчитель проводить заняття з учнями другого (другого і третього) класу; тривалість перерв між уроками 10 хвилин. Навчальне навантаження вчителя за таким регламентом відповідає нормі часу, за яку йому виплачують заробітну плату [29].

Питання для самоконтролю:

1. Що таке педагогічний аналіз як функція управління освітнім процесом?
2. Які методи педагогічного аналізу застосовуються в управлінні ЗЗСО?
3. У чому полягає відмінність між комплексним, тематичним і параметричним аналізом?
4. Які етапи включає стратегічне планування в ЗЗСО?
5. Що таке місія та візія закладу освіти? Яке їхнє значення в управлінні?
6. У чому полягає методика проведення SWOT-аналізу в контексті закладу освіти?
7. Як реалізується цілепокладання в системі управління освітнім процесом?
8. Які форми планування виокремлюють в управлінні ЗЗСО та які їх особливості?
9. Назвіть основні види планування освітнього процесу та приклади відповідної документації.
10. Які особливості планування освітнього процесу у сфері початкової освіти?

Кейс 1: Планування діяльності закладу початкової освіти

Ситуація: Заступнику директора з навчально-виховної роботи в новоствореному закладі початкової освіти доручено підготувати план роботи на новий навчальний рік. Педагогічний колектив має різний рівень досвіду, а візія закладу ще не чітко сформульована. Також необхідно інтегрувати нові освітні проекти та гурткову роботу.

Питання до кейсу:

1. З яких етапів має складатися процес стратегічного планування в цьому випадку?

2. Які документи потрібно підготувати для річного планування діяльності закладу?
3. Як може бути застосовано SWOT-аналіз у плануванні розвитку цього закладу?
4. Які методи та форми планування доцільно застосувати для врахування індивідуальних потреб педагогів і учнів?
5. Як сформулювати місію і візію закладу на основі зазначених умов?

Кейс 2: Проведення педагогічного аналізу як основи для ухвалення управлінських рішень

Ситуація: У закладі загальної середньої освіти виявлено зниження рівня навчальних досягнень учнів початкової ланки з математики. Адміністрація закладу планує провести педагогічний аналіз, аби виявити причини проблеми та спланувати ефективні заходи щодо її усунення.

Питання до кейсу:

1. Який вид педагогічного аналізу буде найбільш доречним у цьому випадку: тематичний, параметричний чи комплексний? Чому?
2. Які методи педагогічного аналізу можна застосувати для збору об'єктивної інформації?
3. Які управлінські рішення можна ухвалити на основі аналізу?
4. Як запровадити цілепокладання у процесі розробки корекційних заходів?
5. Як заступник з НВР може організувати моніторинг виконання запланованих заходів?

2.6. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИХОВНИМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (ЗЗСО)

Актуальність проблеми управління виховним процесом. Сучасні підходи до управління виховним процесом. Сутність управління виховним процесом в ЗЗСО. Мета, основні завдання управління виховним процесом в ЗЗСО. Методи управління виховним процесом. Форми управління виховним процесом в ЗЗСО. Форми управлінської взаємодії. Технології управління виховним процесом в ЗЗСО. Особливості управління виховним процесом у сфері початкової освіти. Традиційні та сучасні моделі управління виховним процесом у ЗЗСО.

Ключові слова: виховний процес, управління виховним процесом, ЗЗСО, сучасні підходи, освітній менеджмент, управлінська діяльність, виховне середовище, методичний супровід, компетентнісний підхід, партнерська взаємодія, технології управління.

Управління виховним процесом у закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО) є складовою частиною загальної системи освітнього менеджменту й передбачає

організацію, координацію та контроль за діяльністю учасників освітнього процесу з метою формування в учнів системи цінностей, моральних орієнтирів, соціальної активності та відповідальності. Виховання, як важлива функція освіти, реалізується не лише через навчальні дисципліни, а й у процесі позаурочної, позашкільної, проєктної, гурткової та соціально-активної діяльності учнів.

Сучасні підходи до управління виховним процесом у ЗЗСО ґрунтуються на принципах гуманізму, демократизації, особистісно орієнтованої взаємодії та партнерства між учасниками освітнього процесу. Це означає, що процес виховання перестає бути виключно директивним і набуває характеру взаємодії, співпраці, спільного творчого пошуку. Управлінська діяльність у цій сфері передбачає не лише забезпечення нормативного й методичного супроводу виховної роботи, а й створення відповідного виховного середовища, в якому дитина може розвиватися, набувати життєвого досвіду, формувати емоційно-ціннісні орієнтації.

Сутність сучасного *управління виховним процесом* полягає у створенні цілісного виховного середовища, яке забезпечує розвиток особистості здобувача освіти в усіх її виявах – емоційних, моральних, соціальних, громадянських, інтелектуальних.

Мета управління виховним процесом у закладі загальної середньої освіти – формування конкурентоспроможної, духовно багатой, соціально активної особистості, здатної до саморозвитку, самореалізації, відповідального прийняття рішень, з чіткою громадянською позицією та гуманістичним світоглядом. Вона конкретизується через реалізацію загальнодержавних цілей освіти, визначених у нормативно-правових документах (Законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепції «Нова українська школа» тощо).

Основні завдання управління виховним процесом:

- забезпечення цілісності, системності та наступності виховної роботи;
- координація діяльності педагогів, класних керівників, батьків, учнівського самоврядування, громадських організацій;
- створення безпечного, психологічно комфортного, безбар'єрного освітнього середовища;
- формування в учнів ключових компетентностей, соціально-громадянських навичок, морально-етичних якостей;
- моніторинг ефективності виховної діяльності, коригування управлінських впливів;
- впровадження інноваційних підходів, технологій і форм виховання.

Методи управління виховним процесом охоплюють широкий спектр управлінських та педагогічних засобів впливу. До них належать: аналітичні (діагностика виховного середовища, вивчення потреб і запитів учнів), планування (стратегічне й оперативне), мотиваційні (створення умов для зацікавленості всіх учасників процесу), регулювання (координація, делегування повноважень), контрольно-аналітичні (моніторинг, аналіз, оцінювання результатів виховання). У практиці педагогічної

діяльності застосовуються також методи переконання, прикладу, вправлення, заохочення, створення ситуацій морального вибору, діалогу, рефлексії.

Форми управління виховним процесом у ЗЗСО реалізуються через низку організаційних структур та комунікаційних форматів: засідання педагогічних рад, методичних об'єднань, шкільних команд підтримки виховання, робочих груп із планування виховної діяльності; проведення виховних заходів, тренінгів, шкільних акцій, учнівського самоврядування, батьківських зборів, консультацій і педагогічного консилиуму.

Форми управлінської взаємодії: колегіальні, індивідуальні або групові, формальні та неформальні, залежно від мети та контексту діяльності.

Розрізняють **традиційні** та **сучасні** моделі управління виховним процесом.

Традиційні моделі управління виховним процесом:

Адміністративно-командна модель, що характеризується централізованим управлінням зверху вниз; жорсткою ієрархією; директивністю в процесі прийняття рішень; контролем, як основним механізмом впливу. Проте, вказана модель має, як переваги (організованість і чіткість; простота у реалізації; швидке реагування на інструктивні вимоги), так і недоліки (слабка гнучкість; низька мотивація учасників; недостатня участь учнів і батьків).

Функціонально-регламентована модель характеризується відповідним до чітко визначених функцій (планування, організація, контроль) управлінням і регламентованістю дій усіх учасників процесу. Слід вказати на переваги – системність; стабільність процесів; передбачуваність результатів, а також на недоліки – шаблонність підходів; відсутність інноваційності; недостатня орієнтація на потреби дитини.

Сучасні моделі управління виховним процесом:

- **централізована модель**, за якої основні рішення приймає адміністрація закладу, а реалізація здійснюється через вертикаль управління.

- **децентралізована модель**, яка передбачає більшу самостійність класних керівників, учнівських організацій, партнерських структур.

- **партнерська модель**, що ґрунтується на засадах співуправління, розподілу відповідальності, активної участі всіх зацікавлених сторін.

- **проектно-мережева модель**, яка акцентує увагу на проєктній діяльності, міждисциплінарності, тимчасових об'єднаннях за інтересами.

Технології управління виховним процесом є сукупністю організаційно-педагогічних інструментів і алгоритмів дій, спрямованих на досягнення поставлених виховних цілей. Серед актуальних технологій можна виокремити:

- **технології педагогіки партнерства** – діалогічна взаємодія, повага до особистості, взаємна відповідальність.

- **інтерактивні виховні технології** – тренінги, рольові ігри, дебати, воркшопи.

- **проектні технології** – залучення учнів до розробки та реалізації соціально значущих проєктів.

- **інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)** – використання цифрових платформ, електронних щоденників, онлайн-опитувань, дистанційних заходів.
- **технології формування емоційного інтелекту** – щоденники емоцій, години психологічного розвантаження, арт-терапія.
- **технології громадянської освіти та медіаграмотності** – інтеграція ціннісного компонента в освітній і позаурочний простір.

Ключовими **суб'єктами управління** виховною діяльністю в ЗЗСО є адміністрація закладу, класні керівники, педагоги-організатори, психологи, соціальні педагоги, а також батьки й представники громадськості. Координація зусиль усіх учасників є необхідною умовою забезпечення системності й ефективності виховного процесу. Особливого значення в цьому контексті набуває **концепція цілісного виховного середовища**, що охоплює формальні й неформальні елементи освітнього простору: від міжособистісних відносин і мікроклімату в класі до організації шкільного простору, режиму дня, залучення учнів до суспільно значущої діяльності.

Водночас, особливості **управління виховним процесом у сфері початкової освіти** мають низку специфічних рис, пов'язаних із віковими особливостями учнів 1-4 класів, етапом їх соціалізації, емоційним і пізнавальним розвитком. У сфері початкової освіти виховання органічно інтегрується в освітній процес, що вимагає від педагогів гнучкості, творчості та високого рівня емпатії.

Особливості управління виховним процесом у сфері початкової освіти:

- Необхідність тісної співпраці з родиною. Виховний процес втрачає ефективність, якщо між закладом освіти та батьками відсутній контакт. Залучення родин до шкільного життя сприяє створенню єдиного виховного простору.
- Організація безпечного і доброзичливого середовища, яке враховує потреби дитини у визнанні, підтримці, психологічному комфорті.
- Використання ігрових, інтерактивних та арт-технологій, які є природними засобами виховання молодших школярів.
- Формування засад критичного мислення й емоційного інтелекту, починаючи з раннього віку.

Значну роль у **виховному процесі початкової ланки освіти** відіграє вчитель початкових класів (класний керівник), який одночасно є і вчителем, і наставником, і організатором дозвілля і тому, процес управління потребує від адміністрації закладу створення умов для їх професійного розвитку, забезпечення методичного супроводу, мотивації до саморозвитку та самоосвіти.

Управління виховною роботою початкової ланки освіти має бути спрямоване на формування в молодших школярів основ етичної поведінки, навичок саморегуляції, культури спілкування, доброзичливості, самоповаги, патріотизму та екологічної свідомості. Важливою умовою ефективності виховного процесу на цьому етапі є особистий приклад учителя як морального орієнтира для дитини. Початковий етап навчання – це період, коли закладаються основи світогляду й ставлення до суспільства, тому управлінські рішення в цій галузі повинні мати стратегічну й довготривалу спрямованість.

Отже, управлінська модель виховного процесу має орієнтуватися на принципи суб'єктності учасників освітнього процесу, педагогіки партнерства та розвитку соціально-емоційних навичок, особливо в умовах реформування освіти відповідно до ідей Нової української школи.

Ефективне управління виховним процесом у ЗЗСО загалом і в сфері початкової освіти, зокрема, потребує комплексного підходу, в якому організаційні, педагогічні, психологічні, соціокультурні та етичні аспекти тісно взаємопов'язані. Успіх виховної діяльності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, професійної компетентності педагогів, співпраці з батьками, залучення учнів до активної участі у шкільному житті та розвитку партнерства з громадськістю.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає особливість сучасного виховного процесу в ЗЗСО?
2. Які управлінські функції найбільш значущі у сфері виховання?
3. Які наукові підходи лежать в основі сучасного управління виховним процесом?
4. Як застосовується компетентнісний підхід в управлінні вихованням?
5. У чому полягає роль директора школи в організації ефективного виховного середовища?
6. Які особливості управління виховним процесом у сфері початкової освіти?
7. Чим відрізняються традиційні та сучасні моделі управління виховним процесом?

Кейс 1. Ціннісно-орієнтоване виховне середовище початкової ланки освіти

Ситуація: У початкових класах спостерігається зниження мотивації учнів до участі у виховних заходах. Класні керівники проводять заходи формально, без активної участі дітей. Батьки – пасивні спостерігачі.

Питання до кейсу:

1. Запропонуйте модель управління, яка активізує учнів і батьків.
2. Складіть короткостроковий план дій директора з формування ціннісно-орієнтованого середовища.
3. Назвіть цифрові або інтерактивні інструменти, які можна використати.

Кейс 2. Впровадження проєктно-орієнтованого підходу у вихованні

Ситуація: Адміністрація закладу освіти прагне оновити підходи до виховання, зокрема через впровадження учнівських соціальних проєктів. Педагоги не мають досвіду реалізації таких ініціатив.

Питання до кейсу:

1. Визначте кроки управлінської команди для підтримки педагогів.
2. Розробіть концепцію шкільного проєкту виховного спрямування.
3. Вкажіть, як оцінити ефективність такого підходу на рівні управління.

2.7. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ ГРУПИ ПODOВЖЕНОГО ДНЯ

Група подовженого дня (ГПД) як структурний підрозділ закладу загальної середньої освіти. Основні завдання груп подовженого дня. Порядок відкриття та комплектування груп подовженого дня. Посадова інструкція вихователя групи подовженого дня. Режим роботи групи подовженого дня. Планування роботи вихователя групи подовженого дня. Керівництво навчальною роботою (самопідготовкою) в групі подовженого дня. Вимоги ведення класного журналу групи подовженого дня.

Ключові поняття: група подовженого дня, посадова інструкція, вихователь групи подовженого дня, режим роботи, планування роботи вихователя, самопідготовка.

Група подовженого дня (ГПД) як структурний підрозділ закладу загальної середньої освіти

Група подовженого дня (ГПД) є структурним підрозділом закладу загальної середньої освіти, створеним з метою організації повноцінного дозвілля, відпочинку, оздоровлення, харчування та самопідготовки учнів після завершення основних навчальних занять.

Основне завдання ГПД полягає у сприянні гармонійному розвитку дитини, забезпеченні належного педагогічного супроводу у позаурочний час, створенні умов для якісної самопідготовки, організації відпочинку, дозвілля, фізичного розвитку школярів, формуванні навичок самоорганізації, праці, відповідальності та соціальної адаптації. Пріоритетні завдання групи подовженого дня Нової української школи:

1. Переключення уваги учнів після інтенсивного освітнього процесу на інші види діяльності.
2. Забезпечення вихованця умовами самостійно обирати види діяльності.
3. Організація цікавої щоденної прогулянки, яка має включати певний зміст.
4. Харчування з «позитивом».
5. Правильна організація і мотивація виконання домашніх завдань.
6. Протягом всього часу перебування дитини у групі подовженого дня має бути збережена індивідуальна траєкторія кожної дитини.
7. Партнерство «вчитель – вихователь – учні – батьки» має бути в дії [33].

Функціонування груп подовженого дня спрямоване на підтримку зайнятості батьків, створення комфортного, безпечного, безбар'єрного освітнього середовища для дітей молодшого шкільного віку, а також надання допомоги в опануванні навчального матеріалу шляхом організації самопідготовки. У межах роботи ГПД передбачено також проведення виховних заходів, рухливих ігор на свіжому повітрі, творчих занять, відвідування бібліотеки, гуртків, екскурсій [87].

Діяльність груп подовженого дня регламентується рядом нормативно-правових документів, зокрема: основний нормативний документ, що визначає утворення в закладах загальної середньої освіти груп подовженого дня, у тому числі інклюзивних та/або спеціальних, – це Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX «Про повну загальну середню освіту». Роботу груп унормовує Порядок створення груп подовженого дня у державних і комунальних закладах загальної середньої освіти (наказ МОЗ 25.06.2018 № 677). У Порядку регламентовано створення та діяльність інклюзивних/спеціальних груп подовженого дня.

Крім того, функціонування ГПД здійснюється відповідно до локальних нормативних актів закладу освіти (статуту, правил внутрішнього розпорядку, режиму роботи закладу, плану виховної роботи, інструкцій з безпеки тощо) та посадових обов'язків працівників, зокрема вихователів груп подовженого дня.

Щоб відкрити ГПД для початкової ланки освіти, необхідно:

- зібрати заяви батьків;
- створити необхідну матеріальну базу;
- забезпечити умови для харчування учнів;
- забезпечити додержання вимог законодавства щодо ОП, правил протипожежної безпеки, санітарно-гігієнічних та державних будівельних правил та норм;
- підготувати відповідну документацію, як-от наказ директора школи.

Важливо! Керівник закладу видає наказ про організацію діяльності групи подовженого дня на підставі рішення засновника. Крім того, якщо ГПД відкривають на базі першого класу, необхідно створити й інші належні умови, зокрема продумати організацію денного відпочинку для дітлахів. Заяви про зарахування учнів до групи подовженого дня приймають протягом навчального року [87].

Посадова інструкція вихователя групи подовженого дня визначає коло його функціональних обов'язків, зокрема: організацію режиму дня дітей (харчування, відпочинку, самопідготовки), створення комфортного психологічного клімату, проведення виховних заходів, забезпечення умов для самопідготовки, контроль за виконанням домашніх завдань, здійснення індивідуальної роботи з учнями, взаємодію з педагогічним колективом та батьками учнів, дотримання санітарно-гігієнічних норм і правил безпеки життєдіяльності, ведення відповідної документації (журналу, планування роботи). Вихователь несе безпосередню відповідальність за збереження життя і здоров'я учнів під час перебування в групі.

Порядок відкриття та комплектування груп регламентується адміністрацією закладу загальної середньої освіти з урахуванням реальних потреб батьківської (або законних представників учнів) громади, а також кадрових, матеріально-технічних і санітарно-гігієнічних можливостей.

Групи подовженого дня можуть створюватися:

- у повному складі – з учнів одного класу (однорідна група);
- у змішаному складі – з учнів різних класів, здебільшого однієї паралелі;
- різновікові – з учнів з різних вікових груп, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити доступ більшої кількості дітей до послуг ГПД.

Різниця у віці учнів однієї групи не може перевищувати 2 років (раніше групи укомплектовували з учнів 4 вікових категорій). При цьому в закладах сільської / гірської місцевості, де дітей до школи доставляє шкільний автобус, групи можна створювати для учнів різного віку.

Наповненість групи подовженого дня має складати до 30 учнів. Керівник закладу має право за погодженням із засновником ухвалити рішення про встановлення меншої чисельності учнів ГПД. Оптимальна чисельність дітей у ГПД становить 25 осіб, проте допускається варіювання залежно від: кількості поданих заяв; наявної площі приміщення; санітарно-гігієнічних вимог; кількості вихователів; графіка харчування тощо. Згідно з чинними нормативами, максимальна кількість учнів у групі не повинна перевищувати встановлених норм, що гарантує безпеку, ефективність виховної роботи та належний рівень індивідуального підходу до кожної дитини. У разі потреби та за наявності ресурсів можуть створюватися кілька груп подовженого дня у межах одного закладу освіти. Якщо група різновікова, у ній може бути представлено до чотирьох вікових категорій – учнів з 1-го по 4-й класи [87].

Заняття ГПД повинні проводитися у спеціально облаштованому, закріпленому за групою, приміщенні. Рекомендовано, щоб цей простір відображав філософію Концепції Нової української школи, був безпечним, де діти відчували б себе захищеними, а також відрізнятися від класної кімнати із партами у три ряди, й організувати зони для самопідготовки учнів, які уподібнюватися б домашнім умовам. Для наймолодших учнів рекомендовано облаштовувати ігрову зону.

Відкриття ГПД здійснюється на підставі заяв батьків або осіб, які їх замінюють, поданих до адміністрації закладу освіти. Після збору заяв та формування попереднього контингенту учнів, керівник закладу освіти видає відповідний наказ, яким офіційно затверджується відкриття групи, визначається її склад, режим роботи, відповідальні особи (вихователь, класні керівники, медичний працівник, за потреби) та затверджується розклад її діяльності. Отже, створення та комплектування груп подовженого дня є гнучким механізмом, що дозволяє закладу освіти оперативно реагувати на запити громади, забезпечувати комфортні та безпечні умови для всебічного розвитку учнів після завершення основної навчальної частини дня.

Форма організації діяльності ГПД (денна, змінна, група короткотривалого перебування тощо) також визначається відповідно до потреб родин і можливостей закладу освіти. Час перебування дитини в ГПД зазвичай становить до 6 годин на день і узгоджується з режимом роботи закладу освіти, графіком харчування, організацією гурткової та секційної роботи. Учень має право не перебувати кожного дня в групі впродовж всього часу. Дозволяється, за бажанням батьків, забирати дитину раніше, проте вони повинні написати про це відповідну заяву. У ній вказують, хто буде супроводжувати дитину додому. У випадку повернення дитини додому без супроводу відповідальність за її життя та здоров'я покладається лише на батьків.

Режим роботи групи подовженого дня формується відповідно до санітарних вимог та потреб учнів і батьків. Типовий режим дня передбачає:

- організацію прогулянки тривалістю не менш як півтори години;
- харчування – не менш як 30 хвилин;
- виконання домашніх завдань (за наявності) – не більше години;
- спортивно-оздоровчі заняття – не менше години;
- фізкультхвилинки, гімнастику для очей – кожні 15 хвилин [87].

На основі вказаних норм кожен заклад освіти складає свій режим із урахуванням пропозицій батьків, вікових особливостей учнів, які відвідують ГПД, а також регіональних особливостей (наприклад, специфічні умови роботи батьків на виробництві).

Приклади режиму дня для дітей різного віку [87]

1 клас		4 клас	
Час	Режимний момент	Час	Режимний момент
12:00–12:20	прийом дітей у групу	12:30–13:00	прийом дітей у групу
12:20–13:20	активний відпочинок на свіжому повітрі	13:00–13:50	активний відпочинок на свіжому повітрі
13:20–13:50	обід	13:50–14:20	обід
13:50–15:20	сон	14:20–15:50	самопідготовка
15:20–16:20	розвивальні ігри	15:50–17:00	прогулянка
16:20–17:20	прогулянка	17:00–18:30	заняття за інтересами, індивідуальна робота з учнями
17:20–18:00	заняття за інтересами, вільний час		

Для профілактики стомлюваності, порушення статури, зору учнів початкових класів необхідно через кожні 15 хвилин заняття проводити фізкультхвилинки та гімнастику для очей. Вихователь працює з учнями (вихованцями) відповідно до щоденного плану роботи вихователя, який, як правило, включає: прогулянку, самопідготовку, виховні бесіди, дидактичні та рольові ігри тощо.

Фінансування груп подовженого дня здійснюється за кошти засновника та з інших джерел, не заборонених законодавством. Загальна відповідальність за життя та здоров'я учнів під час їхнього перебування в групі подовженого дня покладається на керівника закладу загальної середньої освіти, його заступника, вихователів та інших педагогічних працівників.

Планування роботи вихователя групи подовженого дня здійснюється на основі річного плану роботи школи та з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей учнів. Вихователь складає перспективний та календарний плани, в яких передбачає тематику виховних заходів, форми організації дозвілля, теми для бесід, екс-

курсій, конкурсів, години спілкування, інтелектуальні та розвивальні ігри. Планування має бути гнучким, враховувати актуальні події, інтереси дітей, погодні умови [87].

Організація та управління навчальною роботою (самопідготовкою) в групі подовженого дня є одним з ключових обов'язків вихователя і має важливе значення для забезпечення якості освітнього процесу у другій половині дня.

Організація самопідготовки спрямована на формування в учнів навичок раціонального використання часу, самостійної роботи, відповідальності за результати власного навчання, а також на зміцнення зв'язку між освітнім процесом і позаурочною діяльністю. Також процес організації самопідготовки передбачає дотримання режиму дня, чергування розумової діяльності з відпочинком, дотримання санітарно-гігієнічних норм (освітлення, тривалості занять, перерв тощо). Тривалість самопідготовки визначається за віковими особливостями учнів і не повинна перевищувати:

- 1 клас – до 30 хвилин;
- 2 клас – до 45 хвилин;
- 3-4 класи – до 1 години.

Управління самопідготовкою в ГПД є не просто формальною частиною денного розкладу, а важливою складовою освітнього процесу, що сприяє розвитку навички самонавчання, формуванню ключових компетентностей і підвищенню мотивації до навчання молодших школярів.

Під час самопідготовки учні:

- виконують домашні завдання під контролем вихователя;
- закріплюють знання, отримані під час уроків;
- розвивають навички письма, читання, усного мовлення, логічного мислення;
- формують навички організації власного часу та простору для ефективного навчання.

Роль вихователя полягає не лише в контролі за дисципліною, а й у педагогічному супроводі учнів, зокрема:

- допомога в організації освітнього процесу відповідно до вікових особливостей дітей;
- пояснення незрозумілих моментів у навчальному матеріалі без дублювання функцій учителя;
- спостереження за самостійним виконанням завдань учнями, без механічного списування;
- заохочення до взаємодопомоги та співпраці серед учнів;
- підтримка позитивної мотивації до навчання, створення емоційно комфортної атмосфери;
- ведення обліку успішності самопідготовки, виявлення труднощів і повідомлення про них класного керівника або вчителів-предметників.

Особливу увагу вихователь повинен приділяти учням, які мають труднощі у навчанні або потребують додаткової педагогічної підтримки. У таких випадках організовується індивідуальна або диференційована робота, яка може передбачати:

пояснення окремих тем чи завдань у спрощеній формі, повторення базових знань, виконання додаткових вправ або завдань на розвиток уваги, пам'яті, мислення, співпрацю з психологом або логопедом (за потреби).

На підставі заяв батьків дітей з особливими освітніми потребами у закладі освіти створюють інклюзивні та/або спеціальні групи подовженого дня [87].

Інклюзивна група подовженого дня – це спеціальна ГПД, яку відвідують діти з особливими освітніми потребами, наповнюваність якої становить 6-12 учнів відповідної нозології. Загальна наповнюваність інклюзивної групи – 30 дітей, але при цьому кількість учнів з особливими освітніми потребами така:

- 1-3 дитини з порушеннями опорно-рухового апарату, затримкою психічного розвитку, зниженим зором чи слухом, легкими інтелектуальними порушеннями тощо;
- не більше ніж 2 дітей з порушеннями слуху, зору, мовлення, опорно-рухового апарату в поєднанні з інтелектуальними порушеннями чи затримкою психічного розвитку.

Освітній процес організовують на основі індивідуальних програм розвитку, індивідуальних навчальних планів та рекомендацій ІРЦ, з обов'язковим врахуванням особливостей навчально-пізнавальної діяльності таких дітей. За присутності в групі дітей із тяжкими порушеннями або з порушеннями інтелектуального розвитку, вихователю повинен допомагати асистент. Режим роботи спеціальної групи розробляють відповідно до Державних санітарних норм та правил «Гігієнічні вимоги до улаштування, утримання і режиму спеціальних загальноосвітніх шкіл (шкіл-інтернатів) для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку, та навчально-реабілітаційних центрів», затверджених наказом МОЗ від 20.02.2013 № 144 [87].

Документи вихователя групи подовженого дня:

- 1. Режим дня**, що затверджує керівник закладу освіти.
- 2. План на півріччя/семестр**, що складають подібно до календарно-тематичного плану, далі – погоджують у заступника, а затверджує керівник закладу освіти.
- 3. Щоденний план роботи**, де зазначають виховну мету заходів; планують різні форми роботи (прогулянка, самопідготовка, виховна бесіда, ігри). Цей документ можна корегувати на етапі прийому дітей у групу. Його погоджує заступник, а затверджує керівник закладу освіти.
- 4. Журнал ГПД** – є офіційним документом, якій не лише інструмент обліку, а й важливий засіб моніторингу, що відображає щоденну діяльність групи, відповідальність вихователя, індивідуального підходу до учнів і загального рівня організації дозвілля та розвитку дітей у позаурочний час.

Окрім того, можуть використовуватися: зошит наступності в роботі вчителя і вихователя та графік зайнятості учнів у гуртках. У закладах освіти підлягають обов'язковому зберіганню: заяви батьків про зарахування до ГПД і заяви батьків про відсутність дітей у ГПД.

Вимоги до ведення класного журналу групи подовженого дня (ГПД) визначаються внутрішніми нормативними документами закладу освіти (наказами, інструкціями, положеннями про ГПД) та базуються на загальних засадах діловодства в освітніх установах.

