

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ**

До захисту допустити:  
В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталя ВОЄВУТКО  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДОМ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувачки вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент. Управління закладом  
загальної середньої освіти»  
Долгіревої Юлії Сергіївни

Науковий керівник:  
Нетреба М. М.,  
кандидат філологічних наук,  
доцент кафедри педагогіки та освіти

Рецензент:  
Кіор О. М., директор Комунального  
закладу «Гімназія зі структурним  
підрозділом початкової школи № 17  
Маріупольської міської ради  
Донецької області»

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.



реформування.....	53		
Висновки	до	розділу	58
2.....			
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>60</b>		
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>65</b>		
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>72</b>		

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Законом України «Про загальну середню освіту», Національною доктриною розвитку освіти України у XXI столітті, Концепцією Нової української школи передбачається суттєве вдосконалення процесу управління освітою, зміцнення сучасного типу управління і перехід до державно-громадської моделі управління загальною середньою освітою. Реалії сьогодення актуалізують необхідність ґрунтовних знань з теорії й практики організації та управління закладом загальної середньої освіти, і зокрема початкової ланки.

Закон України «Про освіту» (2017 р.) офіційно закріпив норми функціонування вітчизняної освіти та створив стимули для масштабних реформ галузі відповідно до сучасних світових тенденцій. Для початкової освіти перший етап реалізації Концепції Нової української школи передбачає перегляд навчальних планів і програм із метою розвантаження; створення опорних шкіл базового рівня в сільській місцевості; розроблення та введення в дію освітніх стандартів для початкової школи на компетентнісній основі; підвищення кваліфікації вчителів початкових класів; підготовку підручників нового покоління й формування національної платформи електронних курсів та підручників; створення системи освітньої статистики й аналітики; забезпечення різноманітності форм здобуття початкової освіти [38, с. 31]. Заплановані практичні кроки є віддзеркаленням очікувань українського суспільства щодо майбутнього освіти, сформованих під впливом потужних соціальних процесів початку XXI ст.

У концепції Нової української школи визначено виклики, на які змушена відповідати освіта сьогодні:

– значні відмінності між школами, які територіально, соціально і демографічно працюють у різних умовах, що утруднює реальний доступ учнів до здобуття якісної освіти;

– недостатня розвиненість мережі дошкільних закладів, що унеможлиблює обов'язкову передшкільну підготовку дітей старшого

дошкільного віку;

- невідповідність умов навчання дітей, особливо 6-річних першокласників (наповнення класів, режим навчання, вимоги до приміщення, забезпечення харчуванням, матеріальна база тощо);

- збільшення ризиків погіршення фізичного та психологічного здоров'я дітей, що вимагає перегляду режиму їхньої навчальної праці, розвантаження і переструктурування змісту навчальних предметів, уникнення дублювання матеріалу тощо;

- значне збільшення кількості дітей, які потребують особливого і тривалого психолого-педагогічного супроводу, логопедичної, соціальної і медичної допомоги;

- слабка навчальна забезпечення [38].

Ускладнення змісту початкової освіти, зорієнтованого на розвиток цілісної, життєво компетентної особистості дитини, самого педагога й, відповідно, функцій і умов діяльності сучасного навчального закладу потребують принципових змін в організаційному та технологічному аспектах сучасного стилю управління, який, на жаль, зберігає певною мірою авторитаризм у прийнятті управлінських рішень щодо відбору та реалізації змісту, вибору моделей організації освітнього процесу. Причинами є інерційність педагогічного мислення, відсутність гнучкості, креативності у прийнятті управлінських рішень значної кількості керівників, що гальмує інноваційні процеси не лише у початковій ланці освіти, а й освітній галузі загалом. Отже, постає проблема пошуку ефективних технологій управління освітнім процесом початкової школи для оновлення всіх аспектів її діяльності [63].

Теорія управління системою шкільної освіти протягом останнього десятиліття динамічно розвивалась: розроблено теорію управління освітою, виділено функції управління, виявлено значущість цих функцій, розглянуто питання планування й організації діяльності керівника шкільного закладу, виявлено умови управління розвитком дошкільної освіти та якістю роботи

школи у сучасних умовах (К. Беляя, К. Крутій, Л. Пісоцька, Л. Поздняк, Л. Покроєва, Р. Чумічова, О. Янко та ін.). Специфічні риси управлінської системи початкової загальної освіти відзначені в працях К. Крутій, С. Нікітіної, С. Пехаревої, Л. Пісоцької, О. Янко та ін. Дослідженню проблематики управління у сфері освіти приділяють свою увагу такі провідні дослідники, як: Т. Артемяєва, В. Пірус, С. Семенюк, Н. Сіволобова, А. Соколова, Г. Тульчинський, С. Фурдуй, Д. Шевченко та інші. Проте питанням управління початковою школою в умовах реформування науковцями приділено недостатньо уваги.

З огляду на актуальність проблеми управління початковою школою на етапі реалізації Концепції Нової української школи та недостатню розробленість зазначеної проблеми у наукових джерелах, темою кваліфікаційної роботи обрано: **«Організаційно-педагогічні умови управління початковою школою».**

**Об'єкт дослідження** – процес управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – організаційно-педагогічні умови управління початковою школою як складовою закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження** – розкрити організаційно-педагогічні умови управління початковою школою в умовах реалізації Концепції Нової української школи.

Відповідно до об'єкта, предмета та мети визначено основні **завдання дослідження**:

- 1) розкрити сутнісні характеристики початкової школи як відкритої соціальної системи та об'єкту управління;
- 2) визначити та схарактеризувати базові поняття дослідження;
- 3) розкрити організаційно-педагогічні умови управління закладом початкової освіти в умовах реалізації Концепції Нової української школи на прикладі на прикладі Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької

області».

4) розробити науково-методичний супровід управління початковою школою.

Для досягнення мети і розв'язання поставлених завдань використано комплекс **методів дослідження**:

*теоретичні* – вивчення й аналіз психолого-педагогічної та науково-методичної літератури з метою визначення об'єкта, предмета, мети дослідження й завдань дослідження, також уточнення сутності понять проблеми управління початковою школою; контент-аналізу з метою вивчення нормативно-правової бази організації освітнього процесу у початковій школі; конкретизації та узагальнення з метою надання повної та всебічної охарактеризувати процесу управління початковою школою як відкритою соціальною системою на рівні структурних та функціональних зв'язків його обов'язкових компонентів;

*емпіричні* – спостереження для виявлення стану проблеми; аналізу і синтезу для виокремлення й дослідження особливостей управлінської діяльності у межах організації освітнього процесу в початковій школі; аналізу документів та матеріалів початкової школи з метою вивчення процесів та організаційних умов, що впливають на управління закладом початкової освіти.

**Теоретична значущість дослідження** полягає в тому, що: визначено особливості функціонування початкової школи та специфіку управління закладом початкової освіти як відкритої соціальної системи; визначено функції органів управління закладом початкової освіти.

**Практичне значення дослідження** полягає у тому, що висвітлено особливості управління початковою школою на прикладі Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області». Матеріали дослідження можуть використовуватися у межах викладання навчальної дисципліни «Теорія і практика управління освітою» для здобувачів магістерського

ступеня за освітньою програмою 073 Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження було представлено у доповідях, публікаціях на науково-практичних конференціях (Всеукраїнській науково-практичній конференції «Нова українська школа: траєкторія поступу» (2 квітня 2021 року Маріуполь, МДУ)), а також у статті в збірнику наукових праць магістрантів спеціальності «Менеджмент» і викладачів кафедри педагогіки та освіти МДУ.

**Структура та обсяг дослідження.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (71 найменування) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 87 сторінок. Основний зміст дослідження викладено на 64 сторінках. Робота містить 2 таблиці та 5 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

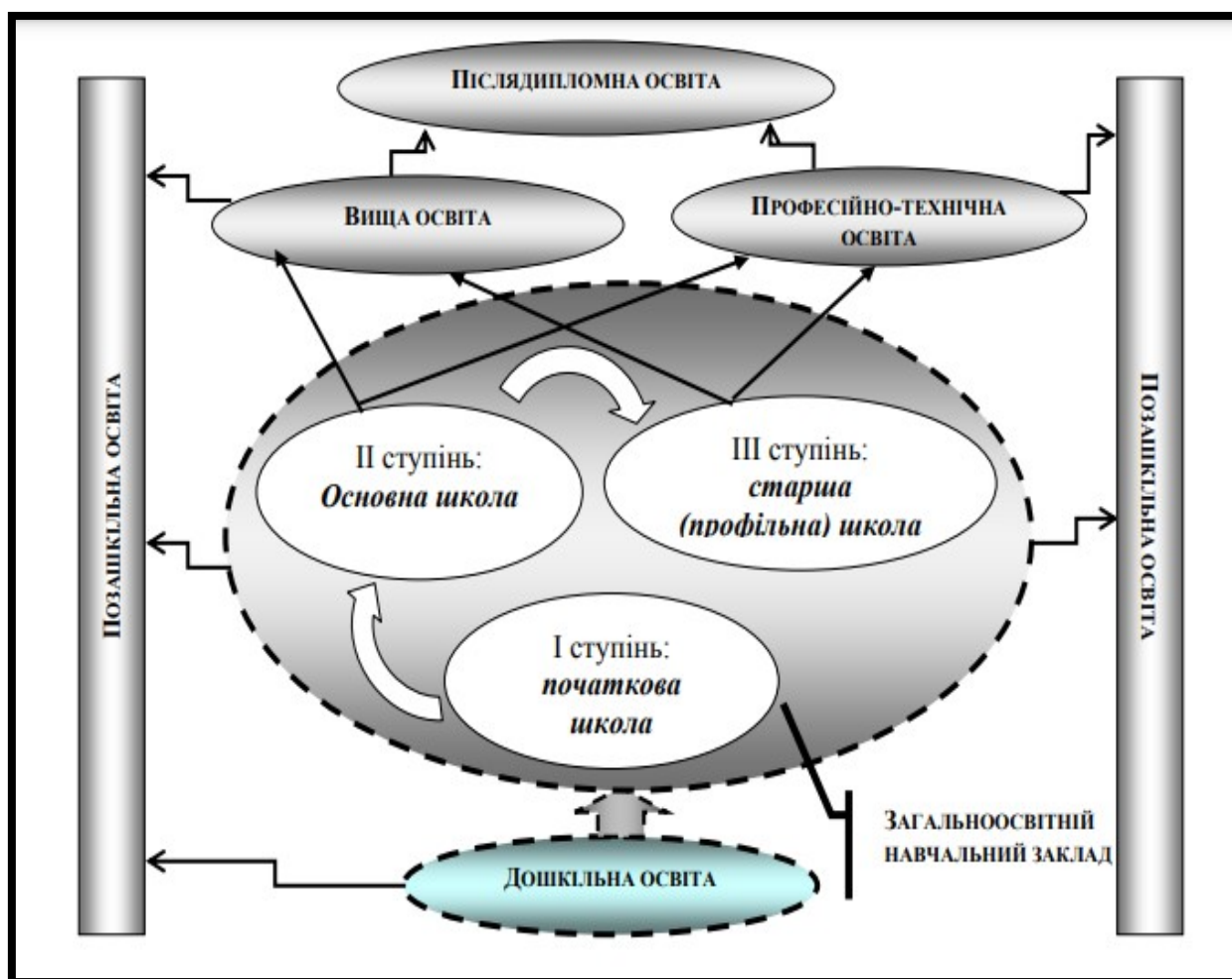
#### 1.1. Сутнісні характеристики початкової школи як відкритої системи управління

Заклад загальної середньої освіти є важливою складовою системи освіти в Україні, який у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», іншими законодавчими актами України, Постановами Верховної Ради України, актами Президента України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України, іншими постановами центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, «Положенням про загальноосвітній навчальний заклад», затвердженим Кабінетом Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №778 [41].