У журналі ГПД обов'язково мають фіксуватися:

- склад групи із зазначенням прізвищ, імен учнів, класу, до якого вони належать;
- щоденне відвідування учнів (відмітки про присутність або відсутність з вказанням причини – хвороба, сімейні обставини тощо);
- тематика виховних заходів, які проводяться з учнями відповідно до затвердженого плану роботи ГПД (бесіди, ігри, конкурси, екскурсії, перегляд фільмів, творчі заняття тощо);
- результати участі учнів у загальношкільних заходах, конкурсах, святах, спортивних змаганнях, акціях тощо;
- зауваження до поведінки учнів, зафіксовані в коректній, етичній формі, із зазначенням дати та характеру порушення;
- інформація про виконання режиму дня (час обіду, відпочинку, прогулянки, самопідготовки, дозвілля);
- індивідуальні спостереження вихователя щодо окремих учнів (поведінка, труднощі в навчанні, потреба в додатковій підтримці, психологічні особливості тощо) [87].

Оформлення журналу має бути:

- систематичним – усі записи ведуться щоденно;
- акуратним – без виправлень, закреслень, із дотриманням норм каліграфії та охайності;
- достовірним і об'єктивним – інформація має відповідати дійсності, бути конкретною та зрозумілою;
- відповідним вимогам діловодства – із зазначенням дат, підписів відповідальних осіб, структури розділів тощо.

На кінець кожного місяця або навчального семестру журнал може включати короткий аналітичний звіт вихователя про реалізацію виховного плану, рівень відвідування, динаміку поведінки учнів, результати самопідготовки та інші аспекти функціонування ГПД.

Контроль за веденням журналу здійснює заступник директора або інша уповноважена особа адміністрації. Належне ведення журналу є одним із критеріїв оцінювання професійної діяльності вихователя групи подовженого дня [87].

Таким чином, організація роботи групи подовженого дня є важливою складовою освітнього процесу. Вона покликана забезпечити сприятливі умови для розвитку, навчання, соціалізації та відпочинку молодших школярів у безпечному та психологічно-комфортному середовищі, що, у свою чергу, сприяє повноцінному вихованню дитини в умовах сучасної школи.

Питання для самоконтролю

1. Що таке група подовженого дня (ГПД), і який її статус у структурі закладу загальної середньої освіти?
2. Які основні завдання покладаються на ГПД?
3. Яким є порядок відкриття та комплектування групи подовженого дня?
4. Які вимоги висуваються до розроблення посадової інструкції вихователя ГПД?
5. Як має бути організований режим роботи ГПД?
6. Що входить до обов'язків вихователя групи подовженого дня?
7. Які види планування використовуються у роботі вихователя ГПД?
8. Як організовується самопідготовка учнів у групі подовженого дня?
9. Які вимоги існують до ведення класного журналу ГПД?
10. Які документи має оформлювати вихователь ГПД упродовж навчального року?

Кейс 1. Скарги батьків на неорганізовану самопідготовку

Ситуація: До адміністрації закладу освіти звернулися батьки учнів 3 класу, які відвідують групу подовженого дня, зі скаргою на те, що діти не встигають виконати домашні завдання під час перебування в ГПД. Деякі діти взагалі не приступають до самопідготовки, а займаються малюванням або переглядом відео.

Питання до кейсу:

1. Які вимоги до організації самопідготовки у ГПД?
2. Які заходи має вжити вихователь ГПД для покращення якості навчальної роботи?
3. Як адміністрація закладу може проконтролювати ефективність самопідготовки в групі?
4. Які зміни до планування може внести вихователь, щоб забезпечити якісне виконання домашніх завдань учнями?

Кейс 2. Перевірка ведення документації в ГПД

Ситуація: У закладі освіти відбулася внутрішня перевірка роботи груп подовженого дня. Було виявлено, що вихователь однієї з груп не веде журнал ГПД належним чином: відсутні записи про щоденну відвідуваність, не зазначено теми занять з самопідготовки, відсутній підпис про ознайомлення з інструктажами з безпеки життєдіяльності.

Питання до кейсу:

1. Які основні розділи має містити класний журнал ГПД?
2. Які наслідки може мати неналежне ведення журналу для вихователя та закладу освіти?
3. Як має діяти адміністрація закладу освіти для виправлення ситуації?
4. Які заходи з підвищення професійної відповідальності вихователів ГПД можна запропонувати?

РОЗДІЛ 3. ВНУТРІШКІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ДІЛОВОДСТВО В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

3.1. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Контроль як функція менеджменту: сутність, завдання та принципи здійснення в системі управління закладом освіти. Аналіз поняття «внутрішкільний контроль». Особливості внутрішкільного контролю. Принципи внутрішкільного контролю. Функції внутрішкільного контролю. Види, форми й методи внутрішкільного контролю. Планування й організація внутрішкільного контролю. Об'єкти контролю: освітній процес, методична робота, наукова й експериментальна діяльність, умови освітнього процесу. Види контролю, який здійснює заступник директора з навчально-виховної роботи у сфері початкової освіти (попереджувальний, тематичний, комплексний, оцінний, вибірковий, цільовий, фронтальний, паралельний). Контроль за якістю освітнього процесу у сфері початкової освіти. Відвідування та аналіз уроків учителів початкових класів. Основні типи (повний, комплексний, аспектний, короткий) і види (дидактичний, психологічний, виховний, методичний, організаційний) аналізу уроку. Контроль гурткової роботи, факультативних занять. Контроль виховної роботи. Структура та зміст шкільної інспекції. Особливості організації та проведення інспектування.

Ключові поняття: контроль, внутрішкільний контроль, об'єкти контролю, функції, види, форми та методи контролю, основні типи контролю, якість освітнього процесу, інспектування

Ефективне управління неможливе без чітко налагодженої системи контролю над результатами діяльності організації та процесами, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Загальний підхід до визначення терміну «контроль» (фр. *contrôle*) тлумачить його як перевірку кого-, чого-небудь або спостереження над кимось, чимось з відповідною метою.

У менеджменті «контроль» – це процес забезпечення досягнення організації своїх цілей. Він є однією з основних функцій менеджменту, без якої не можуть бути реалізовані повною мірою інші функції. Контроль здійснюється шляхом спостереження над поведінкою об'єкту управління з метою забезпечення його оптимального функціонування. Він покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення необхідних коректив у заплановані показники розвитку організації. Тому контроль виступає одним із головних інструментів прийняття управлінських рішень, спрямованих на

досягнення намічених цілей як в довгостроковій перспективі, так і у питаннях оперативного керівництва [93].

Контроль включає *три основних елементи*:

- формування стандартів діяльності організації, що підлягають контролю;
- вимірювання та аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, їх порівняння з плановими показниками з метою виявлення відхилень та причин їх виникнення;
- коригування господарчих, фінансових та інших процесів у відповідності із прийнятими рішеннями.

Необхідність контролю визначається кількома *обставинами*:

- Невизначеність умов існування організації. Перешкодою на шляху до виконання ретельно розроблених планів може стати зміна законодавства, стандартів, соціально-психологічного клімату в колективі, конкурентного середовища, суб'єктивних цінностей споживачів тощо. Тож контроль надає змогу своєчасно визначити такі зміни та скоригувати програму дій.
- Запобігання виникненню кризових ситуацій. Прийняття керівництвом ризикованих, невиправданих рішень (помилки) може призвести до різноманітних втрат (фінансових, технологічних і т.п.), що може призвести до припинення функціонування організації. Контроль спрямований на своєчасне виявлення та виправлення таких помилок.
- Підтримка успіху організації. Систематичний контроль надає змогу визначити де і завдяки чому організація досягла успіху, які напрями діяльності мають стати пріоритетними. Контролю підлягають, на сам перед: важливіші характеристики виробничого, кадрового потенціалу, фінансового стану організації; проміжні та кінцеві результати виконання планових завдань; показники використання ресурсів; ефективність функціонування; якість послуг тощо.

Отже, в системі управління організацією контроль вирішує такі *завдання*:

1. Сприяє вивченню стану справ в організації та виявленню в її внутрішньому та зовнішньому середовищі чинників, які можуть суттєво впливати на її діяльність.
2. Дозволяє відстежити недостатньо чітко виражені тенденції розвитку, їх спрямованість, глибину та відповідно скоригувати плани.
3. Допомогає своєчасно виявити порушення, помилки, що є неминучими в роботі будь-якої організації, та оперативно вжити необхідних заходів для їх усунення.
4. Формує умови для адекватного стимулювання персоналу.
5. Орієнтує на проблеми, які мають бути об'єктом особливої уваги в майбутньому.

Контроль здійснюється у відповідності із визначеними *принципами*:

- **всеохопленість** – тримати в полі зору основні сфери діяльності організації – стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Йдеться не про тотальний

дріб'язковий контроль. Потрібен розумний науково обґрунтований підхід, який дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну картину. Такий контроль не може здійснювати лише одна людина, чи невелика група людей. До нього слід залучати широке коло персоналу організації. Найкращий варіант – це самоконтроль зацікавлених в результатах своєї праці виконавців.

- **спрямованість** – стратегічну, визначену пріоритетами розвитку організації. Не слід розпорошувати кошти на ретельний контроль над другорядними сферами діяльності. Найсуттєвішим принципом контролю є його ефективність. Вона передбачає повноту та своєчасність виявлення відхилень фактичного стану справ від сформованих стандартів, встановлення їх причин та відповідальних осіб, розробку профілактичних засобів.

- **гнучкість** – здійснювати не пошук, а попередження помилок. Контроль є невід'ємною складовою процесу планування на всіх його стадіях. Ефективний контроль має бути пов'язаним не тільки з плануванням, але й з змінами в структурі організації і системи управління нею.

- **своєчасність** – дозволяти усувати порушення перш ніж вони наберуть загрозливих масштабів.

- **економічність** – вигоди від контролю мають перевищувати витрати на його здійснення.

- **орієнтованість** на людський фактор, що потребує врахування особистих якостей працівників, стосунків в колективі, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

- **відповідальність** суб'єктів контролю за дотримання в процесі контролю законів та нормативних актів, за достовірність результатів контролю, оскільки від них залежить оптимальність управлінських рішень [93].

Види управлінського контролю

У залежності від періоду реалізації контролюючих дій на практиці використовуються наступні види управлінського контролю: попередній, поточний та підсумковий.

Попередній контроль передуює активній діяльності. Його мета – перевірка готовності організації, її персоналу, виробничого потенціалу, системи управління до початку роботи. Об'єктом контролю є людські, матеріальні та фінансові ресурси. Попередній контроль людських ресурсів покликаний відповісти на питання, чи можна за допомогою наявного персоналу вирішувати передбачені планові завдання. Здійснюється він за допомогою різного роду тестів, співбесід, іспитів. Попередній контроль наявних ресурсів (у тому числі фінансових) полягає у визначенні їх відповідності потребам запланованої діяльності, попередньому складанню бюджету (фінансового плану).

Поточний контроль існує в двох формах: стратегічний та оперативний.

Стратегічний контроль має в якості свого основного об'єкту ефективність використання ресурсів організації. Він ведеться не тільки за кількісними, а й якісними показниками: рівнем продуктивності праці, впровадженням та використанням інновацій, нових методів роботи, новітніх технологій.

Оперативний контроль спрямований на спостереження над виробничими та господарськими процесами. На практиці він зливається з оперативним управлінням, має об'єктом поточну виробничу і господарську діяльність. Найважливішим об'єктом поточного контролю є також якість продукції і відповідних послуг. Відправним моментом такого контролю є розробка стратегії розвитку, відповідно до потреб ринку товарів і послуг.

Підсумковий контроль пов'язаний з оцінкою виконання організацією своїх планів і передбачає всебічний аналіз не тільки конкретних результатів діяльності за минулий період, а й сильних і слабких її сторін. Дані підсумкового контролю використовуються для складання чергових планів. Порівняння отриманих результатів з очікуваними дає можливість керівництву краще оцінити наскільки реалістичними були розроблені плани, запобігти виявленим проблемам в майбутньому. Друга функція підсумкового контролю – це сприяння мотивації персоналу. Результативність праці необхідно вимірювати точно і об'єктивно. Для ефективної мотивації важливо забезпечити чіткий зв'язок між фактичними результатами праці та отриманою винагородою [93].

У процесі контролю чітко виділяються три **основних етапи**:

1. Визначення стандартів і критеріїв результативності діяльності організації.
2. Порівняння реальних результатів із стандартами.
3. Прийняття необхідних коригуючих дій.

На кожному з етапів реалізується комплекс різних засобів. Не все, що потрібно контролювати, вдається представити в кількісних показниках, наприклад морально-психологічний клімат в колективі. Це ускладнює процес контролю. Але в ряді випадків його можна здійснити за допомогою різних обстежень, опитувань, оцінки непрямих даних (наприклад, показника плинності кадрів, який може бути ознакою задоволеності працівників) [93].

Зміст поняття «контроль в системі управління закладом освіти»

Із прийняттям Законів України «Про освіту» (2017) і «Про повну загальну середню освіту» (2020) змінилося законодавчо-нормативне забезпечення управлінської діяльності, зокрема і щодо реалізації такої його функції, як контроль. В умовах тотального панування Інтернету і всемогутності соціальних мереж розгляд навіть вузькопрофесійних питань, зокрема і щодо організації контролю в закладі освіти, одразу ж стає публічним і відбувається під тиском самопроголошених експертів, переважна більшість яких ніколи не несла або вже давно не несе жодної відповідальності за результати діяльності закладу освіти або територіальної системи освіти [75].

Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05 вересня 2017 року визначає Державний нагляд (контроль) та Громадський нагляд (контроль) у сфері освіти.

Стаття 69. Державний нагляд (контроль) у сфері освіти:

1. Державний нагляд (контроль) у сфері освіти здійснюється з метою реалізації єдиної державної політики в цій сфері та спрямований на забезпечення інтересів суспільства щодо належної якості освіти та освітньої діяльності.

2. Державний нагляд (контроль) у сфері освіти здійснюється центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти та його територіальними органами.

3. Центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти та його територіальні органи діють на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначені цим Законом та іншими законами України.

4. Центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти та його територіальні органи проводять інституційний аудит, позапланові перевірки відповідно до цього Закону та згідно з порядками, затвердженими центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

5. Підставою для проведення позапланової перевірки закладу освіти є: звернення фізичної особи (фізичних осіб) про порушення, що спричинило чи може спричинити шкоду її (їхнім) правам, законним інтересам, до якого додаються документи чи їх копії, що підтверджують такі порушення (за наявності); необхідність перевірки виконання розпорядження про усунення порушень вимог законодавства, виданого за результатами проведення центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти або його територіальним органом попереднього заходу державного нагляду (контролю); звернення освітнього омбудсмена.

Стаття 71. Закону України про Громадський нагляд (контроль) у сфері освіти:

1. Громадський нагляд (контроль) у системі освіти здійснюється суб'єктами громадського нагляду (контролю) – громадськими об'єднаннями та іншими інститутами громадянського суспільства, установчими документами яких передбачено діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з інвалідністю, професійними об'єднаннями педагогічних і науково-педагогічних працівників, об'єднаннями здобувачів освіти, об'єднаннями батьківських комітетів та органами, до яких вони делегують своїх представників.

2. Суб'єкти громадського нагляду (контролю) мають право:

1) ініціювати і брати участь у дослідженнях з питань освіти та оприлюднювати результати таких досліджень;

2) проводити моніторинг та оприлюднювати результати, зокрема, щодо: якості результатів навчання, у тому числі моніторинг державної підсумкової атестації, екзаменів та інших форм оцінки результатів навчання; якості підручників та інших навчальних матеріалів; розподілу витрат на освіту та цільового використання коштів з державного та місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених

законодавством; випадків булінгу (цькування) в закладах освіти та заходів реагування на такі випадки, вжитих керівництвом закладу освіти або його засновником (Пункт 2 частини другої статті 71 доповнено абзацом п'ятим згідно із Законом № 2657-VIII від 18.12.2018) [98].

3) брати участь у громадському обговоренні, громадських консультаціях та проводити громадську експертизу, у тому числі підручників (їх проектів), відповідно до законодавства;

4) здійснювати інші заходи у сфері освіти відповідно до законодавства та реалізовувати інші права, не заборонені законом.

3. Безпосередньо в закладі освіти громадський нагляд (контроль) може проводитися виключно з дозволу керівника закладу освіти, крім випадків, встановлених законодавством.

В сучасних умовах реформування освітньої галузі немає інших розроблених і оприлюднених нових інструментів управління, зокрема щодо здійснення контролю, вони обмежуються тільки загальними рекомендаціями щодо організації внутрішнього контролю, які не змінюються ось уже впродовж кількох десятиліть.

Отже, контроль є однією з основних функцій управління закладом освіти й виступає складовим елементом кожної з них. Глибокий зв'язок контролю з усіма етапами управління, дозволяє уточнювати й корегувати цілі і плани освітньої діяльності. Контроль – це не тільки засіб мінімізації відхилень від мети, але і спосіб виявлення помилок в самих цілях і спосіб організації зворотного зв'язку в системі управління закладом освіти, що дозволяє отримувати регулярну інформацію про поточний стан освітньої установи, оперативно виявляти відхилення освітнього процесу від норми і на цій основі виробляти коригувальні та запобіжні дії [94].

Контроль у системі управління освітою – це цілеспрямована діяльність, що полягає у спостереженні, перевірці, оцінці та регулюванні процесів і результатів освітньої та виховної діяльності.

Мета – забезпечити відповідність освітньої діяльності вимогам державних стандартів, освітніх програм і внутрішньої політики закладу освіти. [Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти:]

У сучасних умовах **результати контролю** стають одним з елементів звітності освітніх організацій перед державою, споживачами і суспільством, вони відображають показники, за якими можна порівнювати їх діяльність між собою. Вимога забезпечення високої якості освіти об'єктивно диктує необхідність адекватної оцінки ступеня його досягнення. Це, в свою чергу, актуалізує проблему розробки системи педагогічного контролю процесів і результатів освітньої діяльності. Публікації результатів контролю оцінки якості освіти при цьому повинні бути відкритими і представленими в найбільш доступній для громадськості формі.

3.2. ВНУТРІШКІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ: ЗМІСТ І ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Внутрішкільний контроль – це систематичний процес оцінювання та аналізу діяльності, що здійснюється керівництвом закладу загальної середньої освіти, з метою забезпечення якості освітнього процесу, організації методичної роботи, професійного розвитку педагогічних працівників та ефективного функціонування закладу загалом. Його особливістю є тісний зв'язок із освітнім процесом, безпосередній контакт із суб'єктами освітнього процесу (учителями, учнями, батьками), а також орієнтація не лише на виявлення недоліків та їх виправлення, а й вдосконалення та розвиток закладу освіти.

Внутрішкільний контроль – одна з найскладніших функцій адміністрації закладу освіти, адже він ще має вплив на психологічний стан педагогічних працівників. На відміну від зовнішніх форм контролю – інспектування, інституційного аудиту, експертизи – внутрішкільний контроль здійснюють безпосередньо працівники закладу освіти відповідно до плану роботи. Найпоширенішим у закладах загальної середньої освіти є внутрішкільний контроль заступника директора з навчально-виховної роботи [Сайт Педрада].

Внутрішкільний контроль є невід'ємною складовою управління якістю освітнього процесу та реалізується на основі низки важливих принципів, які забезпечують його ефективність, педагогічну доцільність і результативність:

- **системність і регулярність**, що передбачає чітке планування контролюючих заходів, їх логічну послідовність, взаємозв'язок і циклічність. Контроль має здійснюватися не епізодично, а на постійній основі з урахуванням стратегічних цілей і завдань розвитку закладу освіти. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми й коригувати педагогічну діяльність.

- **об'єктивність**, яка забезпечується використанням науково обґрунтованих критеріїв оцінювання, дотриманням єдиних підходів до аналізу результатів освітнього процесу та виключенням суб'єктивного впливу особистих уподобань або упереджених оцінок. Об'єктивність сприяє формуванню довіри до системи контролю та забезпечує справедливість у прийнятті управлінських рішень.

- **комплексність** – полягає в охопленні всіх напрямів освітньої діяльності: організаційного, змістового, методичного, психолого-педагогічного та результативного. Комплексний підхід дозволяє глибше і повніше оцінювати стан освітнього процесу, враховувати всі його складові.

- **гуманізація** – підкреслює необхідність дотримання етичних норм, поваги до професійної гідності педагогів і учнів, створення атмосфери співпраці, підтримки та взаєморозуміння. Контроль має носити не каральний, а конструктивний і розвивальний характер, спрямований на удосконалення професійної діяльності та мотивацію до саморозвитку.

- **прозорість і відкритість** – забезпечується доступністю інформації про цілі, критерії, процедури та результати контролю для всіх учасників освітнього

процесу. Відкрита комунікація сприяє формуванню партнерських відносин, підвищує рівень довіри в колективі та стимулює до спільного вирішення проблем.

Дотримання зазначених принципів дозволяє забезпечити ефективне функціонування внутрішнього контролю як механізму управління якістю освіти та розвитку освітнього середовища ЗЗСО.

Організація внутрішнього контролю – один з найскладніших видів діяльності керівника закладу освіти, що вимагає глибокого усвідомлення місії та ролі цієї функції, розуміння її цільової спрямованості та оволодіння різними технологіями. Саме внутрішній контроль є тією необхідною ланкою, за підсумками якої починає працювати функція регулювання, здійснюються необхідні корективи і в аналітичному процесі, і в процесі планування та організації дій. Чіткий, постійний внутрішній контроль є невід’ємною умовою успішного виконання завдань та управлінських рішень, що стоять перед освітянською галуззю. Мета, зміст і методи корекційних дій в процесі управління диктує функція контролю, яка, виявляє невідповідність нормам і вимогам, поставляє інформацію про те, де, що, як і коли необхідно привести в належний стан. Вибірковість і точність дії функції регулювання цілком будуть залежати від рівня якості проведення внутрішнього контролю [56].

Процедурі здійснення внутрішнього контролю передують інструктаж посадових осіб з питань його проведення. Положення про внутрішній контроль затверджується педагогічною радою закладу освіти, яка має право вносити зміни і доповнення [93].

Функції внутрішнього контролю:

- **інформаційно-аналітична:** збір та систематизація інформації про стан освітнього процесу; аналіз отриманих даних для виявлення сильних і слабких сторін у роботі школи; оцінка ефективності педагогічної діяльності; моніторинг досягнення поставлених цілей і завдань.
- **діагностична:** визначення рівня досягнень учнів; виявлення проблемних питань в освітньому процесі; оцінка ефективності застосовуваних методів і технологій навчання.
- **прогностична:** передбачення можливих труднощів і ризиків у майбутньому; розробка рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу.
- **контрольно-регульовальна:** перевірка виконання нормативно-правових актів та внутрішніх документів школи; контроль за дотриманням навчальних планів і програм; корекція освітнього процесу з метою усунення недоліків.
- **стимулююча:** заохочення педагогічних працівників до підвищення професійного рівня; створення умов для творчої діяльності вчителів.
- **організаційна:** забезпечення раціональної організації освітнього процесу; оптимізація використання ресурсів школи.

Об’єкти внутрішнього контролю:

- освітній процес;
- виховна система;

- науково-методична робота;
- науково-дослідницька та експериментальна діяльність
- робота з батьками та громадськістю;
- матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу [Сайт Педрада].

Форми внутрішкільного контролю

Педагогічний нагляд – оперативне або систематичне спостереження за діяльністю суб'єктів освітнього процесу. Мета – своєчасно зібрати й проаналізувати інформацію про їх діяльність, виявити можливі відхилення або проблеми та прийняти своєчасні управлінські рішення. При цьому оприлюднювати отримані результати не обов'язково.

Моніторингове дослідження – систематичний, тривалий процес збору, аналізу та інтерпретації даних. Мета – відстежити динаміку змін, оцінити стан певного явища або процесу, прийняти обґрунтовані управлінські рішення та скоригувати діяльність.

Діагностичний контроль – науково обґрунтована процедура збору, аналізу та інтерпретації статистичних даних про рівень навчальних досягнень учнів. Мета – виявити рівні засвоєння навчального матеріалу або особистісного розвитку, виставити оцінки та скоригувати подальше навчання.

Експертний контроль – форма контролю, що базується на висновках спеціально відібраної групи кваліфікованих експертів, які проводять оцінку складних якісних показників, що важко піддаються кількісному аналізу. Такий контроль застосовується у випадках, коли необхідно виявити причини складних або нетипових ситуацій, наприклад, дуже низька успішність учнів з окремого предмета, постійні конфлікти між учнями у класі чи інші проблеми, які потребують глибокого професійного аналізу.

Громадський контроль (нагляд) – це форма суспільної взаємодії, яка передбачає участь представників громади у моніторингу, аналізі та оцінці діяльності освітніх установ або інших організацій з метою забезпечення прозорості, підзвітності та відповідності їх діяльності очікуванням суспільства. Безпосередньо в закладі освіти громадський нагляд (контроль) може проводитися виключно з дозволу керівника закладу освіти, крім випадків, встановлених законодавством.

Педагогічний нагляд, на відміну від контролю, більш демократизований, не містить категоричних висновків. Оскільки в Концепції нової української школи проголошено розширення автономії вчителя, за педагогічним наглядом, як формою контролю – майбутнє [93].

Методи внутрішкільного контролю застосовують комплексно, тому що інформація, отримана за допомогою одних методів, доповнює інформацію інших. Найпоширеніші **методи внутрішкільного контролю**:

- спостереження та аналізування уроків і виховних занять;
- аналізування шкільної документації;
- аналізування робіт учнів;

- бесіди з учителями, учнями та батьками учнів;
- проведення директорських контрольних робіт та опитувань учнів із програмового матеріалу;
- діагностичні зрізи знань учнів;
- анкетування;
- тестування;
- хронометраж [93].

Види внутрішкільного контролю

Критерій	Види внутрішкільного контролю
За часом здійснення	попередній, стратегічний, проміжний, тактичний, підсумковий, оперативний, вхідний, процесуальний, вихідний
За змістовою спрямованістю	адміністративний, психолого-педагогічний, фінансово-економічний, бухгалтерський, правовий, технічний, технологічний, кадровий, санітарно-гігієнічний, спрямований на забезпечення безпеки життєдіяльності
За підпорядкованістю	контроль, обумовлений посадовим статусом – інспекторський, директорський; децентралізований контроль – колективний, громадський, взаємоконтроль, самоконтроль
За обсягом охоплення об'єкта контролю	тематичний, аспектний, комплексний (фронтальний)
За джерелами даних	документальний, фактичний, автоматизований
За частотою організації	первинний, повторний, узагальнюваний
За періодичністю проведення контрольних заходів	систематичний, періодичний, епізодичний (вибірковий), спонтанний
За часом здійснення контрольних дій	попередній, поточний, заключний
За інтенсивністю організації	перманентний – моніторинговий; класичний – той, що здійснюється в традиційному режимі; середньої інтенсивності – експертний, перевірка; жорсткий контроль – інспекторський, адміністративний
За напрямом діяльності	педагогічний, навчальний, виховний, освітньо-виховний, громадський, господарський

Для ефективного здійснення внутрішкільного контролю в закладі освіти необхідне його **планування**. Зокрема, в плані роботи ЗЗСО бажано передбачити розділ «Організація контрольно-оцінювальної діяльності», у якому зазначити:

- заходи контролю різних напрямів освітньої діяльності закладу;
- теми засідань педагогічної ради з аналізом результатів контрольно-оцінювальної діяльності;
- тематику аналітичних наказів із контрольно-оцінювальної діяльності;
- плани роботи всіх колегіальних органів управління навчальним закладом.

Такий підхід допоможе рівномірно розподілити контрольні заходи на рік.

Також, із метою подальшого ефективного використання плану внутрішкільного контролю, його можна структурувати, наприклад:

№ з/п	Зміст заходу	Термін	Відповідальний	Вид контролю	Форма узагальнення

Відповідно до видів діяльності, можна структурувати контрольні заходи, наприклад:

- дотримання нормативно-правових засад в освітній діяльності;
- організація освітнього процесу;
- функціонування виховної системи закладу;
- якість науково-методичного забезпечення;
- забезпечення комфортних умов і створення психологічно-комфортного освітнього середовища;
- збереження та розвиток матеріально-технічної бази.

Про проведення будь-якого виду контролю, адміністрація закладу освіти повинна видати **наказ**, в якому буде регламентовано та конкретизовано контрольно-аналітичну діяльність з певного питання. Зауважимо, що не всі види внутрішньозакладного контролю, які зазначені в річному плані, потрібно оформлювати наказом. Таке рішення може ухвалити керівник закладу освіти.

Результат внутрішкільного контролю – це завжди підстава для прийняття управлінських рішень. В умовах демократизації освіти керівникам закладів експерти радять наближати внутрішкільний контроль до педагогічного нагляду. Тому, наприклад, тотальні й фронтальні форми контролю варто дозувати [94].

Внутрішкільний контроль у закладі освіти I ступеня (у сфері початкової освіти) здійснюють: директор; заступник директора; голова методичного об'єднання (МО).

Ефективність внутрішкільного контролю забезпечують два **чинники**:

- високий рівень теоретичної підготовки та професійної компетентності адміністрації закладу освіти;
- відповідальність під час прийняття рішень за підсумками контролю.

Якісний *внутрішкільний контроль у сфері початкової освіти* та правильні рішення за його результатами, сприяють зростанню рівня професійної майстерності вчителів. А це, у свою чергу, позначається й на рівні навчальних досягнень учнів початкових класів [93].

Внутрішкільний контроль в закладі освіти I ступеня спрямований на перевірку таких аспектів діяльності, як:

- реалізація роботи: освітньої, методичної, експериментальної;
- удосконалення: матеріальної бази, навчально-методичного забезпечення, виконання санітарно-гігієнічних вимог
- дотримання техніки безпеки тощо.

Функції внутрішкільного контролю в закладі освіти I ступеня

інформаційна	накопичення достатньої кількості інформації про якість освітнього процесу
діагностична	вивчення кількісних та якісних показників освітнього процесу та його результативності
управлінська	контроль за повноцінною реалізацією мети та завдань діяльності
педагогічна	побудова цілісного освітнього процесу, спрямованого на всебічний розвиток учнів
адаптаційна	подолання втрат в освітньому процесі

Етапи внутрішкільного контролю

- нормативно-установчий – мета – вивчити та проаналізувати якість освітнього процесу: визначити об’єкт (діяльність педагога); предмет (освітня діяльність, методична, експериментальна та науково-дослідницька робота, навчально-матеріальна база, навчально-методичне забезпечення); з’ясувати показники та критерії; затвердити склад комісії; визначити діагностичні методики; розробити план, розподілити обов’язки; визначити форми узагальнення результатів вивчення стану освітнього процесу.
- аналітико-діагностичний – кількісна та якісна характеристика та аналіз отриманих результатів; визначення напрямів та критеріїв оцінювання стану викладання навчальних предметів і ознайомлення членів комісії з результатами.
- прогностичний – створення плану корекційних дій.
- діяльнісно-технологічний – коригування освітнього процесу за розробленим планом.
- проміжно-діагностичний – аналіз результатів проведеної роботи, уточнення реальних показників; порівняння отриманих результатів із запланованими в річному плані роботи
- підсумково-діагностичний – узагальнення й аналіз отриманої інформації; визначення чинників впливу; підготовка рекомендації щодо коригування та

усунення негативних чинників; визначення подальших стратегічних і тактичних змін в освітньому процесі.

За результатами проведеного внутрішкільного контролю в сфері початкової освіти, заступник директора готує проект наказу за матеріалами вивчення стану освітнього процесу, в якому узагальнює висновки та робить пропозиції: адміністрації закладу освіти; керівникам методичних об'єднань; учителям. Після підготовки проекту наказу члени комісії обговорюють його з тими вчителями, діяльність яких вивчали під час внутрішкільного контролю. На практиці, під час проведення процедури внутрішкільного контролю може виникнути непорозуміння між адміністрацією і вчителями, тому надзвичайно важливим моментом є дотримання відповідних правил.

Правила ефективного внутрішкільного контролю:

- інформувати вчителів про здійснювані заходи внутрішкільного контролю;
- контролювати ключових аспектів освітнього процесу;
- повідомляти про висновки внутрішкільного контролю.

Дотримання цих правил під час організації внутрішкільного контролю дає змогу:

- ефективно впливати на діяльність усього педагогічного колективу;
- підвищувати рівень його кваліфікації;
- поліпшувати виконавську дисципліну, зібраність, організованість;
- з'ясувати причини недоліків у роботі педагогів;
- визначити конкретні шляхи і засоби подолання недоліків [94].

Аналіз діяльності педагогічних працівників та інспектування закладу загальної середньої освіти

Зміст аналізу педагогічної діяльності

Аналіз діяльності педагогічних працівників є ключовим елементом управлінського процесу у закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО). Він дає змогу керівнику об'єктивно оцінити ефективність освітнього процесу, рівень професійної майстерності вчителів, дотримання ними вимог державних стандартів освіти, освітніх програм та інструктивно-методичних документів.

Ефективний аналіз дозволяє виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти в роботі педагогів, окреслити шляхи професійного зростання та забезпечити надання методичної підтримки.

Типи педагогічного аналізу:

1. Повний аналіз ґрунтовне вивчення всіх компонентів педагогічного процесу: мети, змісту, форм, методів, засобів, результатів.

2. Комплексний аналіз – спрямований на одночасне дослідження кількох аспектів діяльності (наприклад, навчальної та виховної).

3. Аспектний аналіз – зосереджений на вивченні одного конкретного компоненту (наприклад, методики пояснення нового матеріалу).

4. Короткий аналіз – оперативна оцінка окремого фрагмента або епізоду діяльності (наприклад, початок або завершення уроку).

Види аналізу педагогічної діяльності:

- Дидактичний – аналіз змісту, структури уроку, методів навчання, активності учнів, засобів навчання.
- Психологічний – оцінка емоційного клімату на уроці, взаємодії між учнями й учителем, врахування вікових та індивідуальних особливостей.
- Виховний – виявлення цілеспрямованого впливу на формування цінностей, соціальних навичок, поведінки учнів.
- Методичний – оцінка методичної обґрунтованості вибору форм і прийомів навчання.
- Організаційний – аналіз дотримання режиму, дисципліни, ефективності управління часом та ресурсами на уроці.

Контроль позакласної роботи

Позакласна робота є невід’ємною частиною освітнього процесу. Її ефективність також підлягає систематичному аналізу.

Об’єкти контролю:

- ***Гурткова робота*** – наявність плану, регулярність занять, залученість учнів, результати участі у конкурсах, проектах.
- ***Факультативні заняття*** – їх відповідність запитам учнів, інтегрованість у загальний освітній процес.
- ***Виховна діяльність*** – тематичні заходи, класні години, патріотичне, екологічне, правове, моральне виховання, робота учнівського самоврядування.

Шкільна інспекція: структура й організація

Шкільна інспекція – це форма внутрішнього управлінського контролю, що передбачає комплексне вивчення стану освітнього процесу в закладі.

Структура інспекційної діяльності:

1. Програма перевірки – чітке визначення мети, завдань, об’єктів і термінів інспекції.
2. Аналіз документації – перевірка освітніх програм, планів, журналів, портфоліо вчителів, звітності.
3. Відвідування занять – аналіз уроків, факультативів, позакласних заходів.
4. Співбесіди з педагогами та учнями – вивчення внутрішньої атмосфери, ставлення до процесу навчання.
5. Узагальнення результатів – оформлення аналітичної довідки, формулювання рекомендацій, постановка нових управлінських завдань.

Особливості інспектування:

Інспектування повинне відбуватися ***етично, прозоро та професійно***, що передбачає:

- Попереднє інформування вчителів про мету та етапи інспекції.
- Формування доброзичливої атмосфери, уникнення тиску або критиканства.

- Об'єктивність оцінювання на основі фактів, а не особистих симпатій чи упереджень.
- Дотримання педагогічної етики – підтримка, тактовність, конструктивність зауважень.
- Залучення педагогів до обговорення результатів – спільне формулювання висновків і пошук шляхів поліпшення якості освітнього процесу.

Відвідування та аналіз уроків учителів початкових класів: зміст, типи, контроль та інспектування

Відвідування та аналіз уроків учителів початкових класів є одним із важливих механізмів забезпечення якості освітнього процесу, професійної підтримки вчителя та вдосконалення педагогічної діяльності. Цей процес здійснюється адміністрацією закладу освіти, методистами, наставниками, а також інколи – представниками органів управління освітою в межах шкільного або зовнішнього контролю. Його мета полягає не лише в оцінюванні рівня викладання, а й у виявленні труднощів, визначенні перспектив професійного розвитку педагога, наданні консультативної та методичної допомоги.

Аналіз уроку передбачає всебічне оцінювання змісту, методів, форм організації навчального процесу, рівня активності учнів, досягнення цілей і результатів.

Розрізняють **основні типи аналізу уроку**:

- **повний** – передбачає детальний розгляд усіх компонентів уроку (мета, зміст, структура, методи, діяльність учнів, підсумки);
- **комплексний** – акцент робиться на взаємозв'язках між цілями, змістом і методикою навчання, вихованням і розвитком учнів;
- **аспектний** – спрямований на вивчення одного з компонентів (наприклад, методики формування читацької компетентності);
- **короткий** – загальний огляд уроку з метою фіксації основних моментів, без глибокого аналізу.

Залежно від мети аналізу уроку виділяють **основні види аналізу**:

- **дидактичний**, який стосується досягнення навчальної мети, відповідності матеріалу програмі, логіки викладу, доцільності дидактичних засобів;
- **психологічний**, що оцінює емоційний клімат уроку, мотивацію учнів, взаємодію педагога з класом, врахування вікових особливостей;
- **виховний**, орієнтований на формування в учнів цінностей, норм поведінки, патріотизму, працьовитості тощо;
- **методичний**, який аналізує обґрунтованість і результативність використаних методів, форм і прийомів навчання;
- **організаційний**, що стосується режиму уроку, дотримання часу, дисципліни, використання навчального простору [104].

Окрім уроків, предметом контролю є **гурткова робота** та **факультативні заняття**. Контроль цих форм освітньої діяльності здійснюється на основі річних

планів, журналів обліку занять, аналізу змісту й результатів діяльності учнів. Особлива увага приділяється відповідності змісту занять віковим можливостям, інтересам дітей, рівню мотивації, залученню до активної участі, творчості. Контроль дозволяє виявити ефективність позакласної роботи як елемента системного розвитку особистості дитини.

Також адміністрація ЗЗСО здійснює **контроль виховної роботи**, який передбачає перевірку планів виховної діяльності класного керівника, реалізацію загальношкільних заходів, рівень залучення учнів до позакласної та позашкільної діяльності, створення безпечного освітнього середовища, дотримання етичних норм у спілкуванні. Контроль виховної роботи повинен бути спрямований не на формальний облік заходів, а на аналіз впливу виховної системи на формування морально-ціннісних орієнтацій учнів.

Шкільна інспекція є важливим інструментом зовнішнього контролю якості освіти. Її структура передбачає наявність чітко визначеного плану, де зазначено предмет перевірки (якість навчання, рівень викладання, методичне забезпечення, робота з учнями з особливими освітніми потребами тощо), форми роботи (спостереження, аналіз документації, бесіди, анкетування), а також критерії оцінювання. У ході інспекції здійснюється аналіз документації (журнали, плани, звіти), відвідування уроків, вивчення рівня навчальних досягнень учнів, організації методичної роботи вчителів.

Особливості організації та проведення інспектування полягають у дотриманні об'єктивності, неупередженості, дотриманні етичних норм та партнерського підходу до оцінювання педагогічної діяльності. Інспектування повинно супроводжуватися наданням зворотного зв'язку, консультацій, рекомендацій щодо усунення недоліків та вдосконалення роботи. За підсумками інспекції складається аналітична довідка або звіт з відповідними висновками й пропозиціями.

Таким чином, контроль, аналіз і інспектування в сфері початкової освіти відіграють важливу роль у забезпеченні якості освітнього процесу, підвищенні педагогічної майстерності вчителів, розвитку потенціалу учнів та вдосконаленні управлінських рішень у закладі освіти [104].

Оцінювання знань здобувачів початкової освіти

Відповідно до наказу Міністерство освіти і науки України від 13.07.21 року, № 813 Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 1-4 класів закладів загальної середньої освіти оцінювання необхідно розглядати, як процес отримання даних про стан сформованості у здобувачів початкової освіти результатів навчання, знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей та інших особистих якостей, набутих у процесі навчання, виховання і розвитку, аналіз цих даних та формулювання, на його основі суджень про об'єкт, який оцінюється при цьому.

Оцінюванню підлягають, як **об'єктивні результати навчання** – це знання про предмети, явища навколишнього світу, взаємозв'язки і відношення між ними,

уміння та навички керувати знаннями, уміння застосовувати набутий досвід навчальних дій досвід, творчої діяльності, що відображена в обов'язкових або очікуваних результатах навчання, визначених в освітній програмі закладу загальної середньої освіти. Так, й **особистісні надбання** дитини, активність, ініціативність, старанність, наполегливість, комунікабельність, здатність співпрацювати, самостійність, відповідальність, ціннісне ставлення, які вона виявляє у процесі досягнення результату навчання.

Досягнення здобувачів початкової освіти рекомендується оцінювати під час різних видів навчально-пізнавальної діяльності, а отриманий при цьому показник оцінювання виражати у вербальній формі. Вербально здійснюється оцінювання навчальних досягнень учнів 1-го класу. Словесна характеристика знань, умінь і навичок може надаватися й учням 2-го класу, але за рішенням педагогічної ради закладу загальної середньої освіти. Так можна надавати досягненням відповідний рівень.

Отже, у сфері початкової освіти не виставляють бали, а використовують два види оцінок:

- **вербальна оцінка** – оцінювальне судження;
- **рівнева оцінка** – оцінювальне судження із зазначенням рівня результату.

При цьому рівень результату навчання Міністерство освіти і науки України рекомендує визначати з урахуванням динаміки його досягнення та позначати буквами початковий (П), середній (С), достатній (Д) високий (В). Вербальна ж оцінка позначається галочкою. Таким чином, результат оцінювання особистісних надбань учнів 1-го класу рекомендується виражати вербальною оцінкою, об'єктивних результатів навчання у 1-2 класах – вербальною оцінкою, а в 3-4 класах – або вербальною, або рівневою, за вибором закладу загальної середньої освіти на підставі рішення його педагогічної ради.

Із характеристикою кожного рівня результатів навчання здобувачів початкової освіти можна ознайомитися в орієнтовній рамці оцінювання результатів навчання учнів 1-4 класів закладів загальної середньої освіти, представлений у Методичних рекомендаціях щодо оцінювання результатів навчання учнів початкових класів, затверджених Міністерством освіти і науки України, відповідно до наказу від 13.07.2021 року № 813 [104], що дозволяє забезпечити об'єктивність і точність результату оцінювання та розроблена з урахуванням таких показників:

- якість знаннєвого складника компетентності: дієвість гнучкість міцність повнота глибина узагальненість системність знань;
- сформованість діяльнісного складника компетентностей за рівнями реалізації навчальної діяльності – це рівень розпізнавання і копіювання зразків репродуктивний продуктивний продуктивно-творчий рівні;
- прояв мотиваційно-ціннісного складника компетентності, а саме умотивованості пізнавального інтересу, відповідальності й ініціативності.

Оцінка є конфіденційною інформацією доступною лише для здобувача початкової освіти та його батьків, або осіб що їх замінюють. Інформування батьків про результати навчання може відбуватися під час індивідуальних зустрічей, шляхом записів оцінювальних суджень у робочих зошитах школяра у паперових та електронних щоденниках, фіксації результатів навчання у свідоцтвах досягнень здобувачів початкової освіти. Залежно від мети у початкових класах сьогодні використовують такі види оцінювання:

Формувальне оцінювання. Метою є відстеження особистісного розвитку здобувачів початкової освіти і ходу опанування ними навчального досвіду, як основи компетентності та побудову індивідуальної освітньої траєкторії особистості.

Підсумкове оцінювання. Метою є співвіднесення навчальних досягнень здобувачів початкової освіти з обов'язковими або очікуваними результатами навчання, визначеними освітньої програмою [104].

Так, **формувальне оцінювання** розпочинається з перших днів навчання у початкових класах і триває постійно. Формувальне оцінювання спрямовують на з'ясування індивідуальних проблем в опануванні здобувачем початкової освіти програмового матеріалу та запобігання ускладнень на подальших етапах навчання. Це вимагає від учителя постійного спостереження за динамікою розвитку особистісних якостей дитини, рівня сформованості у неї певних навчальних дій, що співвідносяться з очікуваними результатами.

Формувальне оцінювання рекомендується здійснювати в психологічно комфортних умовах, що передбачають рівноправний діалог між здобувачем початкової освіти та вчителем. Оцінювальну діяльність зазвичай розпочинають із самооцінювання учнем власної роботи, або взаємооцінювання результатів навчання здобувачами початкової освіти і завершують оцінюванням результату учителем. Важливим є спільне визначення зі здобувачами початкової освіти критеріїв оцінювання. Адже саме обговорення зі молодшими школярами критеріїв оцінювання робить оцінювальну діяльність прозорою, зрозумілою та сприяє формуванню позитивного ставлення до неї.

Під час добору критеріїв оцінювання **для кожного конкретного навчального завдання, або системи навчальних завдань**, слід враховувати, що **критерії** – це набір якісних характеристик результату навчання, які використовують для формування оцінювального судження щодо нього.

При оцінюванні досягнень учня **в присутності інших**, необхідним є обговорення лише позитивних результатів. Труднощі у навчанні доцільно обговорювати з дитиною індивідуально, аби не створювати ситуацію колективної зневаги до неї. Необхідно враховувати, що оцінювальне судження вчителя слугує зразком для наступних оцінювальних суджень здобувачів початкової освіти під час самооцінювання і взаємооцінювання. Тому озвучувати його доцільно після того, як висловилися всі. Неприпустимим є протиставлення учнів один одному!

Під час *взаємооцінювання* важливо формувати уміння коректно висловлювати думку про результат роботи однокласника ділитися досвідом щодо його покращення. Це сприяє розвитку критичного мислення, формуванню адекватного ставлення до зауважень, рекомендацій і зміцнює товариськість та відчуття значущості кожного учня в колективі [104].

Дитина – це маленька особистість і буває так, що у неї, як у дорослого, наприклад, сьогодні немає настрою або натхнення працювати. На думку науковців, оцінювання результатів її навчально-пізнавальної діяльності буде не зовсім об'єктивним, оскільки результативність роботи буде передбачувана низькою. У даному випадку досвідчені педагоги радять використовувати лист захисту – це лист, на якому кожен учень, без пояснення причин, може написати своє прізвище і бути впевненим, що його сьогодні не спитають. Учителю ж, аналізує такі листи, тримає ситуацію під повним контролем і враховує під час опитування та пояснення нового матеріалу. Використання такого прийому, важливо заздалегідь обговорити з учнями основне правило захисного листа – не вписувати своє прізвище більше двох разів поспіль.

Окрім *щоденного, формувального оцінювання* досягнень здобувачів початкової освіти Міністерство освіти і науки України рекомендує протягом року проводити *тематичні діагностувальні роботи*, зазвичай за результатами опанування певної програмової теми або частини теми, кількох тем розділу. Такі роботи можуть містити завдання, які виконуються усно (переказ, власне висловлення), письмово (списування тексту, диктант, тестові завдання), практично (дослід, моделювання, конструювання, виконання практичної роботи) та завдання, що передбачають виконання роботи з допомогою електронних освітніх ресурсів.

Прикладами навчальних завдань тематичних діагностувальних робіт можуть бути: із предметів мовно-літературної освітньої галузі – аудіювання, читання вголос, читання мовчки, читання напам'ять, переказ, письмовий переказ тощо; із математичної освітньої галузі – тематичні діагностувальні роботи, які можуть бути комбінованими, в тому числі складатися з тестових завдань закритого і відкритого типів, містити навчальні завдання на виявлення стану сформованості навичок читання запису і порівняння чисел, обчислюваних навичок, навичок читання і запису математичних виразів [104]. Наприклад, із інтегрованих курсів, змістовне наповнення яких охоплює природничу, соціальну і здоров'язбережувальну, громадянську та історичну освітню галузі, тематичні діагностувальні роботи можуть містити тестові завдання закритого і відкритого типів на виявлення стану опанування здобувачами початкової освіти програмового матеріалу, практичні роботи з картами, приладами, моделями, графічні роботи, за допомогою яких перевіряються вміння інтерпретувати інформацію, за допомогою моделі малюнка, або схеми.

Зауважимо, що тематичні діагностувальні роботи проводяться не з усіх навчальних предметів. Наприклад, з предметів вивчення таких освітніх галузей, як

технологічна, інформатична, мистецька або фізкультурна, а також із курсів за вибором, зазвичай не проводять.

Кількість і періодичність діагностувальних робіт із навчального предмету або інтегрованого курсу визначається вчителем під час складання календарно-тематичного плану. При цьому враховуються навчальні можливості учнів класу, особливості навчального предмету або інтегрованого курсу, блок результатів навчання, сформованість яких має бути визначена у свідоцтві досягнень та відповідні навчальні завдання для оцінювання, на які орієнтує методика навчання предмету, а також кількість навчальних годин, виділених на вивчення предмету в освітній програмі. Зазвичай, такі роботи планують через кожні 16-20 навчальних годин опрацювання програмового матеріалу.

Після виконання тематичних діагностувальних робіт доцільним є **проведення аналізу виконаних завдань** та роботи над виправленням і попередженням помилок. Під час такої роботи важливо зорієнтувати здобувачів початкової освіти на успіх, спрямувати на саморозвиток і самовдосконалення [111].

Об'єктом **підсумкового оцінювання** є результати навчання за рік, під час якого рекомендовано зіставляти навчальні досягнення здобувачів початкової освіти з очікуваними результатами навчання, визначеними в освітніх програмах закладів загальної середньої освіти. Основою для підсумкового оцінювання результатів навчання за рік можуть бути результати виконання тематичних діагностувальних робіт, записи оцінювальних суджень про результати навчання, спостереження вчителя у процесі формування оцінювання. Підсумкова оцінка за рік виставляється з урахуванням динаміки досягнення того чи іншого результату навчання.

Що ж стосується таких галузей, як технологічна, інформатична, мистецька, фізкультурна, підсумкове оцінювання за ними здійснюється шляхом узагальнення даних отриманих під час формування оцінювання з урахуванням динаміки формування результату навчання.

Результати підсумкового оцінювання відображаються у **свідоцтві досягнень здобувача початкової освіти**. Міністерством освіти науки України затверджено два примірні зразки свідоцтв, які містять такі частини: характеристика навчальної діяльності, характеристика результатів навчання з окремих галузей, рекомендації вчителя, побажання батьків з урахуванням особливостей освітньої програми закладу загальної середньої освіти. Їх можна доповнити, але такі доповнення обов'язково мають бути затвердженими на педагогічній раді закладу загальної середньої освіти.

Отже, в початковій ланці використовують вербальне, формувальне, рівневе та підсумкове річне оцінювання [111].

Питання для самоконтролю:

1. Що таке контроль у системі управління закладом освіти? У чому полягає його сутність?
2. Які основні завдання та принципи контролю як функції менеджменту?

3. Що розуміється під поняттям «внутрішкільний контроль»?
4. Назвіть принципи, функції, види, форми та методи внутрішкільного контролю.
5. Як здійснюється планування й організація внутрішкільного контролю?
6. Які є об'єкти внутрішкільного контролю? Наведіть приклади для кожного з них.
7. Які види контролю здійснює заступник директора з навчально-виховної роботи у сфері початкової освіти?
8. У чому полягають особливості контролю за якістю освітнього процесу в початковій школі?
9. Які типи та види аналізу уроку ви знаєте? У чому їхня специфіка?
10. Як здійснюється контроль за гуртковою, факультативною та виховною роботою?
11. У чому полягає зміст та структура шкільної інспекції?
12. Які особливості організації та проведення інспектування в ЗЗСО?

Кейс 1. Складний урок – об'єктивний аналіз

Ситуація: Заступник директора з НВР у початковій школі відвідав урок математики у 3 класі. Під час уроку вчителька допустила декілька неточностей у формулюванні запитань, а учні були мало активні. Однак попередні результати контрольних робіт у класі були високими. Вчителька пояснює, що діти втомлені, оскільки урок проводився останнім у розкладі.

Питання до кейсу:

1. Який тип та вид аналізу уроку доцільно застосувати в цій ситуації?
2. Як заступник директора має діяти для забезпечення об'єктивності аналізу?
3. Які рекомендації можна дати вчительці на основі принципів внутрішкільного контролю?
4. Чи доцільно планувати подальший супровід цього вчителя? Який?

Кейс 2. Комплексний контроль у дії

Ситуація: У закладі загальної середньої освіти проводиться комплексний контроль за якістю освітнього процесу початкової ланки освіти: перевіряються документація, методичні розробки, відвідуються уроки, аналізується виховна робота, рівень організації гуртків. Один із класів має високі академічні показники, але низьку мотивацію учнів і відсутність зацікавленості в позаурочній діяльності.

Питання до кейсу:

1. Які об'єкти контролю слід обов'язково включити в план перевірки?
2. Які методи збору інформації слід використати?
3. Як має виглядати структура звіту за результатами комплексного контролю?
4. Які управлінські рішення може запропонувати заступник директора для покращення ситуації?

3.3 ОСОБЛИВОСТІ ДОКУМЕНТУВАННЯ І ДОКУМЕНТООБІГУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

Загальні положення діловодства в закладі загальної середньої освіти. Статут ЗЗСО. Концепція розвитку ЗЗСО. Номенклатура справ. Обов'язкова ділова документація закладу освіти. Організаційно-розпорядча документація (організаційно-правова, розпорядча, організаційно-інформаційна). Документація із особового складу (особова картка, особова справа, контракт, резюме, автобіографія, характеристика). Фінансово-господарська документація. Правила ведення особової справи учня. Електронний документообіг. Особливості документування та документообігу у сфері початкової освіти. Правила оформлення документації (календарно-тематичне планування, поурочні плани, плани роботи вихователів ГПД, особові справи учнів) та контроль (ведення класних журналів, журналів групи продовженого дня, зошитів для діагностувальних робіт і т. д.).

Ключові поняття: документообіг, електронний документообіг, документування діловодства, організаційно-розпорядча документація, фінансово-господарська документація, документація із особового складу, правила оформлення документації.

Загальні положення діловодства в закладі загальної середньої освіти

У закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), а також у сфері початкової освіти, діловодство та документообіг є невід'ємною складовою ефективного управління освітнім процесом. Організація діловодства базується на нормативно-правових актах, стандартах та інструкціях (Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти від 25 червня 2018 року № 676), що регламентують створення, оформлення, обробку, зберігання та використання документів.

Загальні положення діловодства в закладі освіти передбачають систематичне та належне ведення документації як основи для реалізації управлінських, освітніх, фінансових та кадрових рішень [105]. Всі процеси мають бути організовані відповідно до Інструкції з діловодства в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, місцевих державних адміністраціях, а також з урахуванням специфіки освітньої установи.

Основою організаційної діяльності ЗЗСО є **Статут закладу освіти**, який визначає правовий статус, структуру, повноваження, органи управління, джерела фінансування, засади внутрішнього розпорядку тощо. Він є юридичним документом, що регламентує діяльність закладу в межах чинного законодавства [80].

Іншим ключовим документом є **Концепція розвитку закладу загальної середньої освіти** (на основі Постанови колегії Міністерства освіти і науки України, Президії Академії педагогічних наук України № 12/5-2 від 22.11.2001 Про Концепцію загальної середньої освіти (12-річна школа)), яка містить стратегічні

напрями розвитку, мету, завдання, очікувані результати, шляхи їх досягнення, інноваційні підходи до організації освітнього процесу та партнерську взаємодію з батьками й громадою [110].

Ефективність керівництва закладом освіти значною мірою залежить від чіткого і правильного ведення шкільної документації, своєчасної та оперативної обробки отриманої інформації, дотримання принципу доступності і порівняння даних. У шкільній документації відображають кількісну та якісну характеристики освітнього процесу.

Документообіг – це рух документів в установі від моменту створення або від одержання ззовні до моменту передачі на зберігання до архіву. Документообіг не лише шкіл, а й усіх організацій складається з декількох основних етапів:

1. Прийом вхідної кореспонденції, яку обов'язково потрібно зафіксувати, та обробка та відправлення вихідної кореспонденції;
2. Обробка та реєстрація документів;
3. Контроль виконання документів (цим процесом керує керівник);
4. Ведення реєстру всіх документів з їх описом, що дозволяє повернути або відновити документи в разі їх втрати чи вилучення.

Однією з важливих складових системи діловодства в закладі загальної середньої освіти є **номенклатура справ** – це систематизований перелік заголовків справ, що формуються в процесі діяльності закладу, із зазначенням строків їх зберігання. Її мета – забезпечити єдиний порядок формування, обліку й пошуку справ за змістом і видом, а також визначити строки їх зберігання.

Номенклатура справ є **нормативно визначеним інструментом**, на основі якого складаються описи справ постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання, а також ведеться облік справ тимчасового (до 10 років включно) зберігання. Вона розробляється відповідно до вимог чинного архівного законодавства, затверджується керівником закладу освіти та забезпечує уніфікацію, правильне формування й збереження документації.

У номенклатурі обов'язково зазначаються:

- індекси справ;
- найменування (заголовки) справ;
- строки їх зберігання;
- відповідальні за ведення справ особи.

Номенклатура справ може бути побудована за **структурним** або **функціональним принципом**.

• **Структурний принцип** застосовується у разі, якщо в закладі освіти чітко визначена внутрішня структура. У цьому випадку розділами номенклатури виступають назви структурних підрозділів відповідно до штатного розпису або класифікатора підрозділів. Наприкінці такої номенклатури наводять справи, що формуються колегіальними органами – педагогічними радами, методичними об'єднаннями, комісіями, творчими групами тощо.

• **Функціональний принцип** передбачає структурування номенклатури відповідно до основних напрямів діяльності закладу. Розділи та підрозділи такої номенклатури відображають функції закладу освіти і розміщуються за ступенем їх важливості [85].

До **обов'язкової ділової документації закладу освіти** належать організаційно-розпорядчі, кадрові, фінансово-господарські документи, документація з обліку учнів та педагогічного процесу.