У державних нормативних документах з питань освіти початкова школа розглядається як невід’ємна частина системи освіти. Зокрема С. Гончаренко зазначає, що сучасна початкова школа – це загальноосвітній навчально-виховний заклад для дітей, що дає початкову освіту (елементарні знання з рідної мови, математики, а також про природу й суспільство); перший ступінь загальної середньої освіти. В Україні навчання в початкових школах починається з 6–7 років і триває 4 роки [6, с. 266].

У «Педагогічному словнику» дано вичерпну характеристику поняття «початкова школа». У межах характеристики початкової школи як 1-го ступеня середньої загальноосвітньої школи з чотирирічним строком навчання, зазначено, що освітній процес здійснюється тут за груповою та індивідуальною формами навчання. Тривалість навчального року – не

менше 175 робочих днів. Тривалість уроків у перших класах – 35 хв., у других-четвертих класах – 40 хв. Різниця в часі навчальних 51 годин 1-4 класів обов'язково обліковується і компенсується проведенням додаткових, індивідуальних занять та консультацій з учнями. У зазначеному словнику подано й основні завдання початкової школи: «навчити дітей читати, писати з дотриманням елементарних правил правопису, володіти правильною літературною мовою, розв'язувати не складні арифметичні задачі в межах чотирьох дій з цілими числами. Початкова школа формує у дітей найпростіші уявлення про природу й суспільне життя. Учні дістають основи знань, умінь і навичок для продовження освіти в наступних класах основної школи» [44, с. 373].



*Рис. 1.1.* Структурна модель закладу загальної середньої освіти в системі освіти України

У «Педагогічному словнику» зазначено, що «початкове навчання – перший ступінь організованого і систематично здійснюваного процесу формування у дітей знань, умінь і навичок. Цей процес у масовому масштабі протікає у створених для цієї мети початкових школах. Його результатом є початкова освіта» [45, с. 742].

Визначення поняття «початкова освіта» подано у Законах України, а також нормативних документах Міністерства освіти та науки України. На сучасному етапі згідно Закону України «Про загальну середню освіту» початкова школа є I ступенем з-поміж III ступенів загальноосвітнього навчального закладу, що забезпечує початкову загальну освіту. Згідно п.1 ст. 9, «школи кожного з трьох ступенів можуть функціонувати разом або окремо» [55].

На ступеневості освіти наголошено також у «Педагогічній енциклопедії». У зазначеному виданні поняття «початкова школа» визначається як «загальноосвітній навчально-виховний заклад для дітей молодшого шкільного віку, що дає початкову освіту» та зазначено, що «у сучасних системах народної освіти більшості країн початкова школа (або початкові класи в складі загальноосвітніх шкіл) є першою сходинкою загального обов'язкового навчання». Отже, у наведених вище визначеннях поняття «початкова школа» характеризується як невід'ємний складник і перший ступінь загальноосвітнього навчального закладу, водночас окреслюємо її завдання та мету діяльності.

Педагогічні системи належать до типу соціальних систем, оскільки їм притаманні всі характерні ознаки соціальної системи, а саме:

- наявність сукупності елементів;
- наявність об'єктивно існуючих зв'язків між елементами системи;
- притаманність ознак цілісності системи;
- ієрархічна підпорядкованість елементів системи;
- зв'язок системи з зовнішнім середовищем;

– наявність мети функціонування системи [41].

Структуру системи зумовлює сукупність і характер зв'язків між елементами, які забезпечують збереження її основних властивостей. З огляду на зазначене вище виникає необхідність розгляду початкової школи як відкритої соціальної системи та складової іншої системи, яку являє собою заклад загальної середньої освіти.

Поняття «початкова школа» вимагає системної оцінки, оскільки будь-який заклад освіти є цілісною динамічною соціальною системою взаємопов'язаних компонентів, що становить особливу єдність із середовищем, а також виступає складовою частиною системи вищого рівня. Ці положення та визначені науковцями (В. Бондар, Г. Єльнікова, В. Пікельна, Є. Хриков та ін.) ознаки поняття «система» О.Співак сприймає як такі, що дозволяють отримати доступ до суттєвих характеристик та зв'язків, що забезпечують функціонування й розвиток конкретної освітньої системи, якою у нашому випадку є початкова школа [63].

У контексті нашого дослідження ми розглядаємо початкову школу як складову загальної системи освіти України, що обумовлює розгляд поняття «система освіти» як базове. Під системою освіти слід розуміти «існуючу в масштабі країни структуру освітньо-виховних закладів» [6, с.304].

Поняття «система освіти» широко використовується у педагогічній літературі в різних контекстах. Аналізуючи різні контексти використання цього поняття А. Євдотюк, зауважує, що ці поняття не є синонімічними. Науковець акцентує увагу на тому що система освіти в країні є лише одна (макросистема), а освітніх систем, як різних креативних варіантів системи освіти, – багато. Кожна із освітніх систем у системі освіти має свою оригінальну основу, що виступає запорукою розвитку цієї системи. Освітня система – це системоформуюча підсистема національної системи

освіти, наділена специфічними функціями; впорядкована, структурна, самоорганізована цілісність історично зумовлених і взаємопов'язаних поглядів, переконань, ідеалів, національних традицій та практикуючих дій, об'єднаних спільними мотивами, задачами і цілями, спрямованими на навчання й виховання людини задля досягнення нею певного рівня освіченості як ступеня становлення особистості [14, с. 4-5].

Початкова школа так само являє собою певну систему, що є складовою, структурним компонентом багатьох інших систем як сукупності визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія [68, с. 583-584].

У контексті нашого дослідження важливу роль відіграє визначення взаємозв'язку системи із середовищем, який є особливим об'єктивним зв'язком. Середовище системи слід розглядати не тільки як взаємозв'язок усього світу з окремим об'єктом або системою, а взятий окремо взаємозв'язок, без розгляду якого досліджувати дану систему неможливо [67].

Спосіб впливу системи на середовище і середовища на систему залежить від комплексу чинників, зокрема від властивостей системи (середовища) і від конкретного характеру впливу системи (середовища) на середовище (систему) [67]. О. Фізеші вирізняє три типи впливів, що їх необхідно враховувати при розгляді системних об'єктів:

- 1) вплив середовища на систему;
- 2) вплив системи на середовище;
- 3) вплив системи на систему.

Науковець зазначає, що у системному дослідженні ми маємо справу не з аналізом системи самої по собі, а завжди з дослідженням системи разом з дослідженням середовища, до якого вона належить. Отже, формулювання завдань системного дослідження повинно однаково стосуватися і системи, і її середовища [67].

Для нашого дослідження важливим є висновки науковців про те, що освіта активно взаємодіє із зовнішнім по відношенню до неї середовищем – іншими соціальними системами – економікою, політикою, культурою, релігією тощо, що характеризує її відкритість, гнучкість, багатофункціональність та здатність до здійснення взаємовпливів із середовищем та іншими системами. Таким чином, початкова школа представляє собою соціокультурну відкриту систему, в якій поєднуються матеріальні та ідеальні елементи.

Початкова школа є складною системою, здатною до перетворень, що зумовлюються низкою чинників, що ведуть до послідовної зміни цілей, структури, змісту, організації освітньої діяльності початкової школи. Науковці виділяють з поміж таких чинників найбільш значущі, а саме:

а) суспільно-політичні (політика та ідеологія держави, дотримання прав і свобод націй, громад, особистості);

б) соціально-економічні (соціальна політика, рівень економічного розвитку, демографічний стан);

в) культурологічні (рівень розвитку культури, освіти, громадські організації).

Початкова освіта як відкрита соціальна система має основні ознаки, а саме:

– цілеспрямованість (наявність мети, призначення);

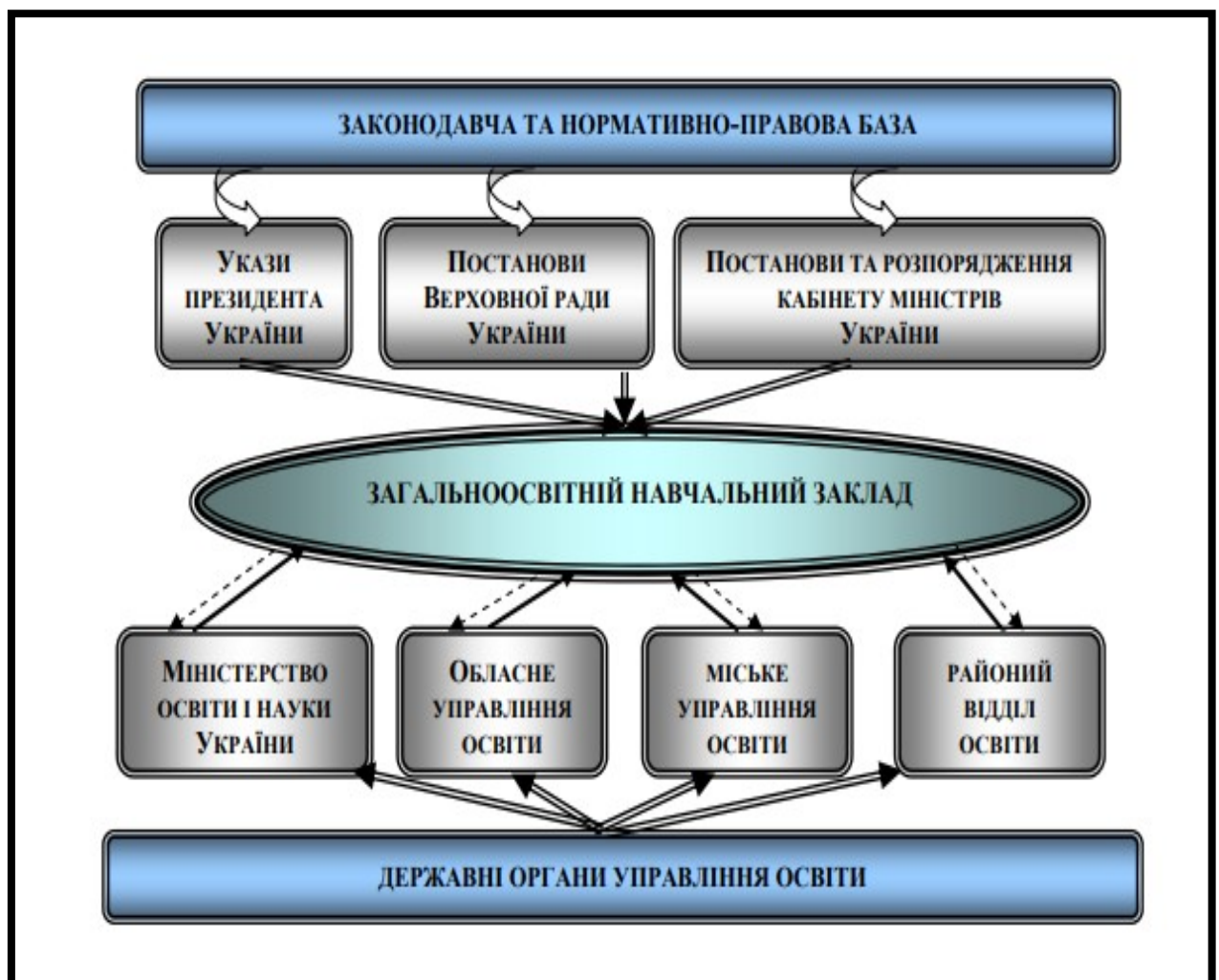
– власна структура як сукупність взаємопов'язаних елементів – підсистем (управління, освітній процес, педагогічний колектив, дитячий колектив);