У структурі організаційно-розпорядчої документації виділяють такі види:

- **організаційно-правова** (статут, положення, регламенти);
- **розпорядча** (накази, розпорядження, протоколи);
- **організаційно-інформаційна** (доповідні записки, звіти, плани, графіки, листування).

У сфері кадрового діловодства ведеться **документація з особового складу**. До неї належать: **особова картка працівника**, яка містить персональні дані, інформацію про освіту, досвід роботи; **особова справа**, яка включає копії документів, заяви, характеристики, накази про прийом та звільнення; **контракт або трудовий договір**; **резюме, автобіографія, характеристика**, що складаються при прийомі на роботу або атестації.

Важливе місце займає **фінансово-господарська документація**, яка включає кошториси, звіти про використання бюджетних і позабюджетних коштів, накладні, акти приймання-передачі, платіжні доручення тощо. Вона забезпечує облік і контроль матеріальних та фінансових ресурсів.

Особлива увага приділяється **веденню особових справ учнів**, що містять заяву батьків, копії свідоцтва про народження, медичні довідки, характеристику, відомості про досягнення, зміну місця навчання, відрахування або випуск. Ці справи формуються з дотриманням вимог конфіденційності та зберігаються в установленому порядку.

У 2003 році в Україні оприлюднено наказ про електронний документообіг [102]. Тому, сучасна система управління передбачає запровадження **електронного документообігу**, що передбачає створення, обробку, передачу та зберігання документів у цифровому форматі [108]. Це сприяє оперативності, зменшенню паперового навантаження та підвищенню ефективності управлінської діяльності. У ЗЗСО можуть використовуватися спеціалізовані платформи, наприклад, АС «Школа», e-Journal, «Моя школа», що дозволяють вести електронні журнали, табелі, розклади, звітність.

Створення електронних документів здійснюється відповідно до Законів України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис», наказу Міністерства юстиції України від 11 листопада 2014 року № 1886/5 «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання», за-

реєстрованого в Міністерстві юстиції України 11 листопада 2014 року за № 1421/26198 [102].

Електронний документообіг – створення, оброблення, правлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів. Порядок електронного документообігу визначається державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності згідно з законодавством. Згідно з Інструкцією, затвердженою наказом МОН від 9 вересня 2022 року [107], заклади загальної середньої освіти мають право вести ділову документацію виключно в електронному вигляді, за умови, що мають належне технічне забезпечення. Це стосується документів зі строком зберігання до 10 років, а зокрема – класних журналів для всіх рівнів навчання. Електронний класний журнал є повноцінним документом закладу освіти. Його дані можна вивантажити у зручному форматі (pdf, xlsx, csv тощо) за запитом. На сьогодні, без дублювання у паперовому вигляді, вже є доступним ведення електронного щоденника та журналу [76].

Обіг електронних документів здійснюється наступним чином: на сервері організації створюється база даних, доступ до якої здійснюється через браузер (як правило, підтримку браузера визначає розробник створеного інтерфейсу). Можливий доступ як через локальну мережу (внутрішню), так і через Інтернет (зовнішній). Далі документи завантажуються у виділені папки, які розподілені відповідно до організаційної структури.

Важливо! Створювати, модифікувати, видаляти створені документи має право особа, наділена відповідними правами.

Переваги електронного документообігу:

- однократна реєстрація документа;
- паралельне виконання різних операцій: це скорочує час руху документів і підвищує оперативності їх виконання;
- безперервний рух документа;
- єдина база для централізованого зберігання документів, що виключає дублювання документів;
- ефективно організована система пошуку документа [88].

Поступове запровадження повного електронного документообігу повинно відбуватися спочатку в межах закладу освіти, а в перспективі – між освітньою установою та іншими державними органами. Перехід до електронного документообігу – не лише законний, а й необхідний крок до цифровізації освіти, що дозволяє спростити облік, зменшити навантаження на педагогів і забезпечити прозорість оцінювання. Зкладам освіти рекомендують активно користуватися можливостями освітніх інформаційних систем (ОІС) і переглянути внутрішні регламенти, аби уникнути дублювання паперової та цифрової документації.

Відповідно, електронний вигляд повинні мати такі документи:

1. Алфавітна книга запису учнів та книги обліку руху учнів;
2. Журнали обліку вхідного-вихідного листування;
3. Книги наказів, книги обліку документів про освіту, похвальних листів та грамот;
4. Особові справи учнів та педагогічних працівників, медичні картки, документи ДПА, класні журнали;
5. Книги протоколів;
6. Інвентарні списки основних засобів, бібліотечного фонду, складського обліку матеріалів.

Зміст та форму вказаних документів потрібно змінювати відповідно до потреб ЗЗСО, а далі – зберігати на захищеному сервері з обмеженими правами доступу. Наприклад, атестаційний лист працівника, його сертифікати – достатні документи для збереження; електронна «Освітня картка учня» може стати єдиним обліковим і розрахунковим документом, у випадку її прив'язки до ідентифікаційного коду; «Особова справа учня» може розроблятися закладом самостійно і розміщуватися у мережі, вона може спиратися на індивідуальний навчальний план учня, індивідуальну освітню траєкторію, результати ДПА та особливі, «безбальні» здобутки; окремі частини «файлу» мають бути уніфікованими для всієї системи.

Заклад освіти має самостійно розробляти, визначати форму та зміст плану роботи закладу. Відбиття поточної роботи, візуалізація поточних справ – це частина внутрішньої політики закладу. Тому Освітня програма закладу освіти, як єдиний комплекс освітніх компонентів для досягнення визначених результатів навчання та Статут – головні документи закладу освіти, юридичної особи публічного або приватного права, основним видом діяльності якого є освітня діяльність. У веденні шкільної документації кожен ЗЗСО керується законами України та, зокрема, Інструкцією з діловодства у закладах загальної середньої освіти. Але найважливішими документами для школи є: Статут; Правила внутрішнього розпорядку; Освітня програма; Стратегія розвитку школи; Річний план роботи школи. Саме ці п'ять документів, затверджених педагогічними радами, є головними для кожного ЗЗСО України. Розробка та оформлення цих документів допомагає визначити акценти, які вирізняють той, чи інший ЗЗСО та стратегію його розвитку. Тому важливо залучити до їх створення якомога більше учасників освітнього процесу і відкрито обговорювати кожну деталь.

Керуючись автономією школи, рекомендовано організовувати документо-обіг, згідно з наступними внутрішніми наказами: ***«Про організацію та ведення діловодства в закладі освіти»*** та ***«Про затвердження номенклатури справ закладу освіти»***. У першому наказі повинна міститися інформація про те, хто відповідальний за кожен із документів, терміни виконання документа, фіксується графік роботи педагогічної ради ЗЗСО, а також співпраця з громадою. Затверджувати номенклатуру справ потрібно не менше, ніж один раз на 5 років.

Номенклатура справ у ЗЗСО потрібна:

- для швидкого пошуку документів за їх видами;
- для розподілу виконаних документів по справах;
- для встановлення термінів зберігання;
- для створення довідкової картотеки виконаних документів.

Номенклатура справ вводиться в дію з 1 січня наступного року. Наприкінці поточного року заповнюється підсумковий запис про кількість заведених справ за рік. Підсумкова запис у зведеній номенклатурі справ підписується секретарем, затверджується керівником організації і узгоджується з архівом установи.

У ***сфері початкової освіти*** документування має свої специфічні риси, пов'язані з організацією освітньої діяльності та виховної роботи з дітьми молодшого шкільного віку. До специфічної документації належать ***календарно-тематичне планування*** навчальних предметів, ***поурочні плани*** вчителів, ***плани виховної роботи, плани роботи вихователів групи продовженого дня (ГПД)***. Вказані документи оформлюються відповідно до методичних рекомендацій та з урахуванням вікових та психолого-педагогічних особливостей учнів.

Окремим напрямом контролю документування з боку адміністрації є ***ведення класних журналів***, журналів ГПД, а також ***зошитів для діагностувальних робіт***. Класні журнали є офіційним документом обліку навчальних досягнень, відвідування, тем уроків і ведуться в паперовому або електронному вигляді. Вони мають бути заповнені грамотно, акуратно, своєчасно, з дотриманням усіх вимог до оформлення. Аналогічні вимоги застосовуються до журналів ГПД, які фіксують щоденні заняття, режим роботи та виховні заходи.

У закладах загальної середньої освіти, включно зі сферою початкової освіти, процес документування та організації документообігу регламентується ***національним стандартом ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів»***. Цей стандарт є основним нормативним актом, який встановлює вимоги до створення, оформлення, обліку та зберігання службових документів у закладах освіти, органах управління, установах та організаціях.

Основні положення ДСТУ 4163:2020, що стосуються закладу освіти:

1. Типізація та уніфікація документів – стандарт регламентує використання визначених форм і назв організаційно-розпорядчих документів, таких як накази, протоколи, акти, довідки, плани, звіти, листи, службові записки тощо.

2. Вимоги до реквізитів документів – передбачено чітке оформлення обов'язкових реквізитів, зокрема: назва документа, дата, реєстраційний індекс, заголовки до тексту, текст, підпис, позначка про виконавця тощо.

3. Правила оформлення тексту – визначено вимоги до стилю викладу, форматування (шрифт, інтервал, абзаци), узгодження термінології та структури документа.

4. Оформлення грифів погодження, візування, затвердження – особливо актуально при підготовці статутних документів, освітніх програм, планів роботи школи.

5. Електронне документування – ДСТУ 4163:2020 враховує сучасні вимоги щодо ведення електронного документообігу, включно з цифровими підписами, що має велике значення для цифровізації освіти.

Застосування ДСТУ 4163:2020 у сфері початкової освіти

У сфері початкової освіти *ДСТУ 4163:2020* застосовується під час оформлення та використання:

- документації вчителя початкових класів (поурочні плани, календарно-тематичне планування, журнали);
- документації груп подовженого дня (плани роботи, щоденники спостережень, журнали обліку);
- особових справ учнів, що мають містити правильно оформлені заяви, накази про зарахування, характеристики, копії документів;
- документації з виховної роботи (звіти, сценарії, протоколи зборів, щоденники спостережень);
- розпорядчої документації адміністрації ЗЗСО (накази, інструкції, положення, протоколи педрад тощо).

Таким чином, *ДСТУ 4163:2020* є ключовим стандартом, який забезпечує **уніфікацію, юридичну значущість та ефективність документообігу** у закладах загальної середньої освіти. Його дотримання є обов'язковим для адміністрації, вчителів, вихователів ГПД та інших працівників школи. Правильне впровадження норм цього стандарту сприяє підвищенню якості управлінських процесів, прозорості діяльності закладу освіти та відповідності чинному законодавству України.

Отже, документування й документообіг у ЗЗСО, зокрема у сфері початкової освіти, становлять складну, але важливу систему, що забезпечує законність, послідовність, відкритість та ефективність управлінських і освітніх процесів. Правильне ведення документації сприяє якісному функціонуванню освітнього закладу, створює умови для професійної діяльності педагогів і забезпечує права учасників освітнього процесу.

Питання для самоконтролю

1. Яке значення має діловодство в системі управління ЗЗСО?
2. Які основні положення містить Статут ЗЗСО? Що таке Концепція розвитку закладу освіти?
3. Що таке номенклатура справ, і яка її структура в закладі загальної середньої освіти?
4. Які документи входять до складу організаційно-розпорядчої документації?
5. Що включає організаційно-правова, розпорядча та організаційно-інформаційна документація?
6. Які основні види документації з особового складу ви знаєте? Як вони оформлюються?

7. У чому полягають особливості ведення фінансово-господарської документації?

8. Які вимоги висуваються до ведення особової справи учня?

9. Які основні переваги та ризики впровадження електронного документообігу в ЗЗСО?

10. У чому полягають особливості ведення документації у сфері початкової освіти?

11. Які правила оформлення календарно-тематичного та поурочного планування?

12. Як здійснюється контроль за веденням класних журналів, журналів ГПД, зошитів для діагностувальних робіт?

Кейс 1. Невірне оформлення особової справи учня

Ситуація: Під час планової перевірки ділової документації виявлено, що у двох учнів 2 класу відсутні копії свідоцтва про народження, а в особових справах інших учнів не вистачає медичних довідок або вони не містять підписів відповідальних осіб. Адміністрація занепокоєна через можливі зауваження з боку органів контролю.

Питання до кейсу:

1. Які нормативні документи регламентують ведення особових справ учнів?

2. Які обов'язкові елементи повинні бути в кожній особовій справі?

3. Які управлінські дії має вжити адміністрація закладу освіти для усунення порушень?

4. Як заступник директора з НВР може організувати ефективний контроль за своєчасним оформленням документації?

Кейс 2. Впровадження електронного документообігу

Ситуація: У ЗЗСО вирішено поступово перейти на електронний документообіг: створення електронних журналів, поурочних планів, звітної документації. Частина педагогів, особливо вчителі початкових класів, не мають достатнього рівня цифрової грамотності. У колективі виникли суперечки щодо доцільності змін, а також страх перед додатковим навантаженням.

Питання до кейсу:

1. Які переваги та недоліки має електронний документообіг у сфері початкової освіти?

2. Які заходи з боку адміністрації доцільно здійснити для забезпечення успішного переходу на електронне ведення документації?

3. Як можна організувати професійний розвиток педагогів у сфері цифрової грамотності?

4. Які ризики можуть виникнути при недотриманні вимог до збереження та конфіденційності електронних документів?

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

4.1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Методична рада як колегіальний орган педагогічних працівників закладу освіти з підвищення їх професійної майстерності. Сутність, зміст і завдання методичної роботи крізь призму нормативних документів. Організація роботи методичних об'єднань у ЗЗСО. Форми методичної роботи: колективні, індивідуальні, нетрадиційні. Керівництво методичною роботою у сфері початкової освіти. Функції методичної роботи у сфері початкової освіти. Експертиза освітнього середовища як передумова планування основних напрямів методичної роботи в сфері початкової освіти. Планування роботи методичного об'єднання вчителів початкових класів. Моніторинг діяльності методичного об'єднання вчителів початкових класів.

Ключові поняття: професійний розвиток, методична рада, методична робота, методичне об'єднання, функції методичної роботи, форми методичної роботи, експертиза, моніторинг, педагогічні працівники, вчителі початкових класів, освітнє середовище.

Методична робота – це система аналітичної, організаційної, діагностичної, пошукової, дослідницької, науково-практичної, інформаційної діяльності, заснована на досягненнях науки та ППД з метою удосконалення професійної компетентності педагогічних працівників та підвищення ефективності освітнього процесу.

Традиційна система організації методичної роботи в закладах загальної середньої освіти вже не відповідає в повній мірі вимогам сучасної освіти, яка зорієнтована на підготовку вчителя до професійної діяльності в умовах реалізації концепції Нової української школи. Сучасна державна освітня політика та стратегічні реформи вимагають переосмислення ролі методичної роботи як ключового чинника впровадження інноваційних змін у загальній середній освіті. Зростає суспільний запит на освітні інновації, що актуалізує потребу у створенні нових моделей взаємодії педагогічної науки та практики, а також у впровадженні сучасних технологій методичного менеджменту.

У сучасних умовах реформування освітньої галузі **методична робота** в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), зокрема початкової ланки освіти, є цілісною системою професійного зростання педагогічних працівників. Вона спрямована на розвиток педагогічної майстерності, вдосконалення професійної компетентності, пошук ефективних методів організації освітнього процесу, впровадження інноваційних освітніх технологій. Сутність методичної роботи розкривається через її функціонування як організованої діяльності, яка забезпечує **науково-методичний супровід освітнього процесу**, сприяє формуванню відкритого професійного освітнього середовища та реалізації концепції безперервного професійного розвитку вчителя.

Основу методичної роботи складають **нормативно-правові акти**, зокрема: Закон України «Про освіту», Закон України «Про загальну середню освіту», Державний стандарт початкової освіти, Положення про методичну роботу в ЗЗСО, а також внутрішні документи закладу освіти. Вказані документи визначають завдання методичної роботи: сприяти професійному розвитку педагогів, підвищенню якості навчання, впровадженню нових освітніх стратегій, створенню сприятливого освітнього середовища.

Напрями методичної роботи в сучасному закладі освіти:

- поглиблення філософсько-педагогічних знань, спрямованих на відродження та розвиток національної освіти в Україні, вивчення педагогічної теорії та методики навчання і виховання, психології, етики, естетики, поглиблення науково-теоретичної підготовки з навчальної дисципліни та методики її викладання з урахуванням вимог Закону «Про мови» в Україні;
- вивчення діалектики та принципів розвитку української національної освіти; збагачення педагогічних кадрів надбаннями української педагогіки, науки, культури; вивчення теорії та досягнень науки з питань викладання навчальних дисциплін, володіння сучасними науковими методами; глибоке вивчення та практична реалізація оновлених програм і підручників;
- оволодіння методиками викладання додаткових навчальних дисциплін; випереджувальний розгляд питань методики вивчення складних розділів навчальних програм з проведенням відкритих уроків, використанням наочних посібників, ТЗН, дидактичних матеріалів;
- оволодіння та практичне застосування теоретичних положень загальної дидактики, методики та принципів активізації навчально-пізнавальної діяльності учнів і формування у них наукового світогляду, із урахуванням вимог етнопедагогіки;
- систематичне інформування про нові методичні рекомендації, публікації щодо змісту й методики викладання, глибоке вивчення відповідних державних нормативних документів;
- упровадження досягнень етнопедагогіки, психології та окремих методик і передового педагогічного досвіду із зверненням особливої уваги на використання в діяльності педагогічних колективів зразків національної культури і традицій.

Функції методичної роботи в закладі освіти:

- функція планування – важливий підготовчий етап методичної роботи, яка полягає у визначенні системи заходів, що забезпечать досягнення найкращих результатів;
- організаційна функція проявляється в діяльності, пов'язаній з удосконаленням структури методичної роботи, змісту діяльності різних її складових;
- діагностична функція – вимагає регулярного вивчення ступеня розриву між реальним рівнем компетентності педагогів, що виявляється в узагальненому

результаті їх праці, та вимогами суспільства до якості діяльності конкретних працівників освіти в умовах розбудови української національної освіти;

- прогностична функція вимагає визначення знань та умінь, необхідних педагогам у майбутньому;

- моделююча функція полягає у розробці принципово нових положень роботи закладу освіти, у формуванні та впровадженні моделей передового педагогічного досвіду, їх експериментальній перевірці, після чого вони можуть бути використані, як зразки для впровадження;

- відновлювальна функція передбачає відновлення частково забутих або втрачених учителями знань після закінчення закладу вищої освіти;

- коригуюча функція спрямована на виправлення недоліків у діяльності педагогів, пов'язаних із використанням застарілих методик, що не відповідають вимогам сучасності;

- пропагандистська функція спрямована на інформування педагогів, їх агітацію щодо впровадження у практику досягнень науки, передового педагогічного досвіду;

- контрольно-інформаційна функція полягає в утворенні і підтримці стабільного зворотнього зв'язку, в оцінці відповідності наслідків методичної роботи плановим завданням та нормативним вимогам.

Структура методичної роботи в закладі освіти повинна бути чітко визначена, складатися із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів: методична рада, яка є координатором всієї методичної роботи в закладі освіти; педагогічна рада, яка визначає основні напрями і завдання, конкретні форми роботи педагогічного колективу та приймає рішення з основних питань діяльності школи; шкільні методичні об'єднання; творчі групи вчителів з певних проблем освітнього процесу.

Методична рада – це колегіальний орган, що координує науково-методичну діяльність педагогічного колективу закладу освіти. До складу методичної ради входять заступники директора, керівники методичних об'єднань, досвідчені вчителі. Основним її завданням є аналіз і планування методичної роботи, координація роботи творчих груп, експертиза освітніх програм, оцінювання результатів інноваційної діяльності та надання методичної допомоги вчителям.

Важливою формою методичної роботи є **методичні об'єднання** (МО) – добровільні професійні спільноти вчителів, що працюють над спільними завданнями. У ЗЗСО можуть діяти методичні об'єднання за фаховою ознакою (наприклад, МО вчителів початкових класів, МО вчителів гуманітарного чи природничого циклів). МО вчителів початкових класів зосереджують увагу на реалізації Державного стандарту початкової освіти, впровадженні принципів НУШ, формуванні ключових компетентностей учнів початкових класів, адаптації методик до індивідуальних освітніх потреб.

Головні завдання методичних об'єднань:

- підвищення рівня загально-дидактичної і методичної підготовки педагогів, забезпечення засвоєння і використання найбільш раціональних методів і прийомів в освітньому процесі;
- організація обміну досвідом успішної педагогічної діяльності;
- виявлення, пропагування нових підходів до організації освітнього процесу;
- забезпечення постійного засвоєння сучасної педагогічної теорії та практики викладання;
- створення умов для самоосвіти вчителів;
- проведення моніторингових досліджень навчальних досягнень учнів.

Планування методичної роботи відображається в річному плані ЗЗСО. Робота з педагогічними кадрами здійснюється на підставі аналізу діяльності педагогічного колективу за попередній навчальний рік.

На початку навчального року в ЗЗСО видається наказ про організацію методичної роботи, в якому визначається головна методична проблема закладу освіти, охоплення всіх педагогічних працівників різними формами методичного супроводу на шкільному, міському та обласному рівнях.

Відповідно до наказу в закладі освіти створюється визначена педагогічним колективом кількість методичних об'єднань, наприклад: вчителів початкових класів, вчителів англійської мови, класних керівників, вихователів ГПД і т. д.

Основні форми методичної роботи: колективні, індивідуальні та нетрадиційні.

Колективні форми: педагогічні ради, методичні ради, засідання методичних об'єднань, семінари, тренінги, педагогічні читання, конференції.

Індивідуальні форми: наставництво, консультування, самоосвіту, творчі звіти, портфоліо професійного зростання.

Нетрадиційні форми – це педагогічні квести, майстер-класи, вебінари, онлайн-марафони, професійні дебати тощо.

Поєднання різних форм сприяє підвищенню мотивації педагогів до самовдосконалення та залученню до професійного діалогу та обміну досвідом.

4.2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ В СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

Сучасна методична робота в сфері початкової освіти повинна бути інноваційною, науково обґрунтованою та спрямованою на сталий професійний розвиток учителя. Її ефективне управління є запорукою успішної реалізації державної освітньої політики та високої якості навчання в молодшій школі.

Методична робота в системі початкової освіти має свої специфічні риси, зумовлені як віковими особливостями учнів, так і вимогами до професійної компетентності вчителя початкових класів. Її **мета** – забезпечити фахову підтримку педа-

гогів у впровадженні сучасного освітнього процесу, що передбачає урахування індивідуальних освітніх потреб і розвиток ключових компетентностей учнів, формування інклюзивного й безпечного освітнього середовища.

Ключові особливості методичної роботи початкової ланки освіти:

- педагогічна підтримка молодих спеціалістів, адаптація їх до сучасних освітніх викликів;
- організація наставництва як форми професійної взаємодії та обміну досвідом;
- постійне оновлення знань щодо методик викладання предметів відповідно до концепції НУШ;
- фокус на формуванні м'яких навичок (soft skills) у педагогів: емоційного інтелекту, емпатії, креативності, комунікативності;
- інтеграція сучасних цифрових інструментів та edtech-рішень у методичну підготовку;
- розвиток культури рефлексії та самооцінювання вчителів, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг.

Управління методичною роботою в сфері початкової освіти вимагає системного, гнучкого підходу, який передбачає:

- ***планування*** методичної діяльності на основі діагностики потреб педагогічного колективу;
- ***мотиваційне лідерство керівника ЗЗСО***, що стимулює інноваційну активність педагогів;
- ***формування професійних спільнот і команд***, здатних до співтворчості та проєктної діяльності;
- ***моніторинг*** ефективності методичної роботи, її впливу на навчальні досягнення учнів;
- ***застосування принципів методичного менеджменту***, які передбачають планування, організацію, координацію та контроль за всіма процесами підвищення професійної майстерності вчителя.

Функції методичної роботи в сфері початкової освіти:

- діагностична (вивчення запитів і рівня професійної компетентності педагогів);
- аналітична (аналіз результатів освітньої діяльності);
- прогностична (визначення перспектив розвитку);
- інформаційна (ознайомлення з новими нормативами, методиками);
- організаційно-координаційна (планування і контроль за реалізацією методичних заходів);
- консультативна (надання допомоги педагогам з методичних питань).

Керівництво методичною роботою у сфері початкової освіти здійснюється адміністрацією закладу, а також керівником методичного об'єднання вчителів початкових класів. Важливими напрямками управління є створення умов для самоосвіти

педагогів, організації взаємодії між учителями, забезпечення науково-методичної підтримки, сприяння обміну досвідом і стимулювання педагогічної ініціативи.

Алгоритм організації методичної роботи в сфері початкової освіти

I етап - аналіз методичної роботи за минулий рік.

Аналізу підлягають:

- проблемні питання, над якими працює педагогічний колектив у минулому навчальному році; темпи зростання професійної майстерності педагогічних працівників;
- елементи перспективного педагогічного досвіду, що були впроваджені в закладі освіти;
- проведені методичні заходи та їх ефективність;
- проблемні питання й завдання, над якими працює педагогічний колектив, що виходять з аналізу освітнього процесу й діагностики.

II етап:

- створення методичної ради (для координації методичної роботи в закладі освіти), до складу якої входять: директор, заступники директора, методист, керівники предметно-методичних комісій або методичного об'єднання вчителів початкових класів;
- розробка й затвердження плану методичної роботи на рік;
- визначення структури й форми методичної роботи, які будуть замінені;
- створення школи педагогічного досвіду і школи молодого педагога;
- забезпечення участі педагогічних працівників у роботі районних методичних об'єднань, семінарів-практикумів, шкільної педагогічної майстерності;
- визначення індивідуальних форм методичної роботи в початкових класах, їх тематики й тривалості (консультації, співбесіди, взаємовідвідування уроків, допомога педагогічним працівникам, які атестуються, створення сприятливих умов для самоосвіти тощо);
- планування й організація дослідно-експериментальної роботи й інноваційної діяльності; визначення тематики інструктивно-методичних нарад, їхньої тривалості;
- педагогічний моніторинг;
- узагальнення досвіду роботи кращих педагогів;
- організація роботи в методичному кабінеті (підготовка й систематизація матеріалів, картотеки, виставки тощо).

III етап – підбиття підсумків методичної роботи за навчальний рік:

- аналіз рівня навчальних досягнень учнів;
- визначення шляхів подолання освітніх втрат;
- роботи предметних методичних об'єднань (методичного об'єднання вчителів початкових класів), творчих груп, шкільної педагогічної майстерності (указується, які форми й методи були найефективнішими; хто з педагогічних праців-

ників і в яких видах діяльності брав активну участь, які були результати); підбиття підсумків роботи над методичною проблемою закладу освіти, особистою методичною проблемою;

- аналіз результатів дослідно-експериментальної роботи та інноваційної діяльності; оцінювання результатів підвищення рівня кваліфікації педагогічних працівників, їх методичного рівня (за результатами навчальних досягнень учнів); аналіз виконання завдань і рішень, які були поставлені перед педагогічним колективом на навчальний рік;
- формування проекту плану методичної роботи на наступний рік.

Управління методичним об'єднанням вчителів початкових класів

Методичне об'єднання вчителів початкових класів є однією з основних форм методичної роботи в закладі загальної середньої освіти, що спрямована на підвищення професійної компетентності педагогів, розвиток інноваційної діяльності та забезпечення якості освітнього процесу на першому ступені навчання. МО створюється за наявності не менше ніж трьох учителів початкових класів. Керівництво МО здійснює голова, який обирається членами МО і затверджується наказом по ЗЗСО.

Основні завдання методичного об'єднання:

- реалізація державних освітніх стандартів у сфері початкової освіти;
- впровадження інноваційних методів навчання та виховання;
- узагальнення та поширення педагогічного досвіду;
- забезпечення наступності між дошкільною, початковою і базовою освітою;
- підвищення рівня професійної майстерності вчителів;
- моніторинг результатів навчальної діяльності учнів та розробка коригувальних заходів.

Функціональні обов'язки керівника методичного об'єднання вчителів початкових класів:

1. *Організаційна* – планування, організація роботи, координація та контроль роботи об'єднання.
2. *Аналітична* – аналіз результатів освітнього процесу, виявлення проблем і пошук шляхів їх розв'язання.
3. *Комунікативна* – забезпечення ефективної взаємодії між членами об'єднання, адміністрацією школи та іншими освітніми структурами.
4. *Інноваційна* – стимулювання впровадження новітніх педагогічних технологій, цифрових інструментів, форм та методів роботи.

Форми роботи методичного об'єднання:

- методичні засідання (планові, тематичні, підсумкові);
- майстер-класи, воркшопи, тренінги;
- педагогічні ради, конференції, круглі столи;

- взаємовідвідування уроків та обговорення;
- участь у професійних конкурсах, виставках педагогічних ідей;
- менторська підтримка молодих учителів;
- створення методичних кейсів, рекомендацій, цифрових ресурсів.

Планування роботи:

Робота методичного об'єднання здійснюється на основі річного плану, який складається з урахуванням:

- аналізу діяльності за попередній рік;
- державних пріоритетів у сфері освіти;
- запитів і потреб учителів;
- рекомендацій педагогічної ради та адміністрації школи.

Важливою передумовою ефективного планування методичної роботи є ***експертиза освітнього середовища*** – процес оцінювання його відповідності принципам інклюзивності, безпеки, інноваційності, партнерської взаємодії. Результати експертизи дозволяють визначити актуальні проблеми та напрями методичної роботи, а також потребу в коригуванні річного плану роботи МО вчителів початкових класів.

Планування роботи методичного об'єднання вчителів початкових класів здійснюється на навчальний рік і охоплює: тематику засідань, графік відкритих уроків, аналіз результатів навчання, заходи з підвищення професійного рівня, участь у творчих проектах, співпрацю з батьками, інклюзивні підходи до навчання.

Методичне об'єднання вчителів початкових класів веде ділову документацію. Наприкінці навчального року складається звіт щодо роботи МО за рік.

Перелік документів, що відображають діяльність методичного об'єднання

1. Положення про методичне об'єднання вчителів початкових класів – нормативно-організаційний документ, що визначає мету, завдання, структуру та функції об'єднання.
2. Річний план роботи методичного об'єднання – визначає основні напрями, тематику засідань, форми методичної роботи, строки виконання та відповідальних осіб.
3. Протоколи засідань методичного об'єднання – фіксують хід обговорення, прийняті рішення, рекомендації та доручення членам об'єднання.
4. Аналітичний звіт про роботу методичного об'єднання за навчальний рік – містить аналіз виконання річного плану, досягнень, проблем та пропозицій щодо подальшої діяльності.
5. Матеріали до засідань (довідки, доповіді, презентації, аналітичні матеріали) – використовуються для інформування, обговорення та підготовки педагогів.
6. Графік проведення відкритих уроків, заходів, майстер-класів – із зазначенням тем, відповідальних учителів та дат проведення.
7. Матеріали з досвіду роботи членів об'єднання – опис педагогічних технологій, методичних розробок, авторських програм, інноваційного досвіду.

8. Портфоліо методичного об'єднання – збірка кращих напрацювань, фотозвітів, результатів участі у професійних конкурсах тощо.

9. План заходів щодо реалізації методичної проблеми/тематики року – конкретизує роботу над обраною на навчальний рік методичною темою.

10. Матеріали моніторингу рівня професійної компетентності вчителів – анкети, результати самооцінювання, діагностики тощо.

11. Документи щодо підвищення кваліфікації членів об'єднання – сертифікати, плани індивідуального професійного зростання, результати участі у тренінгах, семінарах.

12. Методичні рекомендації, розроблені за підсумками роботи об'єднання – щодо вдосконалення освітнього процесу, упровадження НУШ, інклюзивного навчання, ІКТ тощо.

13. Журнал обліку роботи методичного об'єднання (за потреби) – для фіксації основних заходів, участі педагогів, результатів діяльності.

Ефективне управління методичним об'єднанням учителів початкових класів передбачає поєднання організаційної чіткості з гнучкістю, ініціативністю та динамікою професійного розвитку. Однією з ключових умов успішного керівництва є раціональне поєднання адміністративного та колегіального стилів управління. З одного боку, важливо дотримуватись структурованого підходу: мати чітке планування, терміни, відповідальних осіб, нормативне підґрунтя; з іншого – забезпечити участь усіх педагогів у прийнятті рішень, формуванні пріоритетів, створенні спільних методичних продуктів. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності, формує середовище партнерства і довіри.

Гнучке планування є ще однією важливою характеристикою ефективного управління. Щорічні плани роботи методичного об'єднання не повинні бути статичними – вони потребують постійного моніторингу й за потреби оперативного коригування. Педагогічна практика демонструє, що під впливом змін у нормативній базі, виникнення нових викликів в освітньому середовищі (наприклад, перехід на дистанційне навчання або оновлення Державного стандарту) тематика і формат заходів мають змінюватися швидко й гнучко, відповідно до потреб учителів.

Ще одним визначальним чинником ефективності управління є **системна опора на рефлексію педагогів і налагоджений зворотний зв'язок**. Аналіз власного досвіду, критичне осмислення труднощів і досягнень у професійній діяльності, відкритий обмін думками між колегами є важливими для професійного зростання. Отримання зворотного зв'язку через анкетування, інтерв'ю, відкриті обговорення, онлайн-форми дозволяє виявити запити педагогів і, відповідно, коригувати зміст методичної роботи. Такий рефлексивний підхід створює умови для усвідомленого професійного розвитку вчителів.

Не менш важливою складовою управлінської діяльності є **залучення педагогів до спільного прийняття рішень і створення освітніх продуктів**. Вчителі не повинні залишатися лише виконавцями чужих рішень, вони мають бути

активними учасниками формування змісту та форм методичної роботи, авторами навчально-методичних матеріалів, посібників, дидактичних розробок. Колективна розробка проєктів, участь у творчих групах, наставництво молодих учителів сприяє професійній солідарності, розвитку командного духу й посилює суб'єктність педагогів у системі шкільної освіти.

У сучасних умовах значну роль відіграє цифровізація методичної діяльності. Використання цифрових платформ значно розширює можливості комунікації, організації спільної роботи, зберігання та поширення методичних напрацювань. Онлайн-сервіси як-от Google Meet, Zoom, Microsoft Teams забезпечують проведення засідань і семінарів у дистанційному форматі; Google Drive, Padlet, Trello, Notion дозволяють планувати, ділитися файлами, створювати колективні мапи ідей. Впровадження електронного методичного кабінету чи внутрішнього порталу школи забезпечує доступ до всіх методичних матеріалів, презентацій, шаблонів уроків, електронних посібників, що сприяє накопиченню та систематизації педагогічного досвіду.

Таким чином, ефективне управління методичним об'єднанням вчителів початкових класів ґрунтується на взаємодії організаційної чіткості, педагогічного партнерства, рефлексивної культури та активного використання цифрових інструментів. Такий підхід забезпечує не лише якість методичної роботи, а й розвиток професійної спільноти, спроможної гнучко реагувати на виклики сучасної освіти.

Моніторинг діяльності методичного об'єднання вчителів початкових класів включає спостереження, аналіз результатів освітнього процесу, оцінювання ефективності методичних заходів, анкетування, інтерв'ювання педагогів. Це дозволяє не лише контролювати реалізацію поставлених завдань, а й оновлювати зміст методичної роботи відповідно до потреб учителів і вимог сучасної освіти. Отже, методична робота повинна бути системною, гнучкою, дієвою, спрямованою на підтримку вчителів в умовах постійних змін і викликів сучасної освіти.

4.3. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

В умовах реформування початкової освіти зростає потреба у системному, науково обґрунтованому **менеджменті професійного розвитку вчителів**, який має реалізовуватися не епізодично, а як постійний процес планування, організації, мотивації, координації та моніторингу підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності. Такий підхід розглядає **професійний розвиток не лише як індивідуальну ініціативу педагога**, а як **керований процес**, за який несуть відповідальність керівник закладу освіти і представники адміністрації.

Управлінський аспект передбачає створення цілісної моделі внутрішнього освітнього менеджменту, що включає:

- аналіз потреб і запитів педагогів;

- стратегічне планування форм і змісту професійного зростання;
- координацію методичної роботи, наставництва, тьюторства;
- організацію мережевої взаємодії;
- впровадження сучасних технологій (цифрових, змішаного навчання, мікронавчання);
- побудову індивідуальних траєкторій розвитку педагогів.

Особливої актуальності набуває **запровадження нових управлінських механізмів**, орієнтованих на підтримку автономії вчителя, розвиток його рефлексивності, здатності до самонавчання, інноваційної діяльності. Успішна реалізація цих завдань можлива лише за умови ефективного управління кадровим ресурсом на рівні закладу освіти, що вимагає від керівників нових управлінських компетентностей – лідерства, стратегічного мислення, здатності мотивувати та консолідувати педагогічний колектив.

Отже, **менеджмент професійного розвитку вчителів початкових класів** у сучасних умовах постає не лише як засіб забезпечення якісної освіти, а як **ключова управлінська функція**, що визначає успішність впровадження реформ, інновацій та забезпечення методичного супроводу педагогів.

Методичний супровід професійного розвитку вчителів початкових класів є необхідною складовою освітнього процесу, спрямованою на підвищення якості педагогічної діяльності, розвиток ключових компетентностей та вдосконалення професійної майстерності. Сучасні освітні виклики потребують не лише глибоких знань і вмінь, а й здатності до постійного професійного самовдосконалення, гнучкості, ініціативності та критичного мислення. Особливої уваги набуває створення ефективного мотиваційного середовища в закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО), що є базою для реалізації інноваційних форм методичної роботи, таких як супервізія, інтервізія, індивідуальні траєкторії професійного розвитку тощо.

Сучасні підходи до управління створенням мотиваційного середовища

Сучасне управління освітнім закладом орієнтується на демократичні принципи, де важливу роль відіграє не лише контроль, а й підтримка та натхнення педагогічних працівників. Формування мотиваційного середовища ЗЗСО базується на таких підходах, як:

- **індивідуалізація професійного розвитку**, що передбачає врахування професійних інтересів, потреб та можливостей кожного вчителя при формуванні планів підвищення кваліфікації;
- **залучення до процесів управління**: вчителі мають змогу брати участь у прийнятті рішень, формуванні політики закладу щодо розвитку людських ресурсів;
- **визнання досягнень і моральне заохочення**: система нагород, подяк, внутрішніх рейтингів, що підвищує мотивацію до якісної роботи;

- **матеріальне стимулювання**, у межах, передбачених нормативною базою (премії, доплати за класне керівництво, наставництво, керівництво гуртками тощо);
- **підтримка ініціативності**: сприяння участі у конкурсах, проєктах, науково-методичних заходах;
- **формування освітнього середовища, орієнтованого на довіру, партнерство та підтримку**, що сприяє зростанню внутрішньої мотивації.

Супервізія та інтервізія як ефективні форми професійної підтримки

Супервізія та інтервізія є важливими і ефективними формами професійної підтримки педагогів, що сприяють підвищенню якості освітнього процесу, розвитку професійних компетентностей та збереженню психологічного здоров'я вчителів.

Супервізія – це особлива форма методичного супроводу, яка передбачає консультування педагога з боку більш досвідченого фахівця – супервізора. Головною метою супервізії є допомога в рефлексивному аналізі власної педагогічної діяльності, пошук шляхів розв'язання складних професійних ситуацій, а також подолання емоційного вигорання, яке є поширеним явищем серед освітян. Наприклад, вчитель, який стикається з труднощами у роботі з дітьми з особливими освітніми потребами, може звернутися до супервізора для обговорення методів корекції поведінки чи адаптації навчального матеріалу. У закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) супервізія може здійснюватися як зовнішніми експертами – методистами, психологами чи тренерами, так і на внутрішньому рівні – адміністрацією школи або лідерами методичних об'єднань. Це дає можливість системно підтримувати педагогів, сприяє професійному зростанню і підвищенню їх мотивації.

Інтервізія – це форма взаємного професійного навчання, що базується на колективному обговоренні та спільному пошуку рішень у групі рівних за статусом педагогів. В основі інтервізії лежить принцип співпраці, відкритого діалогу та обміну досвідом, що допомагає учасникам не лише краще розуміти свої проблеми, а й розвивати навички командної роботи, рефлексії та критичного мислення. Наприклад, група вчителів початкових класів може регулярно збиратися для обговорення складних педагогічних випадків, таких як мотивація учнів або впровадження нових технологій навчання. Через такі зустрічі педагоги вчать підтримувати один одного, виробляють спільні стратегії вирішення проблем і зміцнюють корпоративну культуру закладу. Інтервізія сприяє розвитку професійної автономії та відповідальності, адже рішення приймаються колективно і базуються на реальному досвіді.

Отже, супервізія та інтервізія доповнюють одна одну: супервізія забезпечує професійний супровід і підтримку з боку більш досвідченого наставника, а інтервізія розвиває навички колективного навчання і взаємодопомоги серед педагогів. Впровадження цих форм професійної підтримки у систему ЗЗСО допомагає

створити сприятливе середовище для розвитку педагогічної майстерності та збереження психологічного благополуччя вчителів.

Система стимулювання та підвищення кваліфікації

У межах сучасної системи професійного розвитку вчителів ключове значення має постійне підвищення кваліфікації. Згідно з Законом України «Про освіту» та Постановою КМУ від 21.08.2019 № 800, кожен педагог зобов'язаний щонайменше раз на п'ять років пройти не менше 150 годин (або 6 кредитів ЄКТС) підвищення кваліфікації, з урахуванням потреб закладу освіти та індивідуальних запитів учителя.

Форми підвищення кваліфікації включають:

- курси підвищення кваліфікації в закладах післядипломної педагогічної освіти;
- тренінги, вебінари, онлайн-курси;
- участь у професійних спільнотах, творчих групах, методичних об'єднаннях;
- стажування;
- вивчення та впровадження перспективного педагогічного досвіду.

Атестація педагогічних працівників

Атестація педагогів є важливим елементом управління якістю освіти, що водночас слугує засобом професійного зростання. Її регламентує *Положення про атестацію педагогічних працівників*, затверджене наказом МОН України від 10.09.2024 № 1277 (чинне з 5 листопада 2024 року) [109].

Мета атестації – визначити відповідність педагогічного працівника займаній посаді, надати або підтвердити кваліфікаційну категорію чи присвоїти педагогічне звання.

Види атестації:

- чергова атестація (раз на 5 років);
- позачергова атестація – за заявою вчителя або з ініціативи керівника.

Процедура атестації передбачає:

1. Подання заяви та формування атестаційного листа;
2. Надання портфоліо професійних досягнень;
3. Вивчення педагогічної діяльності, зокрема через відвідування уроків, аналіз результатів навчання, участь в методичній роботі;
4. Розгляд атестаційною комісією поданих матеріалів та ухвалення рішення;
5. Ухвалення рішення у формі витягу з протоколу та оформлення документації.

Критерії оцінювання:

- рівень педагогічної майстерності;
- наявність інноваційних підходів у навчанні;

- результати участі в учнівських конкурсах і змаганнях;
- професійна активність (публікації, доповіді, участь у методичних заходах);
- дотримання принципів академічної доброчесності.

Портфоліо вчителя як інструмент фіксації професійного зростання

Портфоліо вчителя є важливим інструментом фіксації професійного зростання, що дозволяє систематично збирати, структурувати та аналізувати досягнення педагога, відображати процеси його навчання, розвитку та самовдосконалення. Це особистий професійний архів, який документує педагогічну діяльність, здобутки, компетентності, а також рефлексії щодо власної роботи. Завдяки портфоліо вчитель може не лише відслідковувати свій прогрес, а й планувати подальший розвиток, обґрунтовувати свої педагогічні рішення і презентувати власні досягнення перед адміністрацією закладу, колегами або атестаційними комісіями.

Структура портфоліо зазвичай включає кілька основних розділів. Перший розділ – це загальна інформація про вчителя: професійний шлях, освіта, курси підвищення кваліфікації, участь у семінарах і конференціях. Другий розділ містить зразки педагогічної діяльності, такі як плани уроків, методичні розробки, проекти, результати навчання учнів, що демонструють педагогічну майстерність та інноваційний підхід у роботі. Третій розділ – це рефлексивні матеріали, де вчитель аналізує власний досвід, виокремлює успіхи та труднощі, розробляє стратегії подолання проблем. Наприклад, вчитель може описати випадок впровадження нової методики навчання, оцінити її ефективність, поділитися висновками і планами на майбутнє. Четвертий розділ – відгуки та рекомендації колег, адміністрації, учнів та їх батьків, що додають об'єктивності і допомагають бачити свій професійний розвиток з різних боків.

Портфоліо виконує низку важливих **функцій**: сприяє формуванню вчительської рефлексії – усвідомленого аналізу власної педагогічної діяльності, що є ключовим для професійного зростання. Вчитель має можливість відстежувати свої досягнення у часі, порівнювати результати роботи в різні періоди, помічати динаміку змін та коригувати свої підходи.

Портфоліо також є **мотиваційним інструментом**, адже відчуття власного прогресу підвищує професійну самооцінку та стимулює подальший розвиток. Крім того, цей інструмент полегшує проходження атестації або конкурсів на педагогічні посади, оскільки дозволяє наочно продемонструвати рівень компетентності, успіхи і професійну позицію.

В умовах сучасної освіти, що динамічно змінюється, портфоліо **допомагає вчителю адаптуватися** до нових вимог, впроваджувати інновації, розвивати цифрову компетентність. Наприклад, електронне портфоліо може містити мультимедійні матеріали, відеозаписи уроків, відгуки в онлайн-форматі, що робить процес документування більш гнучким і доступним. Важливо, що портфоліо підтримує ідею безперервного професійного розвитку, оскільки стимулює вчителя

шукати нові знання, вдосконалювати методи роботи і відкрито обмінюватися досвідом із колегами.

Отже, **портфоліо вчителя** – це не просто збірка документів, а динамічний, осмислений процес відображення професійного шляху, що допомагає системно підвищувати якість педагогічної діяльності, розвивати самосвідомість і підтримувати мотивацію до безперервного зростання. Впровадження портфоліо у практику закладів освіти сприяє створенню культури професійного розвитку і забезпечує прозорість оцінювання педагогічної майстерності.

Самоосвіта та перспективний педагогічний досвід

Самоосвітня діяльність є невід’ємною частиною професійного розвитку сучасного вчителя початкових класів. Вона передбачає систематичне вивчення нової літератури, освітніх трендів, цифрових ресурсів, участь в обговореннях та рефлексивному аналізі власної діяльності. Важливим аспектом є вивчення та впровадження **перспективного педагогічного досвіду**, що здійснюється через педагогічні майстер-класи, творчі звіти, публічні презентації освітніх технологій.

Комплексний підхід до методичного супроводу професійного розвитку вчителів початкових класів передбачає поєднання системи стимулювання, підтримки індивідуального зростання, сучасних методик професійного консультування, ефективного моніторингу, регулярної атестації та гнучких форм підвищення кваліфікації. Лише за умов цілеспрямованого й системного управління цими процесами можна досягти високого рівня якості початкової освіти в умовах сучасного освітнього простору.

Питання для самоконтролю

1. Що таке методична робота в закладі загальної середньої освіти, і яка її мета?
2. Які нормативні документи регламентують організацію методичної роботи в ЗЗСО?
3. Яку роль виконує методична рада в закладі освіти?
4. Які функції покладаються на методичну роботу в сфері початкової освіти?
5. Які завдання стоять перед методичним об’єднанням учителів початкових класів?
6. Які колективні, індивідуальні та нетрадиційні форми методичної роботи ви знаєте?
7. Як здійснюється планування роботи методичного об’єднання вчителів початкових класів?
8. У чому полягає зміст експертизи освітнього середовища і яке її значення для методичної роботи?
9. Як проводиться моніторинг діяльності методичних об’єднань у ЗЗСО?

10. Які компетентності потрібні керівникові методичної роботи у сфері початкової освіти?

Кейс 1. Пасивне методичне об'єднання

Ситуація: Протягом семестру методичне об'єднання вчителів початкових класів провело лише одне засідання. Педагоги не проявляють активності, не беруть участі в педагогічних читаннях, не готують відкриті уроки та не ініціюють професійного діалогу. Директор школи висловив незадоволення відсутністю результатів методичної роботи.

Питання до кейсу:

1. Які причини можуть зумовити низьку активність методичного об'єднання?
2. Які форми методичної роботи можна запропонувати для активізації вчителів?
3. Як можна оновити план роботи методичного об'єднання з урахуванням запитів учителів?
4. Яку роль має відіграти методична рада в цьому процесі?

Кейс 2. Експертиза освітнього середовища

Ситуація: Заступник директора з навчально-виховної роботи ініціював експертизу освітнього середовища в початковій школі з метою планування методичної роботи на новий навчальний рік. Під час аналізу виявлено, що вчителі мають труднощі з впровадженням індивідуальної траєкторії розвитку учнів і цифрових інструментів оцінювання. Водночас значна частина педагогів потребує підтримки в розробці власних освітніх кейсів.

Питання до кейсу:

1. Які етапи включає експертиза освітнього середовища?
2. Як результати експертизи можуть вплинути на пріоритети методичної роботи?
3. Які індивідуальні й колективні форми роботи варто включити в план методичного об'єднання?
4. Як забезпечити моніторинг ефективності запропонованих методичних заходів?

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

Значення управління змінами у сучасній системі загальної середньої освіти. Освіта як стратегічна сфера суспільного розвитку. Вплив глобалізаційних і національних трансформацій на зміст освіти. Роль керівника закладу освіти у ініціюванні змін. Планування та реалізація змін в освітньому середовищі закладу освіти. Залучення учасників освітнього процесу до управління змінами. Управлінські моделі та технології змін (змішане навчання, діджиталізація, STEAM-підхід тощо). Особливості управління змінами в сфері початкової освіти. Управління змінами в освітньому процесі початкової ланки освіти. Професійна підготовка та розвиток педагогів у процесі змін. Інклюзивне середовище як виклик і можливість для управління змінами. Адаптація освітнього процесу для дітей з особливими потребами. Оцінювання ефективності управління змінами. Умови успішної реалізації змін у закладах загальної середньої освіти

Ключові слова: управління змінами, загальна середня освіта, цифрова трансформація, початкова освіта, освітній процес, лідерство в освіті, педагогічні інновації, освітнє середовище, компетентнісний підхід, педагогічна взаємодія, інклюзивна освіта, адаптація та модернізація, освітня трансформація, управлінські моделі та технології змін, моніторинг змін.

5.1. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Освіта відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства, економіки, культури й політичних інститутів. Вона є не лише інструментом передачі знань і навичок, а й механізмом формування громадянської ідентичності, світоглядної орієнтації та інноваційного потенціалу країни.

У сучасних умовах освіта все більше розглядається як **стратегічний ресурс**, що визначає конкурентоспроможність нації в умовах глобальної взаємозалежності. Глобалізація як світовий процес інтеграції економічних, політичних і культурних систем призвела до суттєвих змін у цілях і змісті загальної середньої освіти. Сучасна школа має готувати учнів не лише до життя в національному, а й у глобалізованому світі. Це вимагає:

- формування міжкультурної компетентності;
- розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності;
- інтеграції цифрових технологій в освітній процес;
- орієнтації на універсальні цінності: права людини, екологічну свідомість, толерантність.

Національні трансформації – це зрушення, викликані внутрішніми реформами, оновленням законодавчої бази, модернізацією освітніх стандартів. Зміни у

сфері освіти напряду пов'язані з актуальними викликами: цифровою трансформацією, зростанням значення м'яких навичок, інклюзією, проблемами глобального потепління, соціальної справедливості та демократизації доступу до знань. Саме тому управління змінами – не лише завдання окремого закладу освіти, а й частина національної політики розвитку людського капіталу.

Управління змінами – це процес цілеспрямованого впливу на розвиток освітньої системи, спрямований на адаптацію до нових умов функціонування, підвищення якості освітніх послуг і забезпечення сталого розвитку закладу освіти. Зміни охоплюють широкий спектр освітніх практик, інституційних підходів, управлінських стратегій і педагогічних технологій. Вони зумовлені як зовнішніми чинниками (глобалізація, цифровізація, впровадження нових стандартів освіти), так і внутрішніми (необхідність підвищення якості освіти, оновлення змісту освіти, розвиток автономії закладів освіти).

Управління змінами в системі загальної середньої освіти є необхідною умовою адаптації освітніх закладів до нових викликів і забезпечення їх сталого розвитку. Зміни не мають бути спонтанними або фрагментарними – вони потребують цілеспрямованої організації, стратегічного планування, готовності керівників і педагогічних колективів діяти в умовах невизначеності.

Управління змінами в освітньому середовищі закладу загальної середньої освіти передбачає стратегічне планування, що включає: формування візії розвитку закладу, визначення ключових цілей та пріоритетів, розробку заходів з їх реалізації, встановлення індикаторів оцінювання ефективності змін.

Керівник закладу загальної середньої освіти – ключова фігура в управлінні змінами. Його роль не обмежується адміністративною функцією; він виступає лідером трансформацій, фасилітатором інновацій, координатором взаємодії всіх суб'єктів освітнього процесу. Ефективний керівник:

- формує візію розвитку закладу відповідно до актуальних викликів;
- ініціює зміни, базуючись на аналізі потреб педагогів, учнів і батьків;
- розробляє й реалізує стратегії розвитку з урахуванням принципів гнучкості, інклюзії та дитиноцентризму;
- забезпечує ресурсну підтримку впровадження інновацій (кадрову, методичну, матеріально-технічну);
- створює середовище довіри та відкритості, де педагоги не бояться змін, а сприймають їх як можливості для професійного зростання.

Управлінська діяльність має бути науково обґрунтованою та спрямованою на досягнення конкретних результатів. У цьому контексті особливу увагу слід приділити функціям управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін:

1. **Прогнозування** – передбачення можливих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на діяльність закладу освіти.

2. **Планування** – визначення мети й завдань змін, розробка стратегічних і тактичних планів дій, формулювання візії розвитку закладу.

3. **Організація** – формування ефективної організаційної структури управління, розподіл ролей і повноважень між учасниками освітнього процесу.

4. **Мотивація** – створення умов, які стимулюють педагогічний колектив до підтримки змін, впровадження інновацій, участі в прийнятті управлінських рішень.

5. **Координація** – забезпечення взаємодії між усіма суб'єктами освітнього процесу, налагодження внутрішньої комунікації.

6. **Контроль і моніторинг** – оцінка результатів впроваджених змін, аналіз ефективності, виявлення відхилень і корекція дій.

7. **Регулювання** – оперативне втручання у процеси, що потребують коригування, адаптація планів залежно від зміни обставин.

Основні етапи управління змінами в освіті, які ґрунтуються на сучасних управлінських підходах і адаптовані до особливостей функціонування освітніх закладів:

1. Усвідомлення необхідності змін

- Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів (результати навчання, вимоги НУШ, соціальні виклики, державна політика тощо).
- Визначення проблем, які потребують удосконалення або трансформації.
- Формування бачення змін і визначення стратегічної мети.

2. Планування змін

- Формування команди змін (педагоги, батьки, адміністрація, здобувачі освіти – залежно від рівня).
- Розроблення стратегії змін: чіткі завдання, терміни, ресурси, відповідальні.
- Визначення критеріїв успішності, ризиків і механізмів моніторингу.

3. Комунікація та залучення учасників освітнього процесу

- Інформування всіх стейкхолдерів про цілі та очікувані результати.
- Проведення обговорень, тренінгів, консультацій для забезпечення підтримки.
- Формування партнерства та культури відкритості до інновацій.

4. Реалізація змін

- Впровадження запланованих дій (нові освітні технології, моделі, підходи).
- Підтримка учасників змін (коучинг, наставництво, ресурсне забезпечення).
- Гнучке управління процесом з урахуванням зворотного зв'язку.

5. Моніторинг та оцінювання

- Відстеження проміжних результатів, поведінкових і організаційних змін.
- Аналіз відповідності запланованим критеріям та індикаторам успішності.
- Застосування систем зворотного зв'язку (опитування, фокус-групи, спостереження).

6. Корекція та оптимізація

- Аналіз труднощів і бар'єрів у процесі змін.
- Удосконалення управлінських стратегій і тактик відповідно до отриманих результатів.

- Підкріплення позитивного досвіду та розширення масштабів змін.

7. Інституціоналізація змін

- Закріплення змін у нормативних документах та внутрішній культурі закладу.
- Поширення успішних практик.
- Забезпечення безперервності розвитку через систему підвищення кваліфікації, інноваційного менеджменту та лідерства.

Сутність функцій суб'єктів управління на різних рівнях освітньої системи

Розглянемо ключові функції суб'єктів управління на всіх рівнях у контексті впровадження змін в освіті:

Перший рівень – стратегічний

На цьому рівні здійснюється *генерування та ініціювання змін*, визначаються їхні пріоритети й напрями. До функцій належить:

- розробка нормативно-правової бази для підтримки змін;
- стратегічне планування;
- делегування повноважень;
- ухвалення управлінських рішень щодо реалізації змін.

Цей рівень пов'язаний із діяльністю центральних органів влади, засновників та керівників закладів освіти.

Другий рівень – організаційно-координаційний

Фокус цього рівня – *популяризація та підтримка змін* у межах педагогічного колективу. Основними завданнями є:

- інформування й переконання персоналу у важливості змін;
- координація дій;
- створення сприятливого середовища для реалізації змін.

Цей рівень зазвичай реалізують адміністрація школи (заступники директорів, методичні об'єднання) у взаємодії з керівником.

Третій рівень – тактичний (педагогічний)

На цьому рівні відбувається *безпосередня реалізація змін* у професійній діяльності педагогів. Основні функції:

- адаптація методів і форм навчання до нових вимог;
- подолання опору змінам;
- професійне зростання, впровадження інновацій.

Цей етап потребує мотивації, супроводу (психологічного, методичного), а також внутрішньої готовності педагогів до змін.