– цілісність, яка є інтегративним продуктом, результатом взаємодії елементів у системі й найважливішою її характеристикою;

– ієрархічність організаційної будови, зв'язків та відносин, що підвищує керованість навчального закладу та ефективність його управління. Особливості функціонування та розвитку початкової ланки

освіти як системи зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками [63].

Початкова освіта як система вступає у взаємини із зовнішнім середовищем і тому є відкритою, націленою на взаємодію з різними суб'єктами управлінського процесу (батьки учнів, заклади дошкільної, загальної та позашкільної освіти, громадські організації, партнери школи, державні структури та соціальні інститути) (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Модель взаємозв'язку закладу загальної середньої освіти з державними органами управління та органами управління освіти**

Науковці вважають, що, на розвиток початкової освіти впливає низка чинників, серед яких найбільш значущими постають наступні:

- як ставлення до закладу освіти держави й суспільства;

- державна політика в галузі освіти й відповідні нормативно-правові документи;
- економічний рівень суспільного розвитку й моральні цінності суспільства загалом та конкретних регіонів зокрема;
- статус закладу, який може передбачати певні особливості функціонування, пріоритетні напрями чи можливості розвитку тощо.

Водночас початкова ланка освіти є самодостатньою, цілісною внутрішньо соціально-педагогічною системою, поліструктурною за своєю будовою та з наявними власними внутрішніми чинниками розвитку [63]. Внутрішніми чинниками функціонування початкової школи є наявність власної стратегічної програми розвитку, включеність у загальні інформаційні мережі, характер взаємин у системі «керівник – колектив», рівень професійної компетентності працівників, матеріально-фінансова база тощо.

Отже, сутнісними ознаками початкової ланки освіти як соціально-педагогічної системи є її відкритість і водночас внутрішня зацикленість та самодостатність. Початкова школа як система – це:

- цілеспрямована, самокерована єдність взаємопов'язаних компонентів, що сприяють одержанню інтегрального результату у межах виконання комплексу функцій, пов'язана із зовнішнім середовищем і спрямована на формування особистості, здатної жити і працювати в конкретному суспільстві;
- це соціально зумовлена цілісність учасників освітнього процесу, що активно взаємодіють, а також духовних і матеріальних чинників, спрямованих на формування особистості, здатної до власного розвитку та розвитку оточуючої дійсності [31, с.16].

Специфіка управління сучасною початковою школою впливає з її мети й призначенні, проголошених у Концепції Нової української школи, що передбачає:



1. Новий зміст освіти, оснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві.

2. Умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно.

3. Наскрізний процес виховання, який формує цінності.

4. Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію.

5. Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками.

6. Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм.

7. Нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя.

8. Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти.

9. Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише у приміщенні закладу освіти [38].

Проте означені процеси потребують від керівництва закладу загальної середньої освіти багато зусиль і залучення додаткових фінансових, інтелектуальних, кадрових, матеріально-технічних та інших ресурсів із зовнішніх джерел для вирішення соціально-значущих завдань.

У Концепції Нової української школи визначено компоненти, якими держава та місцева громада як повноправний учасник освіти мають забезпечувати успішну організацію освітнього процесу, а саме:

– Умотивований учитель має свободу творчості й розвивається професійно.

– Децентралізація та ефективне управління надасть школі реальну автономію.

- Нова структура школи дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя.

- Справедливий розподіл публічних коштів забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти.

- Сучасне освітнє середовище забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу [38].

Зазначені особливості лежать в основі діяльності керівника закладу початкової освіти та обумовлюють специфіку управління початковою школою.

## **1.2. Визначення базових понять дослідження**

Ускладнення функцій та умов діяльності сучасного закладу початкової освіти потребує значних змін в організаційному та технологічному аспектах управління початковою школою. Базовими для визначення особливостей управління початковою освітою є положення теорії управління що висвітлюють сутність та зміст ключових понять «управління», «менеджмент», «освітній менеджмент» й надають можливість визначити актуальні напрями наукового пошуку.

Теоретичними засадами дослідження проблеми управління початковою школою становлять такі наукові підходи:

- конкретно-історичний, що дає змогу виявити й зрозуміти залежність процесу управління початковою ланкою закладу освіти від реального впливу економічних, суспільних, соціально-педагогічних чинників (В. Пікельна);

- комплексний (Т. Шамова), що передбачає з огляду на багатоаспектність процесу управління початковою школою, використання сукупності методів дослідження суміжних наук (Т. Шамова);

- системний, що уможливорює представлення системи управління в

цілісності та єдності її керівної та керованої підсистем (Ю. Конаржевський, В. Лазарев, М. Поташник);

– компетентнісний, що забезпечує орієнтацію стратегії загальної початкової освіти на формування в дітей різноманітних компетентностей, затверджених законодавчими документами, зокрема Державним стандартом загальної початкової освіти, потребу в професійно компетентних фахівцях (Н. Бібік, С. Бондар, О. Пометун, та ін.);

– особистісно-зорієнтований, що розкриває соціально-психологічні та психолого-педагогічні аспекти управлінської діяльності в системах «керівник – підлеглі», «педагоги – діти» (Ш. Амонашвілі, Ю. Манилюк, А. Плігін) [63].

Зазначені вище підходи О. Співак розглядає як інструмент пізнання сутності ключового поняття дослідження: управління в контексті вивчення специфіки діяльності початкової ланки освіти – елементу системи шкільної освіти як системного утворення.

У «Філософському енциклопедичному словнику» управління визначено як «функцію високоорганізованих систем (соціальних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети... Головне завдання управління – забезпечення цілеспрямованої дії на керовану систему, тому будь-яке управління – цілеспрямоване» [68, с.657].

У сучасній актуальній науковій літературі подано такі визначення поняття управління:

– процес або серію взаємопов'язаних дій, які забезпечують успішне функціонування і розвиток певної організації (Л. Карамушка) [65];

– особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і

впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління (Г. Єльнікова) [15];

– упереджений, цілеспрямований вплив на об'єкт управління, який забезпечує виконання ним дій та досягнень, заданих цілей, і ґрунтується на врахуванні характеристик та особливостей як об'єкта управління, так і діяльності, яка йому передує (О. Коберник та М. Гагарін) [21, с. 10];

– цілеспрямований вплив на колективи людей для організації та координації діяльності в складних динамічних системах (В. Шипунов, Е. Кішкель) [51];

– діяльність, необхідна функція будь-якої організованої системи, що підтримує певний її режим, забезпечує збереження структури й реалізацію програми та мети. З позицій процесуального та діяльнісного погляду, управління є сукупністю певних дій (операцій), які виконуються людиною – суб'єктом управління щодо об'єкта для перетворення, забезпечення руху до заданої мети (сукупність цих дій йменуються як управлінські функції) (С. Майборода) [28, с. 49];

– цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин (О. Кузьмін) [63].

Управління є процесом планування, організації, мотивації, контролю, необхідний для формулювання й досягнення цілей організації. За філософським словником, визначення терміна «управління» полягає у визнанні його як об'єктивного процесу впорядкування систем, суть якого полягає у забезпеченні їхньої цілісності, підтриманні заданого режиму діяльності й досягнення мети шляхом обміну інформацією між керуючою й керованою системами у межах каналів прямого й зворотного зв'язку.

Управління є підсистемою загальної системи освіти і має всі притаманні їй ознаки й властивості, а саме:

– цільове призначення, що полягає в забезпеченні цілісності і життєдіяльності;

- структурованість, що являє собою сукупність загальних функцій управління;
- цілісність, що зумовлена інтегрованим результатом забезпечення усіх функцій управління;
- ієрархічність організаційної структури процесу управління [63].

Отже, управління є процесом, найважливішими сутнісними ознаками якого виступає його діяльнісний вплив на систему в цілому або на її окремі ланки з метою забезпечення ефективного функціонування й розвитку цієї системи або її складових.

Іншим базовим поняттям нашого дослідження є «управління освітою». Зазначене поняття має багато різних визначень, що залежать від авторської позиції та бачення його сутності й повноти зв'язків між головними елементами й зовнішнім середовищем.

Як правило, управління розглядається з боку того, хто керує, без урахування зворотної дії тих, на кого здійснюється цілеспрямований вплив; розуміння управління як процесу взаємодії елементів, суб'єктів, у результаті якого відбувається їхня зміна (Т. Шамова, П. Третьяков та ін.). Є. Хриков, акцентує увагу на тому, що метою управління є створення необхідних умов для реалізації цілей навчального закладу.

Отже, можна зробити висновок, що управління освітнім закладом забезпечує, з одного боку, збереження його цілісності та можливості сукупного впливу на компоненти структури, з іншого – ефективне функціонування, показником якого є досягнення цілей освітнього процесу. Управління освітнім закладом слід розглядати як цілеспрямовану взаємодію керуючої та керованої підсистем динамічної педагогічної системи, що характеризується націленістю на вирішення освітніх завдань, стійкою структурою й забезпечує її цілісність, ефективну реалізацію функцій та досягнення запланованого результату [63].