Четвертий рівень – участь здобувачів освіти

Здобувачі освіти є *активними учасниками змін*, виконуючи такі функції:

- усвідомлення та прийняття змін;
- участь у шкільному самоврядуванні;

- поширення позитивного досвіду й залучення однолітків.

Їхня роль особливо важлива для формування нової культури взаємодії та відповідального ставлення до освіти [Боднар О. Функції].

П'ятий рівень – партнерський (батьки та громада)

Згідно з Концепцією НУШ та принципами педагогіки партнерства, ***батьки, громадськість та інші стейкхолдери*** є повноцінними суб'єктами змін. Вони виконують функції:

- участь у прийнятті рішень щодо змін (через батьківські комітети, піклувальні ради, громадські організації);
- оцінка доцільності та впливу змін на освітню траєкторію учнів;
- сприяння впровадженню та сталості змін;
- контроль за якістю та результатами трансформацій.

Зміст і структура функцій суб'єктів управління змінами залежать від обраної ***моделі управління змінами***, а також від ***типу та масштабу змін*** (лінійні, системні, інноваційні, кризові тощо) [7, с. 5–10].

Механізми управління змінами мають комплексний і системний характер. Основу складає стратегічне планування, яке забезпечує послідовність та прогнозованість дій. Воно передбачає формування місії, бачення та стратегічних цілей розвитку закладу освіти, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення пріоритетних напрямів змін, ресурсного забезпечення та критеріїв успішності. Стратегічний план є орієнтиром для щорічного планування, розробки інституційних політик і проєктів змін.

Важливою умовою ефективного управління змінами також є ***кадрова політика***, що має бути спрямована на забезпечення якісного складу педагогічних кадрів, їх професійне зростання, оновлення мотиваційних підходів. Підбір, розвиток і утримання висококваліфікованих кадрів, створення умов для наставництва, мережевого навчання, атестації та сертифікації є ключовими завданнями кадрової політики. Зміни неможливі без участі активного, мотивованого й підготовленого педагогічного колективу.

Комунікаційні стратегії відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні прозорості змін, формуванні позитивного ставлення до нововведень, розвитку довіри та взаєморозуміння в колективі. До основних інструментів належать регулярне інформування всіх учасників освітнього процесу, організація відкритих обговорень, круглих столів, фокус-груп, застосування електронних платформ для комунікації та зворотного зв'язку. Активна участь усіх стейкхолдерів у процесі змін забезпечує сталість і підтримку реформ.

Сучасне управління неможливе без ***ефективного фінансового забезпечення***, яке передбачає не лише формування та використання бюджету, а й залучення додаткових ресурсів через гранти, благодійні внески, партнерські проєкти. Прозоре планування витрат, раціональне використання фінансових ресурсів, підзвітність – це важливі чинники довіри та підтримки змін.

Окремої уваги потребує **цифровізація управління**, що включає використання цифрових інструментів для планування, моніторингу, обліку, аналізу результатів та організації взаємодії. Електронні щоденники, системи управління освітою (наприклад, «NZ.UA», «Єдина школа»), платформи для дистанційного навчання, аналітичні дашборди – все це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень в умовах змін.

Управлінські моделі та технології змін: від стратегії до дії

З метою реалізації реформ і ефективного реагування на виклики часу в сучасній загальній середній освіті застосовуються різноманітні **моделі управління змінами**. До найпоширеніших належать:

- **Модель Коттера (8 етапів змін)** – акцент на створенні відчуття необхідності змін, формуванні команди змін, комунікації візії, усуненні бар'єрів і закріпленні досягнутого;
- **ADKAR-модель** (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – зосереджується на послідовному розвитку індивідуальної готовності до змін;
- **Ситуаційний підхід** (Hersey-Blanchard) – враховує рівень зрілості виконавців та передбачає адаптацію стилю управління залежно від контексту.

У практичному вимірі впровадження змін реалізується через **освітні технології**, які змінюють не лише зміст, а й структуру та динаміку навчального процесу. Серед актуальних напрямів:

- **Змішане навчання** (blended learning) – поєднання очного та онлайн-компонентів дозволяє індивідуалізувати навчання, забезпечити гнучкість і доступність освітнього контенту;
- **Діджиталізація освіти** – впровадження цифрових платформ, електронних журналів, віртуальних лабораторій, онлайн-курсів, систем LMS (наприклад, Moodle, Google Classroom) трансформуює освітнє середовище;
- **STEAM-освіта** (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics) – сприяє формуванню комплексного світогляду, розвитку критичного мислення, творчості, інженерного підходу до розв'язання проблем;
- **Інклюзивні технології** – забезпечують адаптацію навчального середовища до потреб дітей з особливими освітніми потребами, з урахуванням принципів універсального дизайну.

5.2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВИТИ

Теоретичні засади, підходи, моделі та практичні механізми управління змінами в сучасній системі загальної середньої освіти з акцентом на початкову ланку. Чинники, що зумовлюють необхідність змін, способи організаційного супроводу трансформацій, управління опором змінам, роль педагогічного колективу та керів-

ника закладу освіти в управлінні змінами. Особливості реалізації освітніх реформ у сфері початкової освіти, управління освітнім процесом в умовах змін. Конфлікт. Причини виникнення конфліктів. Управління конфліктами. Методи врегулювання конфліктів, що виникають у зв'язку зі змінами.

Ключові поняття: управління змінами, стратегічне управління змінами початкова ланка освіти, професійний розвиток педагогічних кадрів, управління опором змінам, компетентнісний підхід, управління конфліктами.

Управління змінами в сфері початкової освіти є важливою складовою модернізації сучасної освітньої системи. Йдеться про гнучке, системне й прогностичне реагування на актуальні виклики, що постають перед учасниками освітнього процесу в умовах динамічного розвитку суспільства. Початкова освіта як базовий етап становлення особистості має забезпечити не лише засвоєння знань, а й розвиток життєвих навичок, критичного мислення, здатності до самонавчання та адаптації до змін. Саме тому управлінська діяльність у цій сфері має ґрунтуватися на принципах відкритості, взаємодії, інноваційності та орієнтації на результат.

Особливості управління змінами в сфері початкової освіти зумовлені рядом специфічних чинників: необхідністю збереження психолого-педагогічної стабільності молодших школярів; інтеграцією інновацій при збереженні базових цінностей гуманної педагогіки; забезпеченням поступового переходу від традиційних до новітніх форм навчання; тісною співпрацею з батьками та широким педагогічним колективом. Важливо, щоб управлінські рішення в даному випадку базувалися на аналізі освітніх потреб дитини, були підтримані вчителями та батьківською спільнотою, мали чітку стратегію впровадження і супроводжувалися педагогічною рефлексією.

Процес управління змінами в сфері початкової освіти охоплює декілька ключових напрямів. По-перше, це **оновлення змісту освіти** відповідно до сучасних освітніх стандартів, які передбачають формування ключових компетентностей, інтеграцію навчальних предметів, активне застосування діяльнісного підходу. По-друге, це підготовка та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Вчитель нового покоління має володіти не лише методикою викладання, а й навичками фасилітації, тьюторства, цифрової грамотності, емоційного інтелекту.

По-третє, організаційно-педагогічні зміни стосуються **перегляду структури управління на рівні закладу освіти**. Сучасна школа потребує лідерського підходу з боку керівника, здатного не лише реалізовувати державну політику, а й ініціювати внутрішні реформи, мобілізувати ресурси колективу, створювати сприятливе середовище для інновацій. Важливо, щоби директор школи виступав не як адміністратор, а як лідер змін – натхненник і координатор професійного зростання педагогів, розвитку учнів, партнерської взаємодії з батьками та громадою.

Важливим напрямом є також **цифровізація освітнього середовища**. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у початковій школі

потребує ретельного планування, врахування вікових особливостей дітей, технічного оснащення й методичного забезпечення. Управління змінами у цій площині передбачає створення умов для ефективного використання цифрових ресурсів, впровадження хмарних сервісів, навчання педагогів сучасним технологіям.

Не менш важливою складовою управління змінами є **забезпечення сталості та неперервності трансформацій**. Адже зміни, які не підтримуються належною комунікацією, моніторингом і зворотним зв'язком, можуть втратити ефективність або бути сприйняті як тимчасові. Тому важливо створювати механізми внутрішньої оцінки якості освітніх змін, розвивати культуру рефлексії в педагогічному колективі, налагоджувати діалог з батьківською спільнотою.

Залучення батьківської спільноти також є невід'ємною частиною управління змінами. Сучасні підходи до управління вимагають розвитку партнерської взаємодії між родинами учнів і закладом освіти. Батьки можуть бути активними учасниками розробки стратегії розвитку закладу освіти, освітніх проєктів, проведення позашкільних заходів тощо. Відкритість, прозорість, взаємодія – ось принципи, що лежать в основі успішного включення батьків у процес змін.

Однією з провідних умов успішного управління змінами є **командна робота**. Керівник закладу, педагогічна рада, методичні об'єднання, соціальні партнери повинні діяти злагоджено, підтримуючи спільну візію розвитку закладу освіти. Варто залучати до процесу змін не лише вчителів, а й асистентів, психологів, бібліотекарів, представників громадських організацій – усіх, хто здатен внести свій вклад у якість освіти.

Професійний розвиток педагогічних кадрів – ще один визначальний чинник успішного управління змінами. Безперервне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, вебінарах, педагогічних студіях, наставництво – все це сприяє зростанню професійної майстерності вчителя. Вчитель початкових класів має бути здатним до гнучкого моделювання навчального процесу, володіти сучасними методами навчання, розуміти психоемоційний стан учня, ефективно взаємодіяти з батьками та колегами. Управлінські дії мають бути спрямовані на створення умов для такого розвитку – через систему внутрішнього підвищення кваліфікації, стимулювання інноваційної діяльності, залучення вчителів до ухвалення управлінських рішень.

Важливою складовою ефективного управління змінами є **забезпечення інклюзивного навчання**. Інклюзія в освіті передбачає створення такого освітнього середовища, яке відповідає потребам кожної дитини, незалежно від її індивідуальних особливостей. Для цього необхідна адаптація освітнього процесу, методик і форм, організація підтримки з боку фахівців – асистентів учителя, психологів, логопедів. Управління цим процесом вимагає розробки локальних змін, забезпечення фахового супроводу, взаємодії з органами соціального захисту та охорони здоров'я, налагодження мультидисциплінарного підходу.

При плануванні змін доцільно враховувати успішний **міжнародний досвід**. Наприклад, у Фінляндії школи мають високу автономію щодо вибору освітніх

стратегій, а роль керівника школи полягає у створенні доброзичливої атмосфери навчання й підтримки професійного розвитку вчителів. У Сінгапурі великого значення надається підготовці управлінців освіти, які проходять спеціальні програми з лідерства для впровадження змін. Вивчення таких практик дозволяє адаптувати ефективні підходи до українських реалій.

Успішне управління змінами в сфері початкової освіти передбачає не лише ініціювання та реалізацію інновацій, а й постійне **оцінювання їхньої ефективності**. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, аналізувати ризики, адаптувати управлінські рішення до реальних умов і забезпечувати сталість позитивних змін.

Системи моніторингу та зворотного зв'язку

Однією з ключових умов ефективного управління змінами є розгортання **внутрішньої системи моніторингу**. Моніторинг у контексті освітніх змін – це систематичне спостереження, оцінювання і документування процесу реалізації нововведень та їх впливу на учасників освітнього процесу. Основні завдання моніторингу:

- фіксація поточних результатів і динаміки змін;
- виявлення сильних сторін і проблемних зон;
- забезпечення прозорості управлінських рішень;
- підтримка зворотного зв'язку з педагогами, учнями, батьками.

Ефективна система зворотного зв'язку охоплює **якісні та кількісні методи**: анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, педагогічні консилиуми, аналіз результатів навчання, емоційного клімату, рівня задоволеності освітнім процесом. Зворотний зв'язок має бути **регулярним, різнорівневим і доступним для всіх учасників змін**.

Критерії та індикатори успішності змін

Для оцінювання успішності управлінських змін доцільно використовувати чітко сформульовані **критерії** та **індикатори**, які відображають як процесуальні, так і результативні аспекти трансформацій.

Основні критерії ефективності змін:

1. **Результативність** – досягнення цілей змін (наприклад, покращення якості знань учнів, упровадження нових методик, зростання цифрової компетентності педагогів).

2. **Участь і залучення** – рівень активної участі педагогів, учнів, батьків у реалізації змін.

3. **Стабільність і сталість** – збереження позитивних результатів після завершення етапу впровадження.

4. **Гнучкість** – здатність управлінської системи реагувати на виклики й адаптуватися до нових умов.

5. **Інноваційність** – новизна підходів і технологій, які було інтегровано в освітній процес.

Індикатори успішності змін можуть бути представлені в кількісному та якісному вимірах:

- рівень академічних досягнень учнів за результатами контрольних зрізів;
- частка педагогів, які пройшли підвищення кваліфікації за темами змін;
- відсоток впроваджених інноваційних методик;
- рівень задоволеності учасників освітнього процесу;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій або звернень зі скаргами;
- результати самооцінювання й експертного оцінювання діяльності ЗЗСО.

Самоаналіз і корекція управлінських стратегій

Оцінювання ефективності змін має завершуватися **самоаналізом управлінської команди**, що передбачає глибоке осмислення досягнутих результатів, труднощів, які виникли, та причин відхилення від очікувань. Важливо, щоб самоаналіз був не формальним, а інтегрованим у **цикл управління**, слугував підґрунтям для стратегічних рішень і визначення векторів подальшого розвитку.

Основними інструментами самоаналізу можуть бути:

- **SWOT-аналіз** (визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз);
- **рефлексивні звіти** адміністрації й педагогів;
- **аналіз управлінських кейсів** з урахуванням реального перебігу подій;
- **сценарне планування** подальших дій з урахуванням отриманих результатів.

На основі результатів моніторингу й самоаналізу здійснюється **корекція управлінських стратегій**: уточнюються цілі, коригуються ресурси, розробляються нові організаційно-методичні заходи. Таким чином, управління змінами набуває **циклічного характеру**, що дозволяє забезпечити сталий розвиток закладу освіти в умовах динамічного середовища.

У підсумку слід зазначити, що **управління змінами в сфері початкової освіти** – це безперервний процес, який вимагає стратегічного бачення, високого рівня професійної компетентності, відкритості до нових ідей, здатності долати опір і забезпечувати підтримку кожного учасника освітнього процесу. Тільки за таких умов можливо досягти цілісної модернізації початкової школи та сформулювати основу для успішного розвитку освіти в цілому.

5.3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ПОЧАТКОВОЇ ЛАНКИ ОСВІТИ

Освітній процес початкової ланки освіти є багатовимірним явищем, що поєднує змістову, організаційну, діяльнісну та ціннісну складові. На сучасному етапі розвитку української освіти він перебуває під впливом численних змін, зумовлених оновленням державних стандартів, трансформацією цілей і резуль-

татів навчання, розвитком цифрового середовища, потребами інклюзивності та гуманізації. У зв'язку з цим **управління змінами в освітньому процесі початкової ланки освіти** набуває особливого значення та вимагає комплексного підходу до планування, реалізації й моніторингу трансформацій.

Сучасний освітній процес початкової ланки освіти передбачає не лише передачу знань, а й розвиток компетентностей, здатності до критичного мислення, творчості, комунікації, співпраці, самостійності. Відповідно, зміни мають **охоплювати всі рівні організації навчання** – від цілепокладання до методичного забезпечення, від ролі вчителя до активної участі учня, від інструментів оцінювання до культури взаємодії в класі. У цьому процесі особлива роль належить управлінським рішенням, які забезпечують системність, логічну послідовність і досягнення запланованих результатів.

Управління змінами в освітньому процесі передбачає створення інноваційного середовища початкової ланки освіти. Йдеться про впровадження нових педагогічних технологій, форм організації освітнього процесу (проектне, дослідницьке, змішане), методик, що відповідають віковим особливостям молодших школярів. Наприклад, ігрові методи та діяльнісний підхід, інтегроване навчання, використання цифрових ресурсів, сприяють розвитку мотивації й забезпечують краще засвоєння навчального матеріалу.

Особливе значення мають **зміни в педагогічній взаємодії**. Відходячи від авторитарної моделі навчання, сучасний учитель початкових класів стає фасилітатором, наставником, партнером дитини освітньому процесі. Це потребує глибоких змін у професійній підготовці педагогів, розвитку емоційного інтелекту, здатності до рефлексії, гнучкості у застосуванні методичних підходів. Управління змінами в цьому аспекті передбачає систему підвищення кваліфікації вчителів, наставництво, участь у професійних спільнотах.

Окремо варто розглянути питання **управління освітніми змінами в інклюзивному освітньому середовищі**. Інтеграція дітей з особливими освітніми потребами в загальноосвітні заклади початкового рівня потребує адаптації освітніх програм, методик, створення безпечного психологічного клімату, співпраці з асистентами вчителя, логопедами, психологами. У цьому випадку управлінські дії мають бути спрямовані на координацію зусиль усіх учасників освітнього процесу та формування спільного бачення освітніх цілей.

Необхідно також відзначити важливість **моніторингу змін**. Управління змінами не може бути ефективним без постійного аналізу результатів, коригування дій, визначення сильних і слабких сторін упроваджених інновацій. Ефективними інструментами є внутрішній аудит, опитування педагогів, учнів та батьків, аналіз навчальних досягнень, педагогічний коучинг, самооцінювання.

Однією з умов успішності змін в освітньому процесі є **забезпечення підтримки з боку батьківської громадськості**. Спільна діяльність школи та родини, формування довіри, залучення батьків до освітніх ініціатив створює підґрунтя для

сталих і ефективних змін. Управління в цьому випадку передбачає організацію прозорого інформаційного простору, регулярне інформування, проведення консультацій, тренінгів, освітніх воркшопів для батьків.

Пропонуємо орієнтовний **алгоритм управління змінами в освітньому процесі початкової ланки освіти:**

1. **Ініціювання змін:** аналіз внутрішніх і зовнішніх викликів, визначення необхідності змін.

2. **Формування візії та цілей:** визначення стратегічних пріоритетів змін і прогнозування результатів.

3. **Оцінка ресурсного забезпечення:** аналіз кадрових, матеріально-технічних, фінансових, часових ресурсів.

4. **Розробка плану змін:** деталізоване планування заходів, термінів, відповідальних осіб.

5. **Мобілізація учасників:** інформування, мотивація та залучення вчителів, батьків, учнів до процесу змін.

6. **Реалізація змін:** поетапне впровадження змін відповідно до плану, адаптація методик і форм роботи [14, с. 5-11].

7. **Моніторинг і коригування:** постійний супровід змін, збирання зворотного зв'язку, корекція дій.

8. **Оцінювання результатів:** аналіз досягнутих результатів, порівняння з запланованими цілями.

9. **Інституалізація змін:** закріплення позитивного досвіду, оновлення політик та освітніх практик [14, с. 5-11].

Таким чином, управління змінами в освітньому процесі початкової ланки освіти – це багаторівнева стратегія, що передбачає стратегічне планування, інституційне забезпечення, створення мотиваційного простору для педагогів і учнів. Успішність таких змін залежить від цілісності управлінської політики, професійної майстерності педагогічного колективу, підтримки з боку соціального середовища та наявності ресурсів. Саме завдяки ефективному управлінню змінами в освітньому процесі можливо забезпечити відповідність початкової освіти вимогам часу та забезпечити якісний старт освітньої траєкторії кожної дитини.

Питання для самоконтролю

1. Що таке управління змінами в системі освіти? Які його основні етапи?
2. Які чинники визначають необхідність змін у закладі загальної середньої освіти?
3. У чому полягає стратегічна роль керівника у процесі ініціювання та реалізації змін?
4. Як забезпечити залучення всіх учасників освітнього процесу до управління змінами?

5. Назвіть приклади сучасних управлінських технологій і моделей, що застосовуються при впровадженні змін.

6. Які методи моніторингу ефективності змін ви знаєте? Як вони впливають на корекцію управлінських рішень?

7. Які критерії та індикатори успішності змін доцільно використовувати в початковій школі?

8. Як здійснюється самоаналіз управлінських стратегій? Наведіть приклади інструментів.

Кейс 1. Цифрова трансформація в початковій школі

Ситуація: Керівництво закладу освіти вирішило впровадити цифрові інструменти (хмарні сервіси, електронні журнали, інтерактивні платформи) у початковій ланці освіти. Частина вчителів активно підтримала ініціативу, інші – виявили скептицизм і побоювання, особливо щодо використання ІКТ з учнями 1-2 класів. Батьки висловили занепокоєння щодо часу за екраном.

Питання до кейсу:

1. Запропонуйте послідовність управлінських дій для ефективного впровадження цифрових змін.

2. Які заходи з професійного розвитку варто запропонувати педагогам?

3. Як забезпечити підтримку з боку батьків і мінімізувати опір?

4. Які індикатори ефективності впроваджених змін варто застосувати?

Кейс 2. Перехід до змішаного навчання

Ситуація: Після аналізу результатів зовнішнього оцінювання керівництво школи вирішило запровадити змішане навчання в 3-4 класах (поєднання очної та дистанційної форм, індивідуалізованих траєкторій). Під час реалізації виявлено, що не всі учні мають достатні навички самоорганізації, а частина вчителів потребує методичної підтримки.

Питання до кейсу:

1. Оцініть ризики впровадження змішаного навчання в молодшій школі.

2. Які управлінські рішення слід ухвалити для корекції ситуації?

3. Запропонуйте систему моніторингу і критерії успішності переходу до нової моделі.

4. Як інтегрувати учасників освітнього процесу у вдосконалення нової моделі?

5.4. КОНФЛІКТИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

Сфера початкової освіти, як надзвичайно чутлива та емоційно насичена частина освітнього простору, є особливо вразливою до виникнення конфліктних ситуацій. Це обумовлено складною структурою взаємодії між учасниками освітнього процесу: педагогами, здобувачами освіти молодшого шкільного віку, їхніми батьками, адміністрацією закладу, технічним персоналом, а також зовнішніми соціальними чинниками. Конфлікти у цій сфері можуть негативно впливати на якість освітнього процесу, психологічний комфорт учасників, рівень мотивації до навчання і викладання, а також на імідж закладу освіти.

Особливості конфліктів у сфері початкової освіти

Конфлікти в сфері початкової освіти мають низку специфічних характеристик:

- **Висока емоційна залученість:** як учителі, так і батьки емоційно інвестовані в процес навчання та виховання дітей, що може призводити до надмірної реактивності;
- **Нерівномірний розподіл владних повноважень:** домінування адміністративної або батьківської позиції над інтересами дитини чи окремих педагогів;
- **Вікова специфіка учнів:** молодший шкільний вік характеризується нестійкою поведінкою, труднощами у саморегуляції, що може провокувати педагогічні чи міжособистісні конфлікти;
- **Невизначеність ролей і рівня відповідальності** між педагогами, батьками, адміністрацією;
- **Недостатній рівень комунікативної компетентності** учасників освітнього процесу, особливо в питаннях вирішення суперечностей.

Основні типи конфліктів у сфері початкової освіти:

1. **Міжособистісні конфлікти** між працівниками закладу освіти (учитель – учитель, учитель – директор, директор – батьки тощо);
2. **Педагогічні конфлікти**, що виникають у процесі взаємодії між учителем і здобувачем освіти, особливо в умовах інклюзивного навчання;
3. **Соціально-психологічні конфлікти в учнівському колективі** (булінг, мобінг тощо);
4. **Конфлікти між закладом освіти та батьками**, зокрема щодо педагогічних методів, дисциплінарних заходів, навчального навантаження або виховних підходів;
5. **Конфлікти між адміністрацією та педагогічним колективом**, пов'язані з розподілом обов'язків, обсягом навантаження, управлінськими рішеннями;
6. **Інституційні конфлікти**, спричинені організаційними змінами, реформами, впровадженням нових підходів у рамках НУШ (Нової української школи).

Причини виникнення конфліктів:

- нечіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками освітнього процесу;
- відсутність ефективних механізмів комунікації та зворотного зв'язку;
- ігнорування індивідуальних особливостей здобувачів початкової освіти;
- низький рівень педагогічної та управлінської культури;
- недостатня психологічна готовність до розв'язання конфліктів;
- відсутність системної роботи з батьками.

Наслідки конфліктів:

- психоемоційне напруження в педагогічному колективі;
- зниження довіри до адміністрації;
- погіршення якості освітнього процесу;
- зменшення мотивації педагогів і здобувачів початкової освіти;
- порушення партнерських відносин з батьками;
- втрата позитивного іміджу закладу освіти.

Управління конфліктами в сфері початкової освіти

Управління конфліктами в сфері початкової освіти є надзвичайно важливою складовою ефективної діяльності сучасного закладу освіти, особливо з урахуванням трансформаційних змін у шкільному середовищі в умовах реалізації Концепції Нової української школи. Управління конфліктами в сфері початкової освіти повинно бути не ситуативним, а системним і превентивним. Початкова ланка освіти виступає не лише першим щаблем формальної освіти, а й простором активної соціалізації дитини, що зумовлює високу емоційну насиченість взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу – педагогами, учнями, батьками, адміністрацією. У такому багаторівневому середовищі виникнення конфліктів є неминучим, що, однак, не означає виключно негативних наслідків – навпаки, за умови професійного управління конфлікт може стати джерелом розвитку та оновлення освітньої практики.

Під конфліктом у педагогічному середовищі початкової ланки освіти слід розуміти суперечність між позиціями, інтересами чи цінностями учасників освітнього процесу, яка набуває відкритої форми взаємодії і потребує врегулювання.

Найпоширенішими *видами конфліктів* у закладах, що реалізують програми початкової освіти, є: міжособистісні (між педагогами, педагогами і батьками, між учителями та адміністрацією), внутрішньо-особистісні (внутрішній стрес, професійне вигорання), рольові (розмитість або дублювання функцій), а також конфлікти між дітьми, що є природним етапом їх соціального розвитку.

Причини конфліктів у сфері початкової освіти багатофакторні й охоплюють як особистісні, так і організаційні аспекти. До особистісних факторів належать індивідуальні стилі спілкування, рівень емоційної культури, особливості темпераменту, наявність суб'єктивного досвіду тощо.

Організаційні чинники включають недосконалу комунікацію, нечіткий розподіл повноважень, відсутність або неефективність механізмів зворотного зв'язку, перевантаження педагогів, дефіцит підтримки з боку керівництва, незбалансованість вимог до професійної діяльності.

Особливу увагу слід приділяти конфліктам, що виникають у трикутнику «вчитель – учень – батьки». У початковій ланці освіти батьки часто виступають активними учасниками освітнього процесу, що потребує від учителя високого рівня комунікативної компетентності та здатності до партнерської взаємодії. Нерозуміння ролей, надмірна опіка з боку батьків, необґрунтовані очікування або недовіра до педагога можуть провокувати конфліктні ситуації, які за відсутності належного управлінського втручання загострюються.

Управління конфліктами в системі початкової освіти слід розглядати як цілісний процес, що охоплює попередження, діагностику, регуляцію та трансформацію конфліктів. З огляду на специфіку педагогічного середовища, управління конфліктами повинне ґрунтуватися на принципах гуманізму, відкритого діалогу, партнерства, толерантності та взаємної поваги. Надзвичайно важливо забезпечити наявність чітких процедур зворотного зв'язку, каналів комунікації між учасниками освітнього процесу, а також створити атмосферу психологічної безпеки в колективі.

Одним з **ключових завдань керівника закладу освіти** є формування культури конструктивного вирішення конфліктів. До ефективних управлінських стратегій належать: запровадження системного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі; організація тренінгів для педагогів з розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості; впровадження програм медіації та шкільного врегулювання суперечок; залучення шкільних психологів для проведення індивідуального супроводу; використання фасилітаційних методів у прийнятті спільних рішень [8, с. 180-189].

Запровадження системного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі

Ефективне управління закладом освіти, зокрема на рівні початкової ланки, передбачає не лише організацію освітнього процесу, а й забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі, що значною мірою впливає на мотивацію працівників, рівень задоволеності професійною діяльністю, здатність до інновацій та командної взаємодії, а також на загальну атмосферу в закладі, яка безпосередньо позначається на якості освітніх послуг.

У зв'язку з цим важливою управлінською функцією стає **системний моніторинг соціально-психологічного клімату**, який забезпечує регулярне, цілеспрямоване та комплексне вивчення психологічного стану середовища в колективі. Такий моніторинг дозволяє виявити проблемні тенденції на ранніх стадіях, своєчасно реагувати на конфліктогенні фактори, підтримувати сприятливу морально-психологічну атмосферу та формувати командну згуртованість.

Цілі системного моніторингу:

- оцінка рівня психологічного комфорту працівників;
- виявлення міжособистісних конфліктів або зон напруження;
- визначення факторів, що впливають на ефективність командної взаємодії;
- вивчення рівня довіри до керівництва та внутрішньої мотивації;
- моніторинг динаміки емоційного стану колективу в періоди змін (реформ, переходу на нові освітні стандарти, оновлення персоналу тощо).

Основні етапи організації моніторингу:

1. Підготовчий етап: визначення цілей, методів і термінів проведення, інформування учасників щодо змісту і конфіденційності процесу.

2. Діагностичний етап: проведення анкетування, інтерв'ювання, психодіагностичних тестів, спостереження тощо. Найбільш поширені методики – «СОПК» (соціально-психологічний клімат), «Рівень задоволеності трудовою діяльністю», шкала оцінки рівня емоційного вигорання тощо.

3. Аналітичний етап: обробка результатів, визначення загальних тенденцій, групових особливостей, ризиків і сильних сторін.

4. Прогностичний етап: формування управлінських рішень на основі зібраної інформації – зокрема, розробка програм профілактики конфліктів, тренінгів командоутворення, підтримки педагогів у стані емоційного виснаження тощо.

5. Контрольний етап: оцінювання ефективності впроваджених заходів та повторне вимірювання після певного періоду (6-12 місяців) для динамічного аналізу змін.

Принципи, яких слід дотримуватись у процесі моніторингу: добровільність участі; конфіденційність результатів; анонімність відповідей; об'єктивність і неупередженість під час аналізу; зворотний зв'язок з учасниками (інформування про результати в загальних рисах та рекомендовані заходи).

Роль керівника закладу освіти. Керівник або директор закладу початкової освіти відіграє ключову роль в організації такого моніторингу. Саме він ініціює процес, забезпечує ресурсну та організаційну підтримку, взаємодіє з практичним психологом, соціальним педагогом, методичною службою. Важливо, щоб керівник не лише фіксував наявні проблеми, але й вмів конструктивно їх вирішувати, створюючи атмосферу довіри, співпраці та розвитку.

Методи розв'язання конфліктів в освітньому процесі початкової ланки освіти

У процесі функціонування закладів початкової освіти конфлікти, як було вказано вище, виникають як результат взаємодії різних учасників освітнього процесу – педагогічних працівників, адміністрації, учнів, батьків, технічного персоналу. З огляду на специфіку початкової ланки, де особливо важливо зберігати психологічно безпечне, безбар'єрне середовище, вибір ефективних методів розв'язання конфліктів набуває особливої ваги.

Методи розв'язання конфліктів можуть бути класифіковані за кількома критеріями – характером впливу, формою взаємодії, участю посередників, рівнем організації:

1. Перемовини (діалогічне врегулювання). Цей метод передбачає безпосереднє спілкування сторін конфлікту з метою досягнення компромісу або взаємоприйняттого рішення. У сфері початкової освіти перемовини доцільні у випадках міжособистісних непорозумінь між педагогами, між вчителем і батьками, а також при конфліктах між учнями. Успіх перемовин залежить від рівня комунікативної компетентності, здатності слухати, визнавати інтереси іншої сторони, знаходити спільні цілі.

2. Посередництво (медіація) передбачає залучення третьої неупередженої сторони (медіатора) – адміністратора, психолога, соціального педагога – для допомоги у вирішенні конфлікту. У початковій школі медіація особливо ефективна у випадках конфліктів між вчителем і батьками або між учителями й адміністрацією. Перевагою цього методу є збереження емоційного балансу та зменшення напруги, оскільки медіатор фокусує увагу сторін на вирішенні проблеми, а не на взаємних звинуваченнях.

3. Компроміс. Компромісне вирішення передбачає поступки з обох боків задля досягнення прийняттого результату. Цей метод доцільний тоді, коли обидві сторони готові частково відмовитися від своїх вимог. У сфері початкової освіти компроміс можна використати у випадках організаційних суперечок, розбіжностей у поглядах на методику навчання, планування позаурочних заходів.

4. Арбітраж або управлінське рішення. Цей метод передбачає втручання керівника закладу освіти, який на основі владних повноважень ухвалює остаточне рішення щодо конфліктної ситуації. Арбітраж доцільний у випадках, коли сторони не можуть самотійно дійти згоди або конфлікт набуває затяжного характеру. У таких ситуаціях важливо, щоб рішення керівника було виваженим, обґрунтованим, відповідало нормам законодавства та враховувало інтереси учнів початкових класів [8, с. 180-189].

5. Ігнорування (уникнення конфлікту). У деяких ситуаціях доцільним є свідоме уникнення втягування у конфлікт, зокрема тоді, коли суперечність має незначний характер або ризик загострення є вищим за очікувану користь від вирішення. Такий підхід не можна вважати універсальним, проте він може бути ефективним, наприклад, у роботі з емоційно нестабільними учасниками освітнього процесу або у ситуаціях, коли конфлікт здебільшого ґрунтується на емоціях, а не на об'єктивних підставах.

6. Фасилітація групового обговорення застосовується для врегулювання конфліктів у педагогічному колективі або в ситуаціях, де задіяно багато учасників. **Фасилітатор** (часто керівник або психолог) організовує простір для безпечного обговорення проблеми, допомагає сторонам сформулювати свої позиції, знайти точки дотику та ухвалити спільне рішення. Метод особливо актуальний при обговоренні нововведень, змін у внутрішніх регламентах, розподілі обов'язків тощо.

7. Соціально-педагогічні технології профілактики конфліктів: тренінги, консультації, ігрові вправи, психолого-педагогічні заняття, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, емпатії, комунікативної культури. Такі заходи мають не лише профілактичну, а й терапевтичну функцію, знижуючи ймовірність конфліктів у майбутньому.

Профілактика конфліктів є не менш важливою, ніж їх вирішення. До профілактичних заходів у закладах освіти можна віднести налагодження чіткої структури управління та розподілу обов'язків, формування командної культури, заохочення педагогів до участі в управлінні, регулярні консультації та суперсервіси, відкритість керівника до зворотного зв'язку, а також підтримку інновацій і творчого самовираження кожного працівника.

Таким чином, конфлікти в сфері початкової освіти є неминучим, але контрольованим елементом педагогічної взаємодії. Ефективне управління конфліктами не лише знижує рівень психологічної напруги, а й сприяє розвитку здорового колективного середовища, покращенню якості освіти, утвердженню демократичної культури в закладі освіти. Сучасний керівник початкової ланки освіти має володіти відповідними управлінськими, емоційними та комунікативними компетентностями, аби перетворювати конфлікт на ресурс розвитку, а не на загрозу стабільності освітнього процесу.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні причини виникнення конфліктів у сфері початкової освіти?
2. У чому полягають особливості управління конфліктами в молодшому шкільному середовищі?
3. Які є типи конфліктів у початковій школі?
4. Які стратегії управління конфліктами доцільні в роботі з молодшими школярами?
5. Які методи медіації та фасилітації доцільно застосовувати в початковій школі?
6. Якою є роль адміністрації закладу освіти у запобіганні та розв'язанні конфліктів?
7. Як можна формувати у вчителів початкової школи конфліктологічну компетентність?
8. Які шляхи ефективної взаємодії з батьками в конфліктних ситуаціях?

Кейс 1: Конфлікт між вчителем і батьками

Ситуація: Батьки учня 2 класу скаржаться на те, що вчителька надто сувора, принижує дітей перед класом. Учитель пояснює, що намагається підтримувати дисципліну й керується інструкціями. Конфлікт загострюється: батьки звернулися до адміністрації з вимогою замінити педагога.

Питання до кейсу:

1. Які кроки має зробити адміністрація закладу для об'єктивного вивчення ситуації?
2. Які методи деескалації конфлікту можна використати?
3. Як досягти балансу між авторитетом учителя та правами дитини?
4. Яку роль відіграє прозора комунікація у вирішенні подібних конфліктів?
5. Які профілактичні заходи слід запровадити, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому?

Кейс 2: Конфлікт між учнями в класі

Ситуація: У 3 класі між двома учнями виникає постійне суперництво, що переходить у взаємні образи, фізичні сутички та об'єднання частини дітей у «табори підтримки». Класний керівник не може самотужки владнати ситуацію, конфлікт впливає на психологічний клімат.

Питання до кейсу:

1. Які першочергові дії має здійснити класний керівник у цій ситуації?
2. Які стратегії управління конфліктами доцільні в роботі з молодшими школярами?
3. Як залучити шкільного психолога до врегулювання конфлікту?
4. Як ефективно організувати співпрацю з батьками учасників конфлікту?
5. Яким чином перетворити ситуацію конфлікту на виховний ресурс?

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Дайте визначення понять «управління» та «менеджмент» у сфері освіти.
2. Які мета та завдання управління закладом загальної середньої освіти?
3. Назвіть і охарактеризуйте основні закономірності та принципи управління ЗЗСО.
4. Які існують методи управління? Наведіть їхню класифікацію.
5. У чому полягає сутність управлінських технологій?
6. Що таке організаційна структура управління закладом освіти?
7. Назвіть основні функції управління ЗЗСО та коротко їх охарактеризуйте.
8. У чому полягає сутність управлінської діяльності в організації освітнього процесу?
9. Що таке державне управління освітою? Назвіть його основні характеристики.
10. Які органи здійснюють державне управління освітою в Україні?
11. Які ключові нормативно-правові документи регламентують управління освітою в Україні?
12. Які нові підходи до управління ЗЗСО передбачає Концепція НУШ?
13. Які функції має керівник та його заступники в ЗЗСО?
14. Охарактеризуйте організаційні форми управлінської діяльності в ЗЗСО.
15. Які органи колегіального управління функціонують у ЗЗСО?
16. Що таке внутрішня система забезпечення якості освіти?
17. У чому полягає специфіка управління в умовах інклюзивного освітнього простору?
18. У чому полягає сутність педагогіки партнерства в контексті НУШ?
19. Які органи громадського самоврядування діють у ЗЗСО?
20. Як реалізується наступність у співпраці між ЗДО та ЗЗСО?
21. У чому полягає взаємодія ЗЗСО з молодіжними, громадськими організаціями та територіальною громадою?
22. Які принципи педагогіки партнерства важливі у початковій освіті?
23. Як залучаються батьки та інші учасники до реалізації педагогіки партнерства?
24. Що таке педагогічний аналіз як функція управління? Які його методи й види?
25. У чому полягає сутність стратегічного планування? Що таке місія та візія закладу освіти?
26. Розкрийте зміст методики SWOT-аналізу.
27. Які є форми, методи та види планування в освітньому процесі?
28. Назвіть основні документи, які оформлюються при плануванні діяльності закладу освіти.
29. У чому особливості планування у сфері початкової освіти?
30. Охарактеризуйте функцію організації в управлінні ЗЗСО.

31. Які компоненти включає функція організації?
32. Назвіть типи навчальних планів та структуру їхніх частин.
33. Що таке графічне планування? Які документи до нього належать?
34. Який алгоритм складання розкладу занять у сфері початкової освіти?
35. У чому полягає специфіка розкладу за освітніми програмами Р. Шияна й О. Савченко?
36. Дайте визначення поняттям «контроль» і «внутрішкільний контроль».
37. Які функції та принципи внутрішкільного контролю?
38. Які існують види, форми й методи внутрішкільного контролю?
39. Які об'єкти контролю у сфері початкової освіти?
40. Які види контролю здійснює заступник з НВР?
41. Як проводиться відвідування та аналіз уроків у початковій школі?
42. У чому полягає структура шкільної інспекції?
43. Що включає діловодство в ЗЗСО?
44. Які основні види документації існують у ЗЗСО?
45. Що таке організаційно-розпорядча, кадрова та фінансово-господарська документація?
46. Які правила оформлення документів у початковій освіті?
47. У чому переваги електронного документообігу?
48. Назвіть основні завдання групи подовженого дня.
49. Які вимоги до відкриття, комплектування і режиму роботи ГПД?
50. Які особливості планування та контролю діяльності вихователя ГПД?
51. У чому полягає сутність і завдання методичної роботи?
52. Які функції виконує методична рада?
53. Які форми методичної роботи існують?
54. Які завдання методичних об'єднань у сфері початкової освіти?
55. Як проводиться експертиза освітнього середовища?
56. Які основні чинники обумовлюють необхідність управління змінами в сфері початкової освіти?
57. Які функції адміністрації закладу освіти у процесі впровадження змін у виховній діяльності початкової ланки освіти?
58. У чому полягає специфіка організації виховного процесу в сфері початкової освіти з управлінської точки зору?
59. Які моделі управління змінами доцільно застосовувати в контексті оновлення виховної системи початкової освіти?
60. Як забезпечити ефективну комунікацію між учасниками освітнього процесу під час трансформацій у сфері виховання молодших школярів?

ГЛОСАРІЙ

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що оцінює сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) для закладу.

Автобіографія – особистий життєпис.

Адаптація дитини до школи – процес пристосування дитини до нових умов навчання, соціальних вимог і режиму освітнього закладу.

Адаптація освітнього процесу – модифікація змісту, методів, форм і засобів навчання з урахуванням індивідуальних потреб учнів для забезпечення їх повноцінного розвитку.

Адміністративні документи – накази, інструкції, розпорядження, нормативні акти.

Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів і правил, яких мають дотримуватися всі учасники освітнього процесу, зокрема чесність, відповідальність, повага до інтелектуальної власності.

Аналітична діяльність – систематичне вивчення і оцінка процесів управління та освітньої діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень.

Атестація закладу освіти – оцінювання відповідності освітньої діяльності закладу встановленим державним стандартам якості освіти. Може бути плановою або позаплановою, передбачає самооцінку та зовнішнє оцінювання.

Батьківський комітет – об'єднання батьків учнів, що взаємодіє з адміністрацією і педагогічним колективом з метою підтримки освітнього процесу та створення сприятливих умов для навчання і виховання дітей.

Верховна Рада України – законодавче забезпечення освіти.

Взаємодія – процес активної комунікації і співпраці між суб'єктами освітнього процесу для досягнення спільних цілей розвитку і навчання учнів.

Взаємодія педагогів – організована співпраця вихователів ЗДО та вчителів початкової школи для обміну інформацією, узгодження освітніх підходів і методик.

Види внутрішньошкільного контролю – різновиди контролю за формою, змістом та періодичністю, наприклад: попереджувальний, тематичний, комплексний, оцінний, вибіркового, цільовий, фронтальний, паралельний.

Вихователь групи подовженого дня – педагогічний працівник, відповідальний за організацію освітньої, виховної та дозвілєвої роботи з учнями в ГПД.

Відвідування та аналіз уроків – процес спостереження за викладанням з подальшою оцінкою та рекомендаціями щодо покращення педагогічної діяльності.

Візія закладу освіти – уявлення про бажаний майбутній стан закладу, його цінності та перспективи розвитку.

Внутрішньошкільне управління – система організаційних заходів і процесів, спрямованих на ефективне функціонування закладу освіти, забезпечення якісного освітнього процесу та розвитку педагогічного колективу.

Внутрішньошкільний контроль – система заходів, спрямованих на систематичне спостереження, аналіз і оцінку якості освітнього процесу та управлінської діяльності всередині закладу освіти.

Внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) – система процедур і механізмів, що забезпечують контроль і покращення якості освітніх процесів у ЗЗСО. Включає: самооцінювання, моніторинг результатів навчання, підвищення кваліфікації педагогів, академічну доброчесність, управлінські процедури.

Вчителі початкових класів – педагогічні працівники, які забезпечують навчання і виховання дітей у початковій школі.

Гімназія – заклад загальної середньої освіти II рівня, орієнтований на поглиблене вивчення окремих предметів.

Графічна форма плану – план у вигляді таблиць, графіків, діаграм.

Графічне планування – це систематизація та візуалізація різних видів діяльності в освітньому процесі у формі розкладів, графіків, календарів.

Громадська організація – неурядове об'єднання громадян, що підтримує освітні ініціативи, реалізує проекти в сфері освіти та соціальної діяльності.

Група подовженого дня (ГПД) – структурний підрозділ закладу загальної середньої освіти, який організовує перебування учнів після уроків із забезпеченням виховної, освітньої та дозвілльової діяльності.

Державне управління освітою – система організаційно-розпорядчих дій уповноважених органів державної влади, спрямована на реалізацію державної освітньої політики, забезпечення якості та доступності освіти, контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти.

Діловодство – організація і ведення документообігу в закладі освіти, що забезпечує правильне оформлення, зберігання, облік і контроль ділової документації.

Документація з планування – нормативні та організаційні документи, що регламентують освітній процес: навчальний план, план роботи, накази, методичні листи, розклади занять, графіки заходів.

Документація із особового складу – документи, що містять інформацію про працівників закладу освіти:

Документообіг – процес руху документів у закладі освіти від їх створення до архівного зберігання або знищення.

Доступність освіти – забезпечення рівних можливостей для всіх учнів у доступі до навчальних матеріалів, приміщень, технічних засобів та освітніх послуг.

Економічні засоби мотивації – фінансування, преміювання, матеріальне стимулювання.

Експертиза освітнього середовища – оцінка умов і ресурсів закладу освіти, які впливають на якість навчання, що є основою для планування методичної роботи.

Електронний документообіг – обробка, зберігання та передача документів у цифровому вигляді за допомогою інформаційних систем та електронних засобів.

Журнал групи подовженого дня – документ для обліку відвідування і роботи вихователя у групі подовженого дня.

Завдання управління – забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітньої установи, підвищення якості освіти, створення умов для професійного розвитку педагогів і гармонійного розвитку учнів.

Загальні збори (конференція) – вищий орган громадського самоврядування закладу освіти, що розглядає стратегічні питання.

Загальні збори (конференція) – вищий орган колегіального управління – є найвищою колегіальною формою управління, де ухвалюються ключові рішення щодо стратегії розвитку закладу, оцінки діяльності адміністрації, затвердження внутрішніх нормативних документів тощо.

Заклад дошкільної освіти (ЗДО) – освітній заклад, що здійснює навчання і виховання дітей дошкільного віку, формує базові компетентності та соціальні навички.

Заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) – заклад, що забезпечує здобуття базової і повної загальної середньої освіти відповідно до державних стандартів.

Заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) – установа, що забезпечує здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти. Початкові класи є першою ланкою цієї структури й визначає фундаментальні засади навчання й виховання.

Заклад освіти нового типу – освітній заклад, що створений відповідно до нових освітніх вимог, стандартів і структур.

Законодавче регулювання інклюзивної освіти – нормативно-правова база, що визначає права, обов'язки і стандарти організації інклюзивного навчання.

Закономірності управління – об'єктивно існуючі, повторювані зв'язки та залежності, що визначають ефективність управлінських процесів, зокрема відповідність між цілями і засобами, єдність управління та самоуправління, взаємозв'язок функцій управління.

Заступник директора з навчально-виховної роботи (початкова освіта) – педагогічний працівник, який координує навчально-виховну діяльність у початковій школі, здійснює методичне керівництво, організовує підвищення кваліфікації вчителів початкової ланки.

Зміст планування – конкретні заходи, форми і методи реалізації освітніх завдань.

Змішана форма плану – поєднання текстової і графічної форм.

Індивідуальна програма розвитку (ІПР) – документ, що визначає цілі, форми, методи і засоби навчання, підтримки та корекції для дитини з особливими освітніми потребами.

Індикатори якості освіти – конкретні ознаки або вимірювані дані, що свідчать про рівень якості освітньої діяльності, наприклад: рівень досягнень учнів, результати опитувань, забезпеченість ресурсами тощо.

Інклюзивна команда – група фахівців (учителів, асистентів, психологів, соціальних педагогів), що забезпечує підтримку учням з ООП та координує їх навчальний процес.

Інклюзивний освітній простір – освітнє середовище, що забезпечує рівний доступ до освіти всім дітям, зокрема з особливими освітніми потребами (ООП), через створення умов для індивідуального підходу, тьюторського супроводу, адаптованих програм.

Інспектування – планова або позапланова перевірка освітнього процесу, методичної роботи та організації навчання для оцінки їх відповідності вимогам і стандартам.

Інспектування закладів освіти – це форма зовнішнього контролю за діяльністю закладів освіти, що здійснюється уповноваженими органами з метою перевірки відповідності освітньої діяльності чинному законодавству, стандартам якості освіти, а також оцінювання ефективності управлінських рішень, освітнього середовища та педагогічного процесу. Може здійснюватися державними органами (наприклад, Державною службою якості освіти).

Інтеграція освітніх програм – процес узгодження змісту і методів навчання в ЗДО і ЗЗСО для плавного переходу дітей і гармонійного розвитку їх компетентностей.

Інформаційний обмін – своєчасне і системне передавання даних про особливості розвитку, навчальні досягнення та потреби дітей між ЗДО і ЗЗСО.

Кабінет Міністрів України – орган, що відповідає за реалізацію державної політики.

Керівник ЗЗСО (директор) – особа, що здійснює загальне управління закладом освіти, несе відповідальність за реалізацію державної політики, організацію освітнього процесу, кадрову, фінансову й адміністративну діяльність.

Керівництво методичною роботою у сфері початкової освіти – організація і координація діяльності вчителів початкових класів для забезпечення ефективного методичного супроводу навчального процесу.

Керівництво навчальною роботою (самопідготовкою) в ГПД – організація допомоги учням у виконанні домашніх завдань, формування навичок самостійної роботи.

Класний журнал – основний документ для фіксації успішності, відвідуваності та роботи класного керівника з учнями.

Класний журнал групи подовженого дня – обліковий документ для фіксації відвідування учнями ГПД, планування та звітування про проведену роботу.

Комплексний аналіз – всебічне вивчення усіх аспектів освітнього процесу.

Комплектування групи подовженого дня – формування складу учнів на основі заяв батьків та потреб освітнього закладу.

Контракт – договір про працю.

Контроль – систематичне спостереження за результатами діяльності, перевірка виконання планів, завдань, наказів та інструкцій, оцінювання ефективності роботи, виявлення недоліків та внесення необхідних корективів.

Контроль – функція менеджменту, спрямована на перевірку відповідності фактичних результатів встановленим планам, нормам і стандартам для забезпечення якості управління закладом освіти.

Контроль виховної роботи – перевірка ефективності заходів з виховання учнів.

Контроль гурткової роботи та факультативних занять – перевірка якості додаткової позакласної освітньої діяльності.

Контроль документації – систематична перевірка правильності ведення і збереження документації: класних журналів, журналів груп продовженого дня, зошитів для діагностувальних робіт тощо.

Контроль за якістю освітнього процесу у сфері початкової освіти – систематична перевірка рівня навчальних досягнень учнів початкових класів, ефективності педагогічних методик та умов навчання.

Концепція розвитку ЗЗСО – стратегічний документ, який визначає пріоритети, цілі, завдання та перспективи розвитку закладу загальної середньої освіти.

Критерії оцінювання якості освіти – встановлені показники, що дозволяють об'єктивно визначити рівень відповідності освітнього процесу стандартам, вимогам і очікуванням.

Ліцей – заклад загальної середньої освіти III рівня, що забезпечує профільне навчання.

Ліцензування – це процедура надання закладу освіти права на здійснення освітньої діяльності на певному рівні (наприклад, початкова, базова чи профільна середня освіта).

Ліцензування закладу освіти – процедура, за якою уповноважений орган надає дозвіл на здійснення освітньої діяльності на підставі відповідності вимогам (матеріальна база, кадрове забезпечення, навчальні програми тощо).

Менеджмент – система принципів, методів і форм управління організацією, яка передбачає раціональне використання ресурсів, планування, організацію, мотивацію та контроль за діяльністю для досягнення поставлених цілей.

Мета управління – досягнення бажаних результатів в організації шляхом оптимального використання наявних ресурсів і координації зусиль учасників освітнього процесу.

Методи контролю – прийоми та інструменти, що застосовуються для збору інформації під час контролю (аналіз, порівняння, анкетування, інтерв'ю).

Методи планування – способи організації та структурування планів (експертні оцінки, сценарне планування, моделювання, методи мозкового штурму).

Методи управління – способи впливу на колектив або окремих працівників для досягнення цілей організації; поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Методи управління інклюзивним освітнім простором – комплекс управлінських підходів, зокрема організація навчальних програм, кадрова політика, мотивація педагогів і взаємодія з батьками.

Методична рада – колегіальний орган педагогічних працівників закладу освіти, що координує та організовує роботу з підвищення професійної майстерності вчителів.

Методична робота – система заходів і діяльності, спрямована на професійний розвиток педагогів, підвищення їх методичної компетентності та покращення якості освітнього процесу.

Методичне об'єднання (МО) – структурний підрозділ закладу освіти, що об'єднує педагогів однієї або спорідненої предметної галузі для спільної методичної діяльності.

Міністерство освіти і науки України (МОН) – центральний орган виконавчої влади у сфері освіти.

Місія закладу освіти – основна мета і призначення закладу, що відображає його роль у суспільстві та спрямованість діяльності.

Молодіжна організація – об'єднання молоді, яке сприяє соціалізації, розвитку лідерських якостей і громадянської активності учнів.

Моніторинг діяльності методичного об'єднання – систематичне спостереження, збір і аналіз інформації про результати роботи педагогічного колективу з метою вдосконалення методичної діяльності.

Моніторинг інклюзивного середовища – систематичне оцінювання ефективності організації інклюзивного освітнього простору, рівня задоволення учасників та досягнення освітніх цілей.

Моніторинг якості освіти – систематичне спостереження, збирання та аналіз даних щодо стану освітнього процесу, рівня навчальних досягнень учнів, ефективності педагогічної діяльності тощо, що є основою для прийняття управлінських рішень.

Мотивація – створення стимулів до ефективної педагогічної діяльності, формування позитивного мікроклімату в колективі, підтримка професійного зростання вчителів, моральне та матеріальне заохочення працівників.

Навички самонавчання – це вміння самотійно: ставити навчальні цілі; планувати навчальну діяльність; шукати й опрацьовувати інформацію; оцінювати результати своєї роботи; коригувати дії за потреби.

Нарада при директорові / заступниках – оперативна форма управлінської діяльності для координації, аналізу та коригування роботи підрозділів та окремих працівників у закладі освіти.

Наступність в освіті – організований, безперервний і послідовний перехід дитини з одного рівня освіти (дошкільної) до іншого (початкової школи), який забезпечує збереження і розвиток отриманих знань, умінь, навичок та соціальних компетенцій.

Нова українська школа (НУШ) – державна концепція реформування початкової освіти, яка спрямована на формування компетентностей, особистісний розвиток дитини та створення партнерського освітнього середовища.

Номенклатура справ – систематизований перелік видів справ і документів, що ведуться в закладі освіти з метою організації їх обліку і зберігання.

Нормативні документи – офіційні правові акти і методичні рекомендації, що регламентують організацію і проведення методичної роботи в освітніх закладах.

Об’єкти контролю – складові освітньої діяльності, які підлягають перевірці: освітній процес, методична робота, науково-експериментальна діяльність, умови організації навчання.

Обласні, районні, міські департаменти (управління) освіти – органи місцевого самоврядування у сфері освіти.

Обов’язкова ділова документація – основні документи, які повинні вестися в закладі освіти відповідно до вимог законодавства та нормативних актів.

Оволодіння базовими вміннями читання, письма, лічби – це один із пріоритетних результатів початкової освіти, який передбачає засвоєння здобувачами освіти елементарних інструментальних навичок, необхідних для подальшого навчання, комунікації та повсякденного життя.

Органи громадського самоврядування – колегіальні органи у ЗЗСО (наприклад, батьківський комітет, профспілковий комітет), що беруть участь в управлінні освітнім процесом, захищають інтереси учасників та сприяють розвитку партнерства.

Органи колегіального управління ЗЗСО – структуровані форми участі працівників, батьків і учнів у прийнятті рішень.

Організаційна структура управління – упорядкована система взаємозв’язків між підрозділами та працівниками організації, що визначає порядок прийняття рішень, підпорядкування та обміну інформацією.

Організаційні форми управлінської діяльності – способи реалізації управлінських функцій, що передбачають залучення учасників освітнього процесу до прийняття рішень: наради, засідання, збори, конференції тощо.

Організаційно-розпорядча документація – документи, які регламентують діяльність закладу освіти та організовують виконання управлінських рішень.

Організація – формування організаційної структури закладу, розподіл функцій, обов’язків і відповідальності між працівниками, забезпечення умов для ефективної роботи педагогічного колективу та інших учасників освітнього процесу.

Освітнє середовище – сукупність матеріальних, психологічних, інформаційних та соціокультурних умов, у яких відбувається освітній процес і формується особистість учня.

Освітній процес – сукупність взаємопов’язаних педагогічних дій, спрямованих на здобуття знань, умінь і розвитку особистості учня.

Основні завдання групи подовженого дня – створення умов для відпочинку, самопідготовки, розвитку творчих здібностей учнів, соціалізації та підтримки їхнього здоров'я в позаурочний час.

Особливі освітні потреби (ООП) – індивідуальні потреби учнів, що виникають через фізичні, психічні, інтелектуальні або сенсорні порушення, які вимагають адаптації освітнього процесу.

Особливості педагогіки партнерства в початковій освіті – орієнтація на формування у молодших школярів навичок співпраці, взаємоповаги, активної участі в освітньому процесі через спільну діяльність з педагогами і батьками.

Особливості планування освітнього процесу у сфері початкової освіти – врахування вікових і психологічних особливостей дітей, інтеграція навчальних та виховних завдань, активна участь педагогів і батьків.

Особова картка – короткий облік персональних даних.

Особова справа – повний пакет документів про працівника.

Параметричний аналіз – оцінка конкретних показників або параметрів діяльності закладу освіти.