Одним із базових понять нашого дослідження є поняття «управління

освітою». Науковці дають й інші визначення цього поняття. Зокрема, поняття «управління освітою» визначається дослідниками як:

– цілеспрямована діяльність із планування організації, мотивації та контролю освітнього процесу з метою досягнення потрібного результату (Г. Цехмісторова та Н. Фоменко) [71, с. 35].

– цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів, скерована на забезпечення, становлення стабілізації оптимального функціонування і обов'язкового розвитку школи (В. Сергеева) [60, с. 86];

– соціально-економічний та організаційно-педагогічний процес, що здійснюється за допомогою різних функцій, методів і засобів з метою підвищення ефективності всього освітнього процесу задля досягнення його оптимальних результатів (В. Пікельна та О. Удод) [47, с. 70].

У межах нашого дослідження важливим є визначення поняття «менеджмент». Як зазначає А. Губа, узагальнюючи різні наукові підходи, у сучасних наукових дослідженнях під менеджментом розуміють:

– вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях;

– активне використання ціннісних соціокультурних чинників для підвищення ефективності економічної діяльності;

– інтегративну науку, специфічну галузь людського знання, завдяки якій здійснюється функція керівництва людьми; фах певної категорії людей, соціальної верстви тих, хто здійснює роботу з управління [63].

У контексті завдань нашого дослідження важливим є з'ясування співвідношення понять «менеджмент» й «управління». Аналіз зарубіжної літератури з проблем управління доводить, що автори вкладають у терміни «менеджмент» та «управління» майже ідентичне смислове навантаження (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.). Проте у працях більшості науковців наявні суттєві відмінності як у тлумаченні суті, так і в застосуванні цих понять. Так, на думку А. Губи, менеджмент відрізняється

від управління тим, що передбачає свободу прийняття рішень керівників і підлеглих за умов невизначеності ситуації. А поняття «управління» з позиції вітчизняної науки сформувалося в надрах адміністративної системи, ґрунтується на обмеженні такої свободи й визначеності основних подій і процесів через їх централізоване планування [63].

І. Прокопенко здійснює порівнювальний аналіз понять «менеджмент» та управління» за такими критеріями:

– по-перше, у менеджменті як сучасній філософії управління пріоритетом є орієнтація на людину, її потреби, створення умов, що забезпечують мотивацію колективної та індивідуальної діяльності, розвиток окремої особистості;

– по-друге, специфікою менеджменту є децентралізація управління закладом, тобто делегування повноважень і відповідальності, що значно підвищує вимоги як до керівника закладу, так і до інших суб'єктів навчально-виховного процесу, насамперед педагогів, їхньої ініціативи, творчості, професіоналізму [13].

Більшість науковців обстоюють думку, згідно з якою термін «управління» є більш широким та об'ємним, а менеджмент – це одна з форм управління. Отже, менеджмент є складником управління освітою, що полягає у використанні окремих його принципів в управлінській діяльності.

Термін «менеджмент» актуальних наукових джерелах вживається в різних словосполученнях, а саме:

- «шкільний менеджмент» (М. Латипова, А. Немов, Т. Шамова);
- «менеджмент в освіті» (Н. Коломинський, В. Крижко, Є. Павлютенков);
- «освітній та навчальний менеджмент» (Д. Дзвінчук, В. Козаков);
- «педагогічний менеджмент» (В. Бондар, В. Маслов, В. Симонов, В. Шаркунова).

Термін «педагогічний менеджмент» є найбільш уживаним у науковій літературі й виявляє свою сутність як теорія, методика й технологія ефективного управління педагогічними системами (В. Сімонов). Він має певну специфіку, обумовлену особливостями предмета, продукту й результату праці менеджера освіти.

У монографії Л. Кравченко «менеджмент освіти» визначено як «комплекс методів, форм і засобів впливу менеджера, що сприяють найбільш ефективному досягненню цілей навчального закладу, установи, регіональної чи інституціональної структури, підвищенню продуктивності праці співробітників, досягненню рентабельності і прибутковості освітніх послуг у конкретних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища» [23, с. 12].

У межах нашого дослідження важливим є визначення поняття «управління закладом освіти». Зазначене поняття Є. Хриков визначає як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації цілей навчального закладу [70, с. 44].

У контексті реформацій, що їх переживає початкова школа, домінування тенденція до автономії закладів освіти, децентралізації та посилення державно-громадського управління освітою на всіх рівнях освітньої системи, важливим є аналіз поняття «державно-громадське управління». Зазначене поняття широко трактується в сучасних дослідженнях.

У «Білій книзі національної освіти України» поняття «державно-громадське управління розвитком освіти» характеризується як «інтеграція сфер діяльності, прав, обов'язків і відповідальності суб'єктів державного управління, громадського самоврядування та громадськості для



забезпечення ефективних управлінських впливів на всі ланки освітньої системи». Зазначено, що метою державно-громадського управління освітою є «залучення самоврядних органів і громадськості до формування освітньої політики на державному рівні й прийняття управлінських рішень в умовах демократизації суспільних відносин, децентралізації управління розвитком освіти задля максимального врахування і задоволення освітніх потреб громадян, роботодавців, суспільства у цілому» [2, с. 62].

Отже, проведений аналіз дозволяє трактувати поняття «управління початковою школою» як процес державного, регіонального, місцевого та інституційного впливу на заклади початкової освіти з метою їх розвитку й підвищення ефективності освітньої, навчально-методичної, кадрової та матеріально-технічної діяльності.

### **1.3. Особливості управлінської діяльності керівника закладу початкової освіти в умовах реформ**

У Концепції Нової української школи визначено формулу закладу загальної середньої освіти, серед ключових компонентів якої – децентралізація та ефективне управління [38]. Для перетворення закладів загальної середньої та початкової освіти на такі, що відповідатимуть вимогам сучасності, потрібні нові технології управління, для забезпечення успішності реалізації концепції необхідно, щоб директори шкіл стали лідерами змін.

Отже, директор закладу освіти має стати лідером освіти. Лідерство – це бачення, керівництво – реалізація цього бачення [58, с. 178]. Як зазначає І. Сотніченко, саме лідери здатні просувати процес реального реформування школи, що має відбутися на рівні окремо взятої школи, тому лідерство стає вирішальною функцією сучасного керівника закладу освіти. У зазначеному контексті важливо зрозуміти, що лідерство не

вичерпує і не заміняє процес управління, а доповнює його і робить більш ефективним як невід'ємний компонент роботи команд і груп.

Аналіз літературних джерел дав змогу виокремити якості, що ними має володіти сучасний керівник закладу освіти як лідер. Він має бути:

- комунікабельними, різнобічно розвиненим, уміти переконувати і вселяти віру, володіти здатністю цілепокладання [34];

- бути здатним приймати самостійні рішення та відстоювати їх, уміти стратегічно мислити та планувати, прагнути розвивати ініціативність підлеглих, із готовністю сприймати нові вимоги [49];

- прагнути вести за собою, мати стійку позитивну мотивацію, бути здатним до ефективного впливу, занурюватися у свою справу, бути захопленим нею, бути компетентним, креативним, психологічно стійким, мати адекватну самооцінку, бути здатним до саморегуляції, постійно самовдосконалюватися [10] тощо.

Тому місією директорів закладів загальної середньої освіти стає менеджмент інновацій, генерування й реалізація нових ідей та освітніх ініціатив. Нова українська школа потребує керівника нового тисячоліття, керівника-лідера, який:

- є ініціатором і творцем нового, цікавого й захопливого;
- має стратегію розвитку закладу освіти;
- уміє інтегрувати ідеї, технології і менеджмент;
- мотивує і надихає;
- може створити професійну команду однодумців;
- здійснює внутрішню та зовнішню комунікації;
- створює умови для свободи думки й дії;
- створює розвивальне освітнє середовище;
- сприяє ініціативі підлеглих, учнів, громади;
- сприяє саморозвитку всіх суб'єктів освітнього процесу;
- навчається сам і створює колектив, якій постійно навчається;

- має високий рівень відповідальності за прийняті рішення і результати роботи закладу;

- має високий емоційний інтелект [62].

Осмислюючи роль та значення діяльності керівника закладу освіти в управлінні початковою школою, слід говорити про комплекс його компетентностей, якими є:

- методологічні (знання теорії управлінської діяльності, філософії освіти, сучасних практик діяльності закладів освіти);

- нормативні (знання освітніх нормативно-правових документів, що регламентують діяльність закладу загальної середньої освіти та його керівника);

- змістові (знання змісту загальної середньої та початкової освіти, діяльності кожного працівника школи; орієнтування у змісті освітніх реформ);

- управлінські (здатність застосовувати кращі надбаня передового педагогічного досвіду на практиці, виконання всіх функцій управління, уміння застосовувати особистісні якості для конструктивного впливу на діяльність колективу);

- педагогічні (знання теорії дидактики та виховання, наявність педагогічного досвіду);

- психологічні (знання вікової, педагогічної, соціальної, гендерної психології, конфліктології, психології управління);

- соціально-правові (розуміння законів суспільної взаємодії, норм правових стосунків);

- фінансово-економічні (здатність здійснювати господарську діяльність закладу, прогнозувати перспективний план його розвитку, здійснювати контроль за фінансово-економічними обрахунками тощо) [67].

Сучасний директор школи – це лідер, здатний вести колектив до визначених перспектив, переборюючи стереотипи, долаючи труднощі та перешкоди, упроваджуючи зміни.

На основі результатів узагальнення актуальної психолого-педагогічної літератури з теми дослідження сформульовано ключові положення, що лежать в основі управлінської діяльності керівника закладу початкової освіти:

- директор – ключова особа в закладі освіти, від якої залежить успіх просування закладу до перетворення у нову українську школу як відкритої й активної соціальної системи [27];

- головна роль директора нової школи – лідер змін, лідер освіти, який веде педагогічний колектив від наявного стану до бажаного результату;

- функціональні зміни в роботі директора закладу освіти передбачено реформами освіти, потребують неперервного розвитку управлінської компетентності керівника і розвитку його лідерських якостей;

- основними засобами розвитку професійних якостей керівника закладу освіти є постійна освіта, самоосвіта, самовдосконалення, саморозвиток [42].

У таблиці 1.1 наведено знання та вміння, що ними має володіти сучасний керівник закладу початкової освіти.

*Таблиця 1.1*

**Вимоги до знань та вмінь керівника закладу початкової освіти [32]**

<b>Керівник закладу освіти повинен знати та володіти основними матеріалами, до яких належать</b>	<b>Керівник закладу освіти повинен уміти</b>
правила внутрішнього трудового розпорядку; трудове законодавство; основні	створювати комфортні умови для відвідувачів, забезпечува-

<p>елементи організації праці й управління; основи економіки, економічних знань та економічної теорії; накази, постанови, розпорядження, інструкції та інші нормативні документи, які використовуються для керування і роботи організації закладу освіти; права й обов'язки працівників, розпорядок і режим їх</p>	<p>ти їх культурне та ефективне обслуговування; слідкувати за збереженням матеріальних цінностей; надавати послуги консультанта з питань наявних послуг; забезпечувати чистоту і порядок у приміщеннях та на прилеглих до</p>
--	---

*Продовження табл. 1.1*

<p>роботи; основи маркетингу; основи психології, етики, естетики і обслуговування відвідувачів; основи комп'ютерних інформаційних технологій; принцип планування, оформлення і розміщення вітрин, приміщень, реклами; ділова українська мова та іноземна мова за професійним спрямуванням; асортимент послуг, що мають реалізовуватися; основи та зміст роботи керівника організації, загальна структура підприємства; технології та методи управління персоналом; правила та методи організації процесу обслуговування відвідувачів; техніка і правила користування засобами обробки документів, письмової документації, інші процеси обробки інформації; стандарти та систе-</p>	<p>них територіях; контролювати раціональне оформлення приміщень; стежити, оновлювати рекламу у приміщеннях і на будівлі; при виникненні конфліктних ситуацій вживати всіх засобів та методів для їх усунення; розглядати претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів і вживати відповідних організаційних та технічних заходів.</p>
--	--

ма організації розпорядчих документів.	
--	--

Однак, окрім наведених у таблиці умінь та навичок, директор закладу освіти повинен знати нові стандарти і програми, їхні відмінності від попередніх. Він має бути компетентним у таких напрямках діяльності сучасної початкової школи [7]:

- особистісні компетентності XXI ст.: роль педагога як лідера та фасилітатора;
- освітній менеджмент;
- педагогіка партнерства та дитино центризм;
- індивідуальна освітня траєкторія;
- супервізія – супровід, наставництво, консультування;
- супервізія спрямована на підтримку, а не на контроль вчителя;
- документообіг [17].

Директори мають знати особливості ліцензування закладу освіти, державної реєстрації, припинення діяльності структурних підрозділів; бути обізнаними у змісті автономії та фінансової самостійності закладу освіти. Особливою складовою управлінської компетентності керівника закладу освіти є його здатність будувати демократичну модель управління закладом, де діти та батьки залучені до управління. Актуальним напрямом також є співпраця з громадою.

У параграфі 1.2 детально розкрито специфіку початкової школи як відкритої соціальної системи, пов'язану з притаманними лише початковій школі особливостями діяльності та управління. У сучасних умовах ця специфіка зумовлена передусім модернізаційними процесами, які відбуваються у початковій освіті, що передбачає зміну освітньої філософії загалом, зокрема, у змісті, формах та методах розвитку, виховання й навчання дітей, критеріях оцінки якості освіти [63].

Характеризуючи особливості управління закладом загальної

середньої освіти, О. Мармаза виокремлює наступні:

1). В якості об'єктів управління виступають педагоги, інший персонал, учні, їх батьки. Ці об'єкти є складними та багатоаспектними, оскільки відрізняються за віком (від 6 до 60-70 років), що вимагає від керівника знання та врахування в роботі вікових особливостей людей різних вікових груп.

2). Соціальний статус. Керівникові необхідно знаходити спільну мову в роботі і з представниками так званої еліти і з безробітними, з бізнесменами та сантехніками, з матерями-одиначками та багатодітними сім'ями тощо. Це потребує глибоких психологічних знань, витримки, тактовності.

3). Гендерний аспект. Особливості роботи в здебільше жіночих педагогічних колективах досить складні для керівника-чоловіка та керівника-жінки. Необхідно враховувати особливості жіночої психіки, поведінки. Складним є виконання багатьох традиційно чоловічих видів робіт за допомогою невеликої кількості чоловіків-педагогів.

4). Дитячий колектив. Не сформованість дитячої психіки, підвищена чутливість, емоційність, відсутність стійких етично-духовних основ розвитку, підвищена довіра до дорослих [30].

Науковці відзначають, що зміна парадигми освіти, ускладнення умов діяльності сучасної школи спричинили значні зміни й організаційного аспекту управління – цілей, задач, функцій, принципів і підходів до управління, а також змін професійної управлінської культури.

Отже, до специфічних особливостей управлінської діяльності в закладі освіти, у тому числі й початкової освіти, слід віднести такі, як:

- підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан освітнього процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень тощо;

- велика кількість напрямів та видів діяльності та неможливість

оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія, управління, економіка, право тощо);

– домінування комунікативної функції з огляду на те, що управління закладом освіти здійснюється через взаємодію з іншими учасниками освітнього процесу;

– різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності;

– різні мотиви діяльності суб'єктів управлінського процесу;

– різні ступені зрілості учасників освітнього процесу;

– творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника;

– висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі [29, с.16].

У широкому розумінні управління як складний соціально-економічний процес означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведу з одного стану в інший відповідно до поставлених цілей. Перехід до нової структури та змісту початкової освіти передбачає створення особистісно та компетентісно зорієнтованої організації освітнього процесу, реалізації педагогіки партнерства, принципово нових моделей освітньої та науково-методичної роботи, створення згуртованої спільноти творчих людей, нової культури управління та співпраці [62].

Особливість управлінської діяльності керівника початкової школи на сучасному етапі реформування освіти визначається сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій. До традиційних функцій управлінської діяльності належать такі: прийняття рішення; організація втілення прийнятих рішень; коригування роботи; облік і контроль.

Завдяки новим функціям управління оновлюється діяльність самої



школи:

- оновлення змісту навчання і виховання (упровадження державних стандартів освіти, концепції виховання, профілізації та індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм, підручників, посібників, виховних систем);

- упровадження нових освітніх технологій (розвиваюче, модульне, диференційоване навчання, використання методів проектування та моделювання, життєтворчості особистості);

- удосконалення форм і методів навчання та виховання (діалогові форми спілкування, лекційні, семінарські заняття, навчальні модулі тощо);

- трансформація методів контролю знань і вмінь учнів (запроваджуються індикатори розвитку учнів, рейтингові системи оцінювання);

- модернізація змісту, форм і методів управління закладами освіти (підвищення значущості менеджерської функції управління інноваційним процесом, створюються багатоваріантні моделі управління);

- розробка та упровадження авторських моделей закладів освіти (ліцеї, гімназії, коледжі тощо).

Модернізований зміст діяльності керівника школи вимагає й оновлення форм управління. Пріоритетними стають дорадчо-адміністративні форми управління, які поділяють на:

- колегіальні (рада школи, педагогічна рада, збори трудового колективу, наради при директорові, методичні ради, профспілкові збори, рада засновників, піклувальна рада);

- колективні (консультації, учнівські, батьківські ради, збори творчих учителів);

- індивідуальні (інтерв'ювання, анкетування, спостереження, бесіди).

Раціональне поєднання модернізованих і класичних функцій, форм і

методів управлінської діяльності керівника школи в сучасних умовах є запорукою ефективного формування творчого колективу вчителів та учнів, демократизації та гуманізації навчально-виховного процесу, відкритості школи як динамічно соціальної системи.

### **Висновки до розділу 1**

У розділі подано характеристику закладу початкової освіти як відкритої системи управління, розкрито базові поняття дослідження, висвітлено особливості управлінської діяльності керівника закладу початкової освіти.

Розкрито специфічність функціонування початкової школи, яка не завжди дозволяє пряме перенесення загальних теоретичних позицій і технологій управління освітою з інших освітніх систем у практику початкової школи. Вони мають бути наповнені змістом, адекватним сучасним особливостям функціонування й завданням початкової школи. Це актуалізує необхідність досліджень щодо впровадження основ менеджменту не лише в управлінську діяльність керівника закладу початкової освіти, а більшою мірою – в освітній процес, у власне педагогічну діяльність суб'єктів освітнього процесу. У сучасних умовах ця специфіка спричинена і модернізаційними процесами, що відбуваються в освіті та передбачають зміну освітньої філософії у цілому, зокрема, у змісті, формах і методах розвитку, виховання та навчання дітей, критеріях оцінки якості освіти (нові форми контрольно-аналітичної діяльності, запровадження моніторингу якості освіти).

Проведений аналіз базових понять дослідження («початкова школа», «управління», «управління освітою», «освітній менеджмент») та узагальнення підходів дослідників до їх трактування дозволили уточнити зміст поняття «управління початковою школою», під яким розуміємо процес державного, регіонального, місцевого та інституційного впливу на заклади

початкової освіти з метою їх розвитку й підвищення ефективності освітньої, навчально-методичної, кадрової та матеріально-технічної діяльності.

Акценовано увагу на тому, що модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника школи нового типу – відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчо спрямованого. Водночас оновлення управлінської діяльності є передумовою розвитку творчих здібностей керівника школи, здатного виробити власний стиль управління, періодично оновлюючи зміст, форми і методи своєї діяльності.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ГІМНАЗІЇ ЗІ СТРУКТУРНИМ ПІДРОЗДІЛОМ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ №38 М. МАРІУПОЛЯ)**

#### **2.1. Особливості діяльності Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області»**

Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 м. Маріуполя розпочала свою діяльність у 1954 році. Концепція діяльності школи спрямована на реалізацію Закону України «Про загальну середню освіту», складена із урахуванням ситуації оновлення політичних та економічних процесів у державі та сучасних завдань перебудови змісту національної освіти та виховання і сприяє формуванню інтелектуального потенціалу суспільства. Розвиваючи традиції загальної середньої школи, ЗОШ № 38 має реалізувати ідею безперервності освіти й виховання через подолання розриву між культурою, наукою й освітою, даючи особистості нові виміри життя, що ґрунтується на глибокому знанні минулого й

сучасного України, світової культури, заохочує до опанування новітнього життєвого досвіду.

Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 м. Маріуполя бачить своєю головною метою забезпечення умов для морального, інтелектуального, фізичного, художньо-естетичного розвитку учнів, виховання громадянина демократичного суспільства, який визнає освіченість, вихованість, культуру найвищими цінностями, вагомими чинниками соціального процесу.

Основними завданнями закладу освіти є:

– різнобічний розвиток школяра як цілісної особистості в духовному, інтелектуальному, емоційному, фізичному, моральному і психічному проявах;

– виховання школяра як громадянина і патріота України, національно свідомої, вільної, демократичної, соціально активної особистості, здатної здійснювати свідомий вибір і приймати відповідальні рішення в різноманітних життєвих ситуаціях;

– формування в учнів природничо-наукового і гуманітарного світогляду, наукового стилю мислення, здатності до інноваційної діяльності;

– формування особистісних якостей, які забезпечують успішну соціально-психологічну адаптацію в суспільстві, готовність до подальшої неперервної освіти впродовж життя, трудової діяльності, конкурентоздатність на ринку праці;

– формування ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для її успішної життєдіяльності: здатність спілкуватися державною мовою та однією з іноземних мов, математична грамотність і обізнаність у галузі природничих наук і технологій, готовність використовувати інформаційно-комунікаційні технології у своїй діяльності, уміння і потреба вчитися впродовж життя, здатність до життя в

громадянському суспільстві, навички підприємницької діяльності, загальнокультурна компетентність;

– вироблення навичок здорового способу життя та ціннісного ставлення до здоров'я.

Діяльність школи ґрунтується на засадах демократизму, дитиноцентризму, рівного доступу до якісної освіти, врахування вікових особливостей фізичного, розумового і психічного розвитку дитини, індивідуалізації, диференціації і варіативності, цілісності і наступності, академічної свободи та автономності, прозорості і відповідальності.

Розвиток Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» за концептуальними напрямками представлено в таблиці 2.1 (с. 33-34).

*Таблиця 2.1*

**Розвиток Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» за концептуальними напрямками**

<b>Концептуальні напрями</b>	<b>Програмно–цільові завдання, шляхи їх реалізації.</b>
Управління школою	1. Управління школою здійснювати на громадсько-державницьких засадах, готувати молодь до життя в демократичній громаді через діяльність: ради школи; учнівського парламенту; батьківського комітету. 2. Активізувати діяльність учнівського самоврядування через діяльність учнівського парламенту. 3. Адміністрації школи щорічно звітувати перед батьками та громадськістю про виконану роботу. 4. Раз на рік організувати форум батьківської

	<p>громадськості з обговорення найактуальніших проблем школи.</p> <p>5. Забезпечити взаємодію всіх учасників освітнього процесу шляхом адаптивного управління.</p>
<p>Забезпечення якості освітнього процесу</p>	<p>1. Розробка інструктивно-методичних матеріалів для моніторингу якості освіти.</p> <p>2. Аналіз дій учителів під час корекційно-аналітичних заходів щодо результатів моніторингу.</p> <p>3. Забезпечення розвитку й саморозвитку особистості на основі індивідуальних особливостей суб'єкта пізнання та предметної діяльності.</p>

*Продовження табл. 2.1*

	<p>4. Визначення варіативності, визнання різноманітності змісту і форм навчального процесу, вибір яких має здійснювати вчитель з урахуванням розвитку кожної дитини.</p> <p>5. Розвиток у дітей стійкого інтересу до пізнання, бажання та вміння самостійно вчитися</p>
<p>Програма «Учитель»</p>	<p>Головним завдання учителя ЗОШ № 38 на сучасному етапі є забезпечення поступового переходу від школи, що навчає, до школи що керує знаннями, школи, яка навчить кожного стати менеджером свого майбутнього.</p> <p><u>Учитель має:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стати транслятором знань;</li> <li>✓ переказувати знання і вчити вчитися;</li> <li>✓ бути дорадником, який допомагає вчитися;</li> <li>✓ разом з учнем бути співвідповідальним за результати навчання.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ навчити учня: самостійно планувати свою працю; пізнавати джерела знань, уміти оцінювати їхню користь; учитися творчо мислити, аналізувати помилки; різнобічно застосовувати знання; здійснювати самооцінку.</li> </ul> <p>Стратегічної метою підвищення кваліфікації є розвиток рефлексивних здібностей та інтелектуальних умінь.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ розв'язуючи педагогічне завдання, слід орієнтуватися на учня як на основний суб'єкт навчальної діяльності;</li> <li>✓ кожен педагогічний крок глибоко аналізувати;</li> <li>✓ створювати поле можливостей для педагогічного</li> </ul>
--	--

*Продовження табл. 2.1*

	<p>маневру;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ моделювати педагогічні ситуації, прогнозувати результати;</li> <li>✓ використовувати елементи вітчизняного досвіду накопичувати власний досвід.</li> </ul>
<p>Методичне забезпечення професійного зростання педагога</p>	<p>Головною метою внутрішньо шкільної методичної роботи є підвищення ефективності уроку як основної форми навчально-виховного процесу.</p> <p>Цю мету реалізують через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ методичну раду;</li> <li>✓ методичні об'єднання вчителів за предметами;</li> <li>✓ методичні об'єднання вчителів початкових класів;</li> <li>✓ методичні об'єднання класних керівників;</li> <li>✓ аналітичну групу моніторингу якості освіти;</li> </ul> <p><u>Основні напрями внутрішньої шкільної методичної роботи:</u></p>

	<p>1. Вибір оптимальних методів проведення сучасного уроку з метою забезпечення його якості та ефективності.</p> <p>2. Підвищення кваліфікації педагогів (курсова перепідготовка, атестація).</p>
Інноваційна діяльність педагогів	<p>В освітньому процесі педагоги використовують міські підходи та елементи вітчизняного досвіду, доповнюють власними підходами та об'єднують у цілісну систему.</p> <p><u>Цю систему побудовано на:</u> ідеї гуманізації та демократизації; переорієнтації діяльності вчителя на особливості дитини, її самореалізацію, на розвиток життєвих компетентностей.</p>

*Продовження табл. 2.1*

	<p><u>Шкільні інновації:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використання нових технологій навчання в школі, що вчать управляти знаннями;</li> <li>✓ використання інтерактивних технологій навчання;</li> <li>✓ адаптація програм, підручників; система оцінювання навчальних досягнень;</li> <li>✓ спрямування на самоорганізацію, саморозвиток, самомоніторинг, самоконтроль.</li> </ul>
Проект «Випускник ХХІ століття»	<p>Головною метою виховання на сучасному етапі вважають передачу молодому поколінню соціального досвіду, багатств духовної культури народу, його національної ментальності, своєрідності світогляду і на цій основі виховання особистісних рис громадянина України.</p> <p><u>Реалізація завдань здійснюється за напрямками:</u> патріотичне виховання; художньо–естетичне виховання;</p>



	духовно–моральне виховання; правове виховання; екологічне виховання; родинно–сімейне виховання; трудове виховання; формування здорового способу життя.
Навчально-пізнавальна діяльність учнів	<p>Головна мета виховання творчої особистості, якісна підготовка до ЗНО.</p> <p><u>Шляхи реалізації мети:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Створення банку діагностичних методів вивчення особистісних рис учнів, їхніх пізнавальних можливостей і здібностей.</li> <li>✓ Створення профільних класів;</li> <li>✓ Введення в навчальний план курсів за вибором: «Логіка», «Права дитини» (2-4 класи), «Основи</li> </ul>

*Продовження табл. 2.1*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ християнської етики» (5-6 класи);</li> <li>✓ Введення факультативних курсів «Синтаксис української мови», «Визначні постаті України», «Основи створення комп'ютерних презентацій» (10-11 класи);</li> <li>✓ Введення до навчального плану додаткових годин на вивчення окремих предметів: історія України, українська мова, математика (5-11 класи).</li> <li>✓ Організація гуртків, факультативів за інтересами та потребами.</li> </ul> <p><u>Очікувані результати</u> – виховати громадян нового тисячоліття, які вміють і можуть: критично оцінювати дійсність; грамотно знаходити шляхи розв'язання суспільних проблем; співпрацювати і бути толерантними; бути відповідальними і впливовими.</p>
--	---

<p>Комп'ютеризація навчально-виховного процесу та використання інформаційних технологій</p>	<p>Провідне завдання – реалізація нового підходу до інформатизації школи.</p> <p><u>Шляхи реалізації:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створення умов для використання інформаційних технологій під час викладання шкільних предметів та в позакласній роботі;</li> <li>✓ комп'ютеризація управління освітнім процесом.</li> <li>✓ використання в закладі відповідного програмового забезпечення.</li> </ul> <p><u>План реалізації провідного завдання:</u> придбати сучасний комп'ютерний клас; продовжувати навчання роботи на комп'ютері педагогічних працівників.</p>
---	---

*Продовження табл. 2.1*

<p>Очікувані результати</p>	<p>На основні успішного функціонування всіх трьох ступенів школа перебуває у процесі розвитку.</p> <p><u>Його ознаки:</u> участь в олімпіадах, конкурсах; надання кожному учневі освіти, відповідно до його можливостей, здібностей та інтересів; використання інтерактивних технологій посилення співвідповідальності учня за результати навчання; підвищення якості навчання з кожного предмета.</p>
-----------------------------	--

Проектна потужність складає 268 учнів. У закладі освіти працює 20 педагогів. З них 19 – основних та 1 сумісник. Повну вищу освіту мають 16 учителів. Якісний склад педагогів склався наступним чином:

За віком:

- 3 учителі – до 30 років;
- 6 учителів – 31-40 років;

- 5 учителів – 41-50 років;
- 6 учителів – понад 51 рік

За педагогічним стажем:

- 3 педагоги мають стаж до 3 років;
- 5 педагогів – от 3 до 10 років;
- 3 педагоги – от 10 до 20 років;
- 9 педагогів – понад 20 років.

Розподіл педагогів за кваліфікаційними категоріями представлено на рис. 2.1 (с. 41).

Враховуючи особливості мікрорайону закладу, контингент учнів пріоритетними напрямками розвитку закладу колектив вважає:

- продовження роботи з упровадження основних положень нової української школи в початковій школі;
- організацію інклюзивного навчання дітей з особливими потребами;
- упровадження принципів педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці усіх учасників освітнього процесу та принципу дитиноцентризму;

Категорія	Кількість
"Спеціаліст"	6
"Спеціаліст другої кваліфікаційної категорії"	4
<u>"Спеціаліст першої кваліфікаційної категорії"</u>	8

*Рис. 2.1. Розподіл педагогів за кваліфікаційними категоріями в Гімназії зі структурним підрозділом початкової школи №38 м. Маріуполя*

- створення умов для забезпечення безперервного вдосконалення фахової освіти і кваліфікації педагогічних працівників;
  - залучення педагогів до впровадження інноваційних педагогічних технологій в освітній процес з подальшим узагальненням їх досвіду роботи;
  - продовження застосування нестандартних форм роботи з педагогами;
  - забезпечення умов для соціального захисту дітей пільгових категорій та для навчання і розвитку талантів обдарованих учнів;
  - продовження формування в учнів ключових компетентностей, необхідних сучасній людині для успішної життєдіяльності;
  - забезпечення системного психолого-педагогічного супроводу всіх учасників освітнього процесу;
  - забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю з метою розвитку учнівського самоврядування, залучення його до вирішення питань організації життєдіяльності закладу;
  - створення умов для формування в учнів громадянської відповідальності, тобто особистості, що поважає права людини, розуміє особисту відповідальність за долю держави, народу. розуміє важливість громадянської участі у процесі вирішення різноманітних проблем місцевої громади;
  - продовження створення оптимальних санітарно-гігієнічних умов під час освітнього процесу;
  - удосконалення навчально-матеріальної бази школи, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
  - удосконалення форм і методів дистанційного, змішаного навчання.
  - сприяння збереженню мережі класів та контингенту учнів закладу.
- Внутрішні організаційні процеси в закладі, дотримання порядку в

ньому регламентуються поняттям режиму роботи, що встановлюється спеціальним наказом керівника установи на 1 вересня кожного навчального року, який приймає рішення, виходячи з діючих нормативів та інструктивних вимог, з урахуванням змісту робочого навчального плану школи на рік, фактичного ресурсного забезпечення навчального закладу на початок навчального року, на підставі постанови Ради закладу.

Режим роботи закладу протягом навчального року може бути змінений за наявності об'єктивних на то причин та обставин, про що видається спеціальний наказ керівника.

В 2020-2021 навчальному році в закладі в 9 класах навчалися 240 учнів. Середня наповнюваність по класах – 26 учнів. Було відкрито інклюзивний клас. Навчання здійснювалося в одну зміну. Працює група продовженого дня для 30 учнів 1-4 класів. У минулому навчальному році вперше на базі закладу працював вчитель-логопед Логопедичного центру Маріупольської міської ради, який надавав корекційно-розвиткові послуги всім учням, які потребують відповідної корекції.

Початкова школа зберігаючи наступність із дошкільним періодом дитинства, забезпечує подальше становлення особистості дитини, її інтелектуальний, фізичний, соціальний розвиток. Пріоритетами у початкових класах загальнонавчальні, розвиваючі, виховні, оздоровчі функції.

У школі першого ступеня навчання для учнів за бажанням їхніх батьків або осіб, які їх замінюють, створюються групи подовженого дня. Зарахування до груп подовженого дня і відрахування дітей з них здійснюється наказом директора школи на підставі заяви батьків (осіб, які їх замінюють), режим роботи груп подовженого дня тощо визначається школою.

Структура навчального року, а також тижневе навантаження учнів встановлюється школою в межах часу, що передбачений робочим навчальним планом.

№ п/п	Клас	Кількість учнів	Наповнюваність класів (по паралелям)	В т.ч. діти на індивідуальному навчанні
1	1-А	31		1
	Всього 1 класів: 1	31	31	1
2	2-А	24		0
	Всього 2 класів: 1	24	24	0
3	3-А	29		0
	Всього 3 класів: 1	29	29	0
4	4-А	22		1
	Всього 4 класів: 1	22	22	1
	<b>Всього 1-4 класів: 4</b>	<b>106</b>	<b>26,5</b>	<b>2</b>

*Рис. 2.3. Наповнюваність класів початкової школи в Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області»*

Навчальний рік поділяється на семестри.

Тривалість уроків у школі становить у перших класах 35 хвилин; у 2-4-х класах – 40 хвилин. Щоденна кількість і послідовність навчальних занять визначається розкладом уроків, який складається на рік, відповідно до санітарно-гігієнічних та педагогічних вимог; погоджується радою школи і затверджується директором школи.

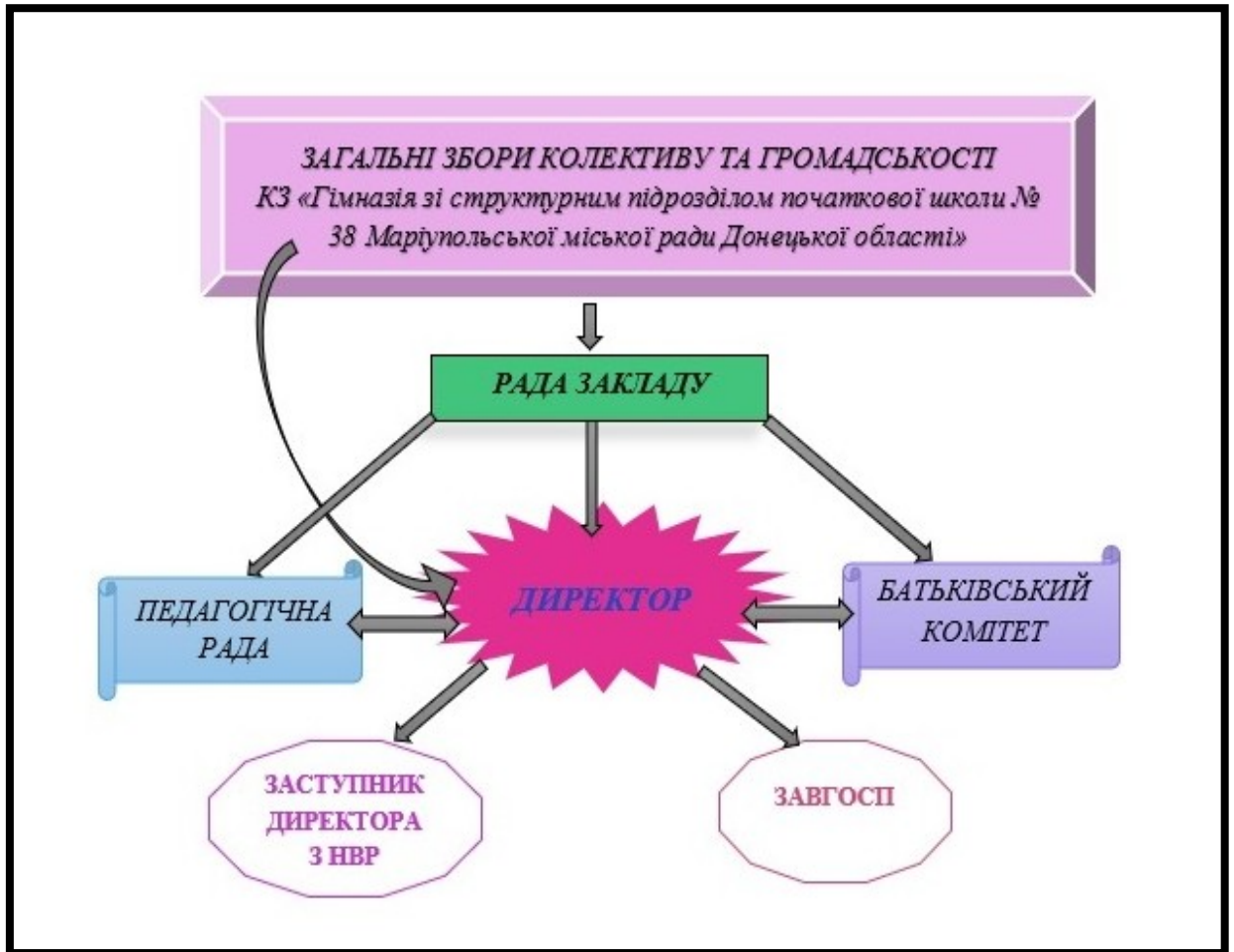
Тижневий режим роботи школи фіксується у розкладі навчальних занять.

## **2.2. Форми управління педагогічним колективом початкової школи та організація освітнього процесу в Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області»**

Ускладнення змісту початкової освіти, зорієнтованого на розвиток цілісної, компетентної, конкурентоспроможної особистості як школяра, так і дитини й, відповідно, функцій і умов діяльності сучасного закладу освіти потребують принципових змін в організаційному та технологічному аспектах сучасного стилю управління. Як зазначає Я. Співак, сьогодні зберігається певною мірою авторитаризм у прийнятті управлінських рішень щодо відбору та реалізації змісту, вибору моделей організації освітнього процесу. Причинами є інерційність педагогічного мислення, відсутність гнучкості, креативності у прийнятті управлінських рішень значної кількості керівників, що гальмує інноваційні процеси не лише у початковій ланці освіти, а й освітній галузі загалом. Отже, постає проблема пошуку ефективних технологій управління освітнім процесом початкової школи для оновлення всіх аспектів її діяльності [63].

Контроль адміністрації гімназії за діяльністю початкової школи має на меті отримання повної, об'єктивної та достовірної інформації про стан реалізації педагогами завдань цієї школи. Здійснення заходів контролю полягає у вивченні, аналізі та співставленні фактичної діяльності початкової школи з визначеними державними вимогами до неї, виявленні відхилень і порушень у виконанні встановлених завдань початкової освіти та причин, що призводять до цього, з метою їх недопущення у подальшому [17].

На основі врахування системи принципів управління закладом освіти, у Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» розроблено структуру внутрішнього управління, яку представлено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Структура управління в Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області»**

Найбільш значущими організаційними формами управлінської діяльності в Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» є рада школи, педагогічна рада, нарада при директорові, нарада при заступнику директора, оперативні наради, методичні семінари.

До складу ради школи, що обирається на зборах трудового колективу гімназії, пропорційно входять представники від працівників школи, учнів другого ступеня, батьків і громадськості. У Положенні про середній загальноосвітній навчальний заклад, а також у Тимчасовому статуті середнього навчального закладу, акцентовано на тому, що рада школи виконує такі функції:



- організовує виконання рішень конференції, спільно з адміністрацією розглядає і затверджує план і режим роботи закладу освіти, здійснює контроль за його виконанням;

- затверджує режим роботи школи;

- підтримує ініціативи щодо удосконалення системи навчання і виховання, заохочення творчих пошуків педагогів та їх преміювання;

- сприяє формуванню мережі класів закладу освіти;

- спільно з педагогічною радою визначає доцільність вибору навчальних предметів варіативної частини робочого навчального плану школи;

- вносить пропозиції щодо морального та матеріального заохочення учасників освітнього процесу;

- організовує контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням школярів;

- контролює витрачання бюджетних і позабюджетних коштів;

- сприяє поліпшенню позакласної і позашкільної роботи з учнями.

Педагогічна рада гімназії та нарада при директорові мають інші функції. Зокрема, педагогічна рада має забезпечити дві функції: організаційно-педагогічну та науково-методичну. Зазначені функції реалізуються у межах розгляду таких питань:

- удосконалення науково-методичного забезпечення освітнього процесу;

- відбір та обговорення освітніх матеріалів, які відповідають вимогам державних стандартів, а також визначення форм, методів, способів їх реалізації;

- обговорення роботи колективу гімназії, що стосується виконання перспективних, річних, поточних планів;

- переведення учнів до наступних класів, видача документів про відповідний рівень освіти, нагородження школярів за успіхи у навчанні

тощо;

- підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, упровадження в освітній процес досягнень науки й передового педагогічного досвіду;

- проведення атестації педагогічних працівників, клопотання перед департаментом освіти про присвоєння їм категорій;

- винесення рішення щодо морального й матеріального стимулювання школярів та педагогів;

- притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними своїх обов'язків;

- визначення основних напрямів взаємодії школи з соціальними інституціями;

- затвердження розподілу навантаження учителів, призначення класних керівників, керівників методичних об'єднань.

Зміст роботи педагогічної ради Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» визначається основними нормативними й законодавчими актами у сфері освіти, напрямам реформування освітньої галузі.

У процесі реалізації завдань Нової української школи гімназія враховує рівень освітніх досягнень учнів, їх розвиток і вихованість, умови роботи закладу освіти.

Метою діяльності наради при директорові є корекція окремих сторін освітнього процесу й управління ним. У таких нарадах беруть участь ті вчителі, які несуть відповідальність за вирішення цих питань.

Нарада при заступникові директора розглядає поточні питання організації освітнього процесу, зокрема у початковій школі. Оперативні ж наради проводяться у зв'язку із виникненням тих чи інших реальних ситуацій, що потребують нагального вирішення.

Проблеми, які розглядаються на засіданні педагогічної ради Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області», можна поділити на дві групи: науково-педагогічні й організаційно-педагогічні. До науково-педагогічних проблем належать питання, пов'язані з удосконаленням освітнього процесу, впровадженням в освітню практику результатів наукових досліджень, передового педагогічного досвіду тощо.

Так, протягом 2020-2021 навчального року у закладі освіти було проведено засідання педагогічних рад, на яких розглядалися наступні питання організації освітнього процесу у початковій школі:

- забезпечення наступності в роботі початкової і середньої ланок гімназії;
- розвиток пізнавальної активності учнів молодших класів;
- організація самостійної роботи учнів у межах дистанційного навчання;
- формування у молодших школярів національної самосвідомості;
- взаємодія школи, сім'ї і громадськості у межах педагогіки партнерства;
- реалізація в освітньому процесі особистісно-орієнтованих педагогічних технологій;
- формування в учнів здорового способу життя.

Протягом 2020-2021 навчального року питання, що стосувалися управління початковою школою та розглядалися педагогічною радою гімназії, були підготовлені створеною директором закладу освіти комо місією. У план заходів щодо підвищення якості управління початковою школою, було включено:

- відвідування уроків і позакласних заходів адміністрацією гімназії;
- взаємовідвідування уроків і позакласних заходів;
- вивчення результатів контрольних робіт, усних опитувань, олімпіад,

оглядів, анкетування вчителів і учнів;

- проведення бесід з батьками учнів;
- організація виставок творчих робіт учнів й учителів гімназії тощо.

Важлива роль під час підготовки до педагогічної ради відводиться діяльності вчителів-методистів, які глибоко вивчають сутність питання, наявний педагогічний досвід, результативність самоосвіти, організують взаємовідвідування уроків, готують тематичні виставки тощо. Як правило, розгляду питання на педагогічній раді передують підготовка виставки методичних матеріалів учителів початкової школи.

Успішність роботи засідання педагогічної ради значною мірою залежить від своєчасного й систематичного контролю з боку директора.

Важливу роль у забезпеченні ефективного керівництва початковою школою відіграє організація методичної роботи. Вона є важливою в контексті вирішення проблеми формування професійної компетентності вчителів початкової школи.

Збереження та розвиток творчого потенціалу колективу початкових класів, вироблення інноваційного стилю діяльності, підготовка вчителів до пошукової діяльності, роботи в нових умовах з метою впровадження інноваційних технологій є важливим завданням адміністрації Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області».

Для підвищення ефективності системи методичної роботи з учителями початкових класів побудовано систему заходів, що впливають з об'єктивних закономірностей процесів підвищення професійної компетентності вчителів:

- практична спрямованість;
- науковість;
- конкретність;
- системність;

- систематичність;
- оперативність;
- оптимальне поєднання різних форм і методів роботи.

У гімназії методичну роботу побудовано на основі діагностики, аналізу інформації про стан професійної компетентності педагогів, їхніх потреб і труднощів, які виникають під час роботи.

Для постійного професійного зростання вчителів початкової школи, з метою вивчення та впровадження новітніх технологій в освітній процес Комунальний заклад «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» тісно співпрацює з іншими аналогічними закладами освіти. Щорічно проводяться спільні семінари, засідання «круглих столів», зустрічі з метою вивчення та обговорення нормативно-правових документів діяльності початкової школи.

З позиції нових наукових підходів щодо питань управлінської діяльності освітнім закладом, які вивчаються на практичному рівні в нашій гімназії, початкову школу слід розглядати як одну з динамічних підструктур закладу, яка є живим організмом, здатним до розвитку, удосконалення, саморозвитку, самовдосконалення, яка має свої, їй притаманні цільові функції, котрі є складовою цілей і завдань закладу освіти.

Якщо загальною проблемою закладу є «Інноваційна діяльність гімназії в умовах компетентнісного підходу до освітнього процесу», то проблемою початкового підрозділу слід вважати «Формування базових компетентностей на основі вдосконалення методичної культури кожного педагога, використання його потенційних творчих можливостей інноваційної діяльності». Це завдання реалізується через головні напрями роботи вчителів початкової школи, а саме:

- формування в молодших школярів цілісних уявлень про світ (природа-суспільство-людина) на основі реалізації діяльнісного методу на уроках різної цільової спрямованості;

- застосування технології художнього аналізу тексту на уроках українського читання та формування естетично-почуттєвого пізнання навколишнього світу людей і природи;
- формування, розвиток інтелекту молодших школярів на уроках математики та продуктивного мислення;
- розвиток етичного, естетичного змісту особистості школяра на уроках музики, художньої праці та у позакласній діяльності;
- розвиток комунікативних здібностей учнів початкових класів на базі накопиченого традиційного й інноваційного педагогічного досвіду в умовах безперервної освіти;
- збереження психічного та фізичного здоров'я учнів в умовах гімназії.

У Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області питання управління займає значне місце в роботі колективу, оскільки цього вимагає програма дій, прогнозування діяльності, створення моделі освітнього закладу, яка дає можливість втілити в життя поставлені завдання.

Отже, зазначена модель управління початковою школою як підструктурою Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» дає можливість працювати ефективно, виконувати завдання держави, реалізовувати соціальне замовлення в галузі освіти молодших школярів.

### **2.3. Науково-методичний супровід управління початковою школою в умовах реформування**

В умовах реформування освіти, що триває нині у межах реалізації Концепції Нової української школи, кожна школа вибудовує власну концепцію та модель, виходячи з запитів учнівсько-батьківського загалу,

ринку працевлаштування, матеріально-технічних умов, інформаційного та кадрового забезпечення тощо. Головне стратегічне призначення сучасного закладу загальної середньої освіти – забезпечити оптимальні умови для індивідуального, духовного, соціально-культурного і творчого розвитку кожного учня [46, с. 6]. Відтак, початкова школа розглядається як інноваційна відкрита соціально-педагогічна система, що забезпечує реалізацію державного стандарту початкової освіти, включає комплекс навчальних, розвивальних, соціалізуючих та оздоровлювальних функцій, які інтегрують пізнання і творчість в інтересах розвитку особистості.

Розроблення наукового супроводу управління початковою школою як цілісної продуктивної педагогічної системи, викликає певні утруднення в адміністрації та вчителів закладу освіти. Тому науково-методичний супровід процесу управління початковою школою слід розділити на кілька послідовних етапів:

1) Провести аналіз теоретичних та практичних напрацювань щодо управління початковою школою в сучасній українській освіті.

2) Розробити теоретико-концептуальні засади побудови моделі управління початковою школою, виходячи зі специфіки функціонування закладу освіти, до якого вона входить.

3) Створити технологічне забезпечення педагогічного процесу у початковій школі.

4) Розробити систему моніторингу ефективності діяльності початкової школи.

5) Зробити висновки щодо ефективності та дієвості управлінських рішень щодо забезпечення функціонування початкової школи у структурі закладу загальної середньої освіти.

Важливим чинником успішного управління початковою школою є особистісна готовність керівників освітніх організацій. Теоретичний аналіз актуальної наукової літератури та практики управлінської

діяльності свідчить, що рівень особистісної готовності керівників закладів освіти до професійної діяльності є недостатнім.

Готовність керівників закладів освіти до управлінської діяльності слід розглядати як складне особистісне утворення, у структурі якого виокремлюємо такі компоненти [3]:

1) когнітивний, що передбачає наявність у керівника сукупності знань про специфіку діяльності початкової школи в умовах змін, зміст і складові готовності керівників закладів освіти до діяльності в таких умовах;

2) афективний, що являє собою позитивне ставлення до професійної діяльності в умовах змін, сукупність стійких, позитивних мотивів, що зумовлюють відповідне ставлення керівника до управлінської діяльності та забезпечують високий рівень його професіоналізму;

3) конативний, що передбачає наявність сукупності практичних умінь і навичок здійснювати управлінську діяльність в умовах змін.

Отже, першою складовою науково-методичного супроводу процесу управління початковою школою є забезпечення готовності керівника закладу освіти до управлінської діяльності в умовах змін. Така готовність передбачає:

– ознайомлення керівника закладу освіти з теоретичними засадами реалізації технології управління закладом освіти (розуміння сутності реформаційних процесів, які відбуваються у початковій школі, усвідомлення зміни ролі керівника та його функцій у межах децентралізації та академічної автономії закладів освіти, розуміння необхідності створення розвивального освітнього середовища у закладі освіти та ознайомлення з технологіями його створення, знання технологій створення спеціально організованих соціально-психологічних впливів процесі спільної діяльності на партнерських, гуманістично спрямованих засадах тощо);



– розуміння сутності управлінських завдань, розв’язання яких сприятиме розвитку закладу початкової освіти в умовах змін, зокрема, його здатності до впровадження змін, формування позитивного іміджу закладу освіти, розвитку його конкурентоздатності, підвищення якості освітніх послуг тощо;

– формування вмінь та навичок, які забезпечують вибір та використання найбільш доцільних форм і методів управління закладом освіти.

Критеріями ефективності розвитку готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін є:

1) широта та глибина знань щодо специфіки управлінської діяльності в умовах змін як основи прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

2) наявність позитивної мотивації до управлінської діяльності;

3) можливість трансформації набутих управлінських знань, умінь і навичок у конструктивні способи здійснення управлінської діяльності;

4) інтегрованість компонентів готовності керівника до управлінської діяльності у цілісну систему.

Іншою умовою ефективного управління початковою школою є комплекс додаткових науково-методичних заходів щодо підготовки педагогічних працівників до роботи в умовах реалізації Концепції Нової української школи. До таких заходів слід віднести такі:

– семінар-тренінг «Формування професійної компетентності вчителя початкової школи в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа»;

– дискусійне коло «Місце і роль початкової школи в структурі закладу загальної середньої освіти: вчитель – лідер, агент змін, провайдер Нової української школи?»;

– науково-практичний семінар для заступників директорів із навчально-виховної роботи «Нові підходи до організації та змісту

освітнього процесу в початковій школі»;

– науково-практичний семінар для вчителів початкової школи «Оновлення навчально-методичного забезпечення змісту навчальних дисциплін початкової школи»;

– інструктивно-методичний семінар для практичних психологів «Сучасні тенденції розвитку початкової освіти: соціалізація особистості дитини в умовах Нової Української школи»;

– Інтернет-семінар (вебінар) для учителів «Реалізація концептуальних засад «Нової української школи» засобами курсів духовно-морального спрямування»;

– інтерактивні спілкування тимчасового творчого колективу «Упровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній процес Нової української школи».

Отже, робота з кадрами в закладах загальної середньої освіти повинна бути