Партнерство в інклюзивній освіті – співпраця адміністрації, педагогів, батьків, спеціалістів і громадськості для створення комфортного і підтримуючого навчального середовища.

Партнерська взаємодія з батьками – це залучення батьків до освітнього процесу, виховної роботи, консультацій та формування сприятливого освітнього середовища для всебічного розвитку дітей.

Партнерські стосунки між закладами освіти – взаємозалежна та взаємовигідна співпраця ЗДО і ЗЗСО, спрямована на забезпечення комплексного розвитку дитини.

Педагогіка партнерства – інноваційна модель освітнього процесу, заснована на взаємодії та співпраці всіх учасників навчального середовища (учнів, вчителів, батьків, громадськості) на засадах довіри, рівноправності та взаємної підтримки.

Педагогічна рада – колегіальний орган педагогічних працівників, який приймає рішення з питань навчання, виховання та розвитку учнів.

Педагогічні працівники – вчителі та інші спеціалісти, що беруть участь освітньому процесі в закладі освіти.

Перехідний період – часовий проміжок, протягом якого дитина звикає до нових освітніх вимог та форм навчання, що потребує спеціальної підтримки.

Перспективне планування – довгострокове (на кілька років).

Перспективність співпраці – стратегічний підхід до взаємодії ЗДО і ЗЗСО, що передбачає планування та реалізацію довгострокових проектів і програм для послідовного розвитку дитини.

Пізнавальна мотивація – це внутрішня готовність і бажання дитини вчитися, досліджувати нове, ставити запитання та самостійно шукати відповіді.

Планування – процес визначення цілей, завдань, методів і строків реалізації освітньої діяльності.

Планування внутрішньошкільного контролю – визначення мети, об’єктів, видів, періодичності та виконавців контролю в закладі освіти.

Планування роботи вихователя групи подовженого дня – процес визначення цілей, змісту, форм і методів виховної та освітньої роботи на певний період.

Планування роботи методичного об’єднання – визначення цілей, завдань, форм і змісту методичної діяльності педагогів протягом певного періоду.

Порядок відкриття групи подовженого дня – встановлений нормативами і наказами процес організації групи, що включає отримання дозволів, формування контингенту учнів і кадрове забезпечення.

Посадова інструкція вихователя групи подовженого дня – документ, що регламентує обов’язки, права, відповідальність і вимоги до професійної діяльності вихователя.

Поточне планування – оперативне планування на короткі терміни (місяць, тиждень).

Початкова ланка освіти – перший рівень загальної середньої освіти, який закладає основи навчання, виховання і соціалізації дитини (1-4 класи).

Початкова ланка освіти як структурний підрозділ закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) – це перший рівень загальної середньої освіти, що функціонує у складі ЗЗСО і має свою специфіку організації навчання, виховання та розвитку дітей молодшого шкільного віку (1-4 класи).

Правила ведення особової справи учня – встановлені норми оформлення, зберігання та ведення документів, що стосуються навчальної діяльності та особистих даних учнів.

Правила оформлення документації – встановлені вимоги до оформлення навчально-методичних і управлінських документів, наприклад календарно-тематичне планування, поурочні плани, плани роботи вихователів ГПД, особові справи учнів.

Прийняття управлінських рішень – вибір оптимального способу дій у конкретній управлінській ситуації на основі аналізу, прогнозування та оцінювання альтернатив, відповідального затвердження дій або змін.

Принципи планування – основні правила організації планування: системність, гнучкість, конкретність, реалістичність, комплексність.

Принципи управління – основоположні ідеї, що визначають підходи до управлінської діяльності: науковість, системність, демократичність, пріоритет інтересів особистості, колегіальність, гуманізація управління.

Професійний розвиток – процес безперервного підвищення кваліфікації, набуття нових знань і навичок.

Професійний розвиток педагогічних працівників – безперервний процес удосконалення знань, умінь, навичок і компетентностей педагогів, який здійснюється через самоосвіту, участь у курсах, тренінгах, методичних об’єднаннях тощо.

Профспілковий комітет – орган професійної спілки працівників освіти, який захищає трудові права педагогічних працівників, підтримує їхній професійний розвиток і бере участь у житті закладу.

Психолого-педагогічний супровід – комплекс заходів, спрямованих на підтримку дитини під час переходу від дошкільної до початкової освіти, включаючи адаптацію, корекцію і розвиток.

Психолого-педагогічний супровід – системна підтримка учнів з ООП, що здійснюється через консультації, корекційну роботу та профілактичні заходи.

Рада школи – орган громадського самоврядування, який забезпечує участь усіх учасників освітнього процесу в управлінні.

Регулювання (координація) – забезпечення узгодженості в роботі підрозділів та учасників освітнього процесу, своєчасне реагування на відхилення, налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків у межах ЗЗСО.

Режим роботи групи подовженого дня – розпорядок часу, що регламентує початок, закінчення та послідовність різних видів діяльності учнів у ГПД (відпочинок, харчування, самопідготовка, ігрова діяльність).

Резюме – коротка характеристика професійного досвіду.

Ресурсний центр інклюзивної освіти – спеціалізована установа або структурний підрозділ, що надає методичну, консультативну та практичну допомогу закладам освіти.

Річне планування – планування на навчальний рік.

Розвиток пізнавальної мотивації та навичок самонавчання – це важливий напрям початкової освіти, що спрямований на формування в учнів внутрішнього прагнення до пізнання, інтересу до навчання та здатності організовувати власну освітню діяльність.

Розклад уроків – це найважливіший вид графічного планування, який визначає логіку, структуру та інтенсивність освітнього процесу.

Самооцінювання якості освіти – внутрішній процес оцінювання діяльності закладу освіти, що здійснюється педагогічним колективом, адміністрацією та іншими учасниками освітнього процесу з метою виявлення сильних і слабких сторін, визначення напрямів удосконалення.

Самопідготовка – час, відведений для самостійного опрацювання навчального матеріалу, виконання домашніх завдань під керівництвом вихователя.

Система органів державного управління освітою в Україні – сукупність органів, які реалізують освітню політику держави:

Соціально-психологічні методи впливу – мотивація, створення позитивного мікроклімату, робота з груповою динамікою.

Специфіка управлінської діяльності в умовах інклюзії – включає: організацію командного супроводу учнів з ООП; співпрацю з асистентами вчителя, психологами, логопедами; формування індивідуальних освітніх траєкторій; забезпечення безбар'єрного середовища; підвищення інклюзивної компетентності педагогів.

Співпраця – цілеспрямована взаємодія учасників освітнього процесу та партнерських організацій, що базується на взаємній підтримці, спільному прийнятті рішень і розподілі відповідальності.

Спільні освітні заходи – різноманітні форми співпраці (екскурсії, свята, спільні заняття), що сприяють знайомству дітей із ЗЗСО та підтримують наступність.

Стандартний лінійний розклад – це типовий, послідовний розподіл навчальних занять у часі, що передбачає проведення уроків за чіткою схемою протягом тижня відповідно до навчального плану.

Статут ЗЗСО – основний нормативно-правовий документ закладу загальної середньої освіти, що визначає його правовий статус, цілі діяльності, структуру та порядок управління.

Створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО) – це впровадження комплексу процедур, інструментів, критеріїв і практик, спрямованих на постійне підвищення ефективності освітньої діяльності та результатів навчання в межах самого закладу освіти.

Стратегічне планування – довгострокове планування розвитку закладу освіти, що визначає пріоритети, цілі і шляхи їх досягнення.

Стратегія розвитку ЗЗСО – довгостроковий план вдосконалення діяльності закладу освіти, що включає цілі, напрями розвитку, очікувані результати та механізми контролю, включаючи елементи забезпечення якості освіти.

Структурний підрозділ – частина організаційної структури закладу освіти, що виконує певні функції і завдання.

Сутнісні характеристики державного управління освітою – це ознаки, які визначають його природу: цілеспрямованість, ієрархічність, законодавча регламентованість, публічність, системність і відповідальність перед суспільством.

Сутність планування – визначення напрямів і завдань діяльності закладу освіти з урахуванням ресурсів та потреб.

Сфера початкової освіти – перший етап загальної середньої освіти, що охоплює навчання дітей у початкових класах.

Текстова форма плану – описова форма плану у вигляді документів (плани, накази).

Тематичний аналіз – дослідження окремих тем або напрямів навчальної роботи.

Територіальна громада – місцева спільнота, яка бере участь у житті закладу освіти, сприяє розвитку інфраструктури і забезпеченню ресурсів для навчання.

Технології управління – сукупність методів, прийомів і процедур, що застосовуються для реалізації управлінських функцій, наприклад: стратегічне планування, проектне управління, менеджмент за результатами.

Технологія педагогічної взаємодії – система методів, прийомів і форм організації спільної діяльності ЗЗСО з іншими освітніми закладами, молодіжними та громадськими організаціями, територіальною громадою.

Типи освітніх закладів – різні форми організації освітнього процесу, зокрема заклади дошкільної освіти (ЗДО), загальної середньої освіти (ЗЗСО), позашкільні заклади, заклади вищої освіти.

Типове положення про заклад загальної середньої освіти – нормативний документ, який визначає загальні засади діяльності ЗЗСО, його структуру, повноваження, функціонування, органи управління та самоврядування.

Уміння вчитися впродовж життя – це одна із ключових компетентностей Нової української школи, що передбачає здатність людини самостійно, цілеспрямовано й ефективно організовувати власне навчання в різних життєвих ситуаціях протягом усього життя.

Управління – цілеспрямований вплив на об'єкт (установу, процес, колектив) з метою досягнення визначених результатів через організацію, координацію, контроль і коригування діяльності.

Управління в інклюзивній освіті – комплекс дій, спрямованих на організацію, координацію та забезпечення ефективної діяльності закладу освіти для реалізації принципів інклюзії.

Управління освітнім процесом на регіональному рівні за умов педагогіки партнерства – координація дій різних освітніх інституцій, громадських організацій і місцевої влади для забезпечення єдності освітнього простору, обміну досвідом і ресурсами.

Управлінська діяльність – професійна діяльність керівника або управлінської команди, спрямована на забезпечення ефективної організації, реалізації та розвитку освітнього процесу, створення сприятливого середовища для учнів початкових класів.

Управлінська діяльність в організації освітнього процесу – сукупність дій керівника та управлінської команди закладу, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітнього середовища, реалізацію освітніх програм, формування освітньої політики.

Управлінська діяльність керівника та заступника в початковій освіті – включає планування освітнього процесу, організацію внутрішнього моніторингу якості освіти, підтримку інклюзивного середовища, налагодження взаємодії з батьками, впровадження інноваційних методик.

Управлінське рішення – обґрунтований вибір способу дії керівництва ЗЗСО на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, з метою забезпечення якості освіти, ефективної організації освітнього процесу та досягнення поставлених освітніх цілей. У початковій школі такі рішення мають враховувати інтереси дитини, педагогів і батьків.

Управлінський цикл – послідовність взаємопов'язаних етапів управлінської діяльності, що включає аналіз ситуації, планування, організацію, мотивацію, контроль, корекцію й ухвалення рішень. У початковій освіті цей цикл враховує специфіку вікових особливостей учнів і освітніх завдань.

Учасники освітнього процесу – безпосередні учасники навчальної діяльності: учні, вчителі, батьки, адміністрація закладу, а також представники громадськості та партнерських організацій.

Фінансово-господарська документація – документи, що регламентують фінансово-господарську діяльність закладу: кошториси, акти, платіжні документи, звіти про використання бюджетних коштів.

Форми контролю – конкретні способи здійснення контролю, такі як спостереження, перевірка документації, аналіз уроків, опитування, тестування.

Форми методичної роботи – організаційно-педагогічні способи і види діяльності для підвищення методичної кваліфікації педагогів, зокрема:

Формування ключових компетентностей здобувачів початкової освіти – це цілеспрямований педагогічний процес розвитку в учнів молодшого шкільного віку базових знань, умінь, навичок і ставлень, які забезпечують їхню готовність до подальшого навчання, життя в суспільстві та самореалізації.

Функції – формування ключових компетентностей, навчальної мотивації, умінь навчатися, емоційно-ціннісного досвіду.

Функції внутрішньошкільного контролю – забезпечення якості навчально-виховного процесу, виявлення проблем і недоліків, рекомендації щодо їх усунення, стимулювання педагогічної діяльності.

Функції керівника ЗЗСО: стратегічне та оперативне планування; організація освітнього процесу; кадрове управління; забезпечення якості освіти; представництво закладу; контроль і аналіз результатів діяльності.

Функції методичної роботи – основні напрями діяльності методичних структур, серед яких: організація підвищення кваліфікації, координація педагогічних інновацій, аналіз і корекція навчально-виховного процесу.

Функції планування – визначення цілей, розподіл ресурсів, координація дій, прогнозування результатів.

Функції управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) – це основні, взаємопов'язані напрями діяльності керівника (директора) та управлінської команди, спрямовані на досягнення цілей закладу освіти, забезпечення його ефективного функціонування, розвитку та якості освітнього процесу.

Функція менеджменту – основна складова управлінської діяльності, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та корекцію.

Характеристика – оцінка професійних і моральних якостей працівника.

Цілепокладання – процес визначення конкретних освітніх цілей, які потрібно досягти у визначені терміни.

Шкільна інспекція – структурований процес інспектування освітньої діяльності закладу, що включає підготовку, проведення та оформлення результатів.

Якість освіти – відповідність результатів освітньої діяльності вимогам державних стандартів освіти, очікуванням учасників освітнього процесу, суспільства і роботодавців; досягнення учнями ключових компетентностей та навчальних результатів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження : колективна монографія: Г. В. Єльнікова, І. П. Анненкова, Г. Ю. Кравченко, С. Г. Немченко, В. С. Ульянова. За заг. і наук. ред Г.В. Єльнікової, Харків: Мачулін, 2021. 398 с.
2. Актуалізація ідей В.О. Сухомлинського в контексті управління закладом освіти / Сергій Павлович Михида // *Наук. записки [Центральноукр. держ. пед. ун-ту ім. Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки : зб. наук. пр.* / Центральноукр. держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кропивницький, 2018. Вип. 171. С. 101-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2018_171_20 (дата звернення: 22.03.2025).
3. Актуальні питання реформування освіти в Україні : монографія / за ред. С.Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2018. 246 с.
4. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=381> (дата звернення 03.06.2024).
5. Бех І. Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу у педагогіці. *Виховання і культура*. 2009. №1-2 (17-18). С. 5-7.
6. Боднар О.С. Менеджмент педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти. Тернопіль: Крок, 2021. 380 с.
7. Боднар О., Горішна О. Функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 6. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2021_6_3 (дата звернення: 21.04.2025).
8. Боднар О., Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Педагогіка*. 2020. № 2. С. 180-189. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/issue/archive> (дата звернення: 21.09.2024).
9. Букач А. В. Сервіси Google у професійній діяльності педагогічного працівника. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B9n7GdHk6xL9V2lXY0hmcVVUM3c/view> (дата звернення: 21.09.2024).
10. Василь Сухомлинський про управлінську діяльність керівника школи / Валентина Деркач // *Рідна школа*. 2018. № 1/2. С. 13-16.
11. Вебінар на тему «Управління освітнім процесом у початковій школі» URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QZeIQmLQTQQ> (дата звернення: 12.09.2024).
12. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом / О. Є. Джур, Я. П. Бех. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 255-260. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2506/2492> (дата звернення: 06.03.2024).

13. Гончар О. Форми педагогічної взаємодії учасників навчального процесу в системі вищої школи України. *Педагогічні науки*. 2011. Вип. 2. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pena_2011_2_12 (дата звернення: 10.03.2025).
14. Горішна О. Алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти [Електронний ресурс]. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 2. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2021_2_3 (дата звернення: 10.03.2025).
15. Дедюх Є. В. (2019). Управління освітнім процесом закладу поза-шкільної освіти: основні категорії дослідження. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Педагогічні науки*. Вип. 7(36). С. 37-54. URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650> (дата звернення: 15.03.2025).
16. Державна служба якості освіти України (ДСЯО) URL: <https://sqe.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2024).
17. Державний стандарт початкової освіти <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.09.2024).
18. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 13 липня 2020 р. № 764-IX // База даних «Законодавство України» / Освітній портал. URL: http://www.osvita.org.ua/pravo/law_02/part_01.html (дата звернення: 08.07.2024).
19. Інноваційна освіта та майбутнє України [Текст] : колект. монографія / [М. З. Згуровський та ін. ; відп. ред.: О. В. Петроченко ; ред. кол.: Т. В. Девтерова, І. В. Девтеров] ; Рада ректорів Київ. вуз. центру. Київ : Політехніка, 2023. 234 с.
20. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Основа, 2014. 192 с.
21. Кириченко М. О., Маслов В. І. Наукові засади та функції компетентного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі : монографія. Луцьк: ВІППО, 2015. 188 с.
22. Крижко В.В. Генеза провідництва в освіті [Колективна монографія] / І. Богданов, С. Лисаков, С. Клепко, В. Крижко За заг. Ред. Проф. І. Богданова. Київ: Освіта України, 2020. 478 с.
23. Кучинська І. О. Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 308 с.
24. Лебідь О.В. Управління початковою школою : навч. посіб. Лебідь. 2015. 311 с.
25. Ляшенко О. І. Концепція Нової української школи. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України; [гол. ред. В. Г. Кремень; заст. гол. ред. В. І. Луговий, О. М. Топузов; відп. наук. секр. С. О. Сисоєва; редкол.: О. І. Ляшенко, С. Д. Максименко, Н. Г. Ничкало, П. Ю. Саух, Л. Д. Березівська, І. Д. Бех, В. Ю. Биков, М. С. Гальченко, В. В. Засенко, С. А. Калашнікова, М. О. Кириченко, Л. Б. Лук'янова, В. Г. Панок, В. О. Радкевич, О. Я. Савченко, М. М. Слюсарев-

ський, О. В. Сухомлинська]: 2-ге вид, допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 481 с.

26. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації / О.І. Мармаза. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 2017. 126 с.

27. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.

28. Менеджмент освіти : навч. посіб. / автори-укладачі: А.Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с.

29. Міністерство освіти і науки України URL:<https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 14.09.2024).

30. Наукові основи управління в системі освіти : монографія / Андрій Іванович Прокопенко ; Харків. держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків : [б. в.], 2005. 303, [1] с.

31. Немченко С. Г., Голік О. Б. Рефлексивна культура: монографія. Riga LAP Lamberg Academic Publishing, 2018. 200 с.

32. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/novaukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).

33. Новий порядок формування груп подовженого дня у школах / Педпреса, 2018. URL: <http://pedpresa.ua/191648-novyj-poryadokformuvannya-grup-podovzhenogo-dnya-u-shkolah-mon-zaproschuye-doobgovorennya.html> (дата звернення: 15.03.2025).

34. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи / Кондратьєва А. В. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 12, т. 2. С. 89-92. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf (дата звернення: 23.03.2025).

35. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / уклад.: Л.М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк ; Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. URL: <https://znayshov.com/FR/6919/241.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).

36. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти : навч. посіб. для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Тернопіль : Навчальна книга Богдан, 2018. 192 с.

37. Організація внутрішнього контролю в початковій школі. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/1503-organzatsiya-vnutrshnoshklnogo-kontrolyu-v-pochatkovy-shkol> (дата звернення: 20.03.2024).

38. Особливості використання інновацій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Олена Михайлівна Шабасєва // *Таврійський вісник освіти*. 2017. № 2. С. 97-105.

39. Підходи до організації управління сучасним закладом освіти [Електронний ресурс] / Верхньосірогозький ліцей Нижньосірогозької селищної ради Херсонської області. Текст. дані. Херсон, 2023. URL: <http://vszosh.ucoz.ua/publ/pidkhodi-do-organizacii-upravlinnja-suchasnim-zakladom-osviti/1-1-0-6#:~:text=Наукові%20підходи%20утворюють%20певні%20моделі,Висновок> (дата звернення: 23.03.2025).

40. Пікельна В. С. Управління школою. У 2 ч. Ч. 1. Х.: Вид. гр. «Основа», 2004. 112 с.

41. Пікельна В. С. Управління школою. У 2-х ч. Ч. 2. Х.: Вид. гр. «Основа», 2004. 112 с.

42. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=23&id=3947&par=420&page=1> (дата звернення: 29.03.2025).

43. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект / Надія Мельник // *Нова пед. думка*. 2020. № 2 (102). С. 45-50. URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/166/138> (дата звернення: 29.03.2025).

44. Про внутрішньошкільний контроль, децю про нові тенденції. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/1391-use-pro-vnutrshnoshklniy-kontrol-deshcho-pro-novu-tendentsyu> (дата звернення: 20.03.2024).

45. Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти від 25 червня 2018 року № 676 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

46. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 21.11.2024).

47. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII : [редакція від 01.01.2023 р.] // Законодавство України / Верхов. Рада України. Текст. дані. Київ, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.08.2024).

48. Про повну загальну середню освіту [Електронний ресурс]: Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX // Законодавство України / Верхов. Рада України. Текст. дані. Київ, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 11.08.2024).

49. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до

2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.08.2018 р. № 988. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p> (дата звернення: 19.03.2025).

50. Реформування загальної середньої освіти в Україні у XX столітті крізь призму джерелознавства : наук.-допом. бібліогр. покажч. / Л. Д. Березівська ; НАПН України, Від-ня заг. педагогіки та філософії освіти, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 251 с.

51. Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні (1991-2016 роки) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 : (011) / Ситар Іванна Валеріївна ; наук. керівник В. І. Маслов ; НАПН України, Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2018. 223, [5] с.

52. Система управління сучасним закладом освіти в контексті педагогічної спадщини В. О. Сухомлинського / М. Люшин // *Нова пед. думка*. 2019. № 3. С. 36-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2019_3_11 (дата звернення: 20.03.2024).

53. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку / М. Є. Смирнова. Х. : Вид. група «Основа», 2013. 192 с. (Серія «Абетка керівника»).

54. Створення органу управління освітою в ОТГ: методичні рекомендації та зразки документів. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/01/26.12.18.pdf> (дата звернення: 01.12.20).

55. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти / Н. В. Лалак, К. В. Чекан // *Освіта і наука*. 2018. Вип. 2(25). С. 125-129. URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2019/01/125-129.pdf> (дата звернення: 03.02.2025).

56. Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції. Одеса : Університет Ушинського, 2022. 261 с.

57. Сучасні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. Г. Шамрай // *Наук. скарбниця освіти Донеччини*. 2013. № 3. С. 81-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsod_2013_3_18 (дата звернення: 21.03.2025).

58. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*. № 7. 2011. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/7/13.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).

59. Тицька Я.О. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 2. С. 55-60.

60. Тодосова Г.І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10thidur.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).

61. Управління в сучасній системі освіти : монографія / А. І. Прокопенко, Т. В. Рогова ; Харків. держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2013. 311 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2064/1/Управління%20в%20сучасній%20системі%20освіти%20.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).

62. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с.
63. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / [авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20BI3ABI.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
64. Управління закладом загальної середньої освіти в контексті Нової української школи / Чудна В. І. // *Таврійський вісник освіти*. 2019. № 1. С. 222-230. URL: <https://drive.google.com/file/d/1D3u66LXvHwVvAQY6cIN0AHCF90ik4Wx8/view> (дата звернення: 23.03.2025).
65. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
66. Управління закладом освіти: теоретичні засади / Анатолій Іванович Кузьмінський, Ільдіка Імріївна Орос, Тетяна Петрівна Кучай [та ін.] // *Вісн. Глухів. нац. пед. ун-ту ім. Олександра Довженка. Педагогічні науки* : зб. наук. пр. / Глухів. нац. пед. ун-т ім. Олександра Довженка. Глухів : [б. в.], 2022. Вип. 3(1). С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2022_3%281%29_4 (дата звернення: 04.04.2025).
67. Управління навчальним закладом : підруч. для магістрантів пед. ун-тів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с. URL:http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/18_09/1/УНЗ_Лебідь.pdf (дата звернення: 17.03.2025).
68. Управління навчальним закладом: теоретико-методологічний аспект: колективна монографія / [авт. кол.: А. М. Зубко, І. Я. Жорова та ін.]; Херсон. акад. неперерв. освіти Херсон. облради, комун. вищ. навч. закл. Херсон: Херсон. акад. неперерв. освіти, 2014. 191 с.
69. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти / Валерій Федорович Петров // *Таврійський вісн. освіти*. 2020. № 3. С. 29-35. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BIJlBttDJqRNE2R3lqu/view> (дата звернення: 21.03.2025).
70. Утворено Державну службу якості освіти України. Педрада. 2017. URL: <https://www.pedrada.com.ua/news/4467-utvoreno-derjavnu-slujbu-yakostosvti-ukrani> (дата звернення: 01.12.2024).
71. Фізеші О.Й. Управління освітнім процесом у початковій школі (конспект лекцій до вивчення курсу): навчальне видання для здобувачів для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 013 Початкова освіта. Мукачево: МДУ, 2024. 76 с.

72. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. / Є. М. Хриков. Вид. 2-ге доп. та доопрацьоване. Х.: Знання, 2016. Ч. 1. 392 с.
73. Шекалкін В. З чого складається кейс керівника сучасного закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2006. С. 34-42.
74. Шквир О. Л. Актуальні проблеми початкової освіти: навчальний посібник. 2-ге видання, перероблене. Хмельницький: ХГПА, 2020. 183 с.
75. <http://education-ua.org/ua/articles/1412-primirne-polozhennya-pro-sistemu-kontrolyu-kerivnika-zakladu-zagalnoji-serednoji-osviti>
76. <https://e-journal.iea.gov.ua>
77. <https://e-journal.iea.gov.ua/?fbclid=IwAR3GtLHaUIfYfmbErwUWJVfV7Ef8gj8GvALggSz29tq2oBwmlISAiHCvZfeY>
78. <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shodo-ocinyuvannya-rezultativ-navchannya-uchniv-1-4-klasiv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti>
79. <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovih-osvitnih-ta-navchalnih-program-dlya-1-2-ta-3-4-klasiv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti>.
80. <https://mon.gov.ua/npa/shodo-rozroblennya-statutu-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti?fbclid=IwAR0IRRqpQ5VOoz155v5Vbo4bqObjxLcsfRJpEDsXdEXc09ApT6RK2p2BY>
81. <https://mon.gov.ua/npasearch>
82. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/programy-1-4-klas/2022/08/15/Typova.osvitnya.prohrama.1-4/Typova.osvitnya.prohrama.1-2.Savchenko.pdf>
83. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/programy-1-4-klas/2022/08/15/Typova.osvitnya.prohrama.1-4/Typova.osvitnya.prohrama.3-4.Savchenko.pdf>
84. <https://naurok.com.ua/post/dilova-dokumentaciya-zakladu-osviti-stvorenniya-dokumentiv-v-elektronniy-formi>
85. <https://oplatforma.com.ua/article/1461-yak-sklasti-nomenklaturu-sprav-dnz-priklad-oformlennya>
86. <https://oplatforma.com.ua/article/1549-yak-vdbuvatimetsya-nstitutsyniy-audit-u-shkolah>
87. <https://oplatforma.com.ua/article/309-qqq-16-m12-22-12-2016-organizovumo-dyalnst-grupi-prodovjenogo-dnya-u-shkol>
88. <https://oplatforma.com.ua/news/96362-tsyfrovyyi-zhurnal-zamist-paprovogo-shcho-kazhe-zakon-pro-elektronnyi-dokumentoobig>
89. <https://osvita.ua/legislation/law/2231/>
90. https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/

91. <https://osvita.ua/school/reform/78076/>
92. <https://prosvitcenter.org/library/dokumentyobih-u-shkoli-korotko-pro-nayvazhlyvishe-vid-osvitnoi-ekspertky-svitlany-oleksiuk/>
93. https://stud.com.ua/87000/menedzhment/kontrol_upravlinni_osvitnoyu_org_anizatsiyeyu
94. <https://ukc.gov.ua/knowledge/upravlinnya-ta-kontrol-u-sferi-osvity>
95. https://urst.com.ua/act/pro_osvitu
96. https://urst.com.ua/pro_osvitu/st-41
97. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
98. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-19#Text>
99. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4265-20#Text>
100. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
101. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF#Text>
102. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
103. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0564-18#Text>
104. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0865-18#Text>
105. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18#Text>
106. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-22#Text>
107. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-22#Text>
108. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text>
109. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22>
110. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_5-2290-01#Text
111. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0813729-21#Text>

Навчальне видання

Укладач:
САМОЙЛЕНКО Олена Володимирівна

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ:
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ:

*Навчально-методичний посібник
для здобувачів другого магістерського рівня вищої освіти
спеціальності АЗ «Початкова освіта»
факультету педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв*

Технічний редактор – І. П. Борис
Верстка, макетування – В. М. Косяк

Підписано до друку
Гарнітура Times New Roman
Замовлення №

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 10,69
Обл.-вид. арк. 11,22

Папір офсетний
Тираж ел. вид.



Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя.
м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3-А
(04631) 7-19-72
E-mail: vidavn_ndu@ukr.net
www.ndu.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2137 від 29.03.05 р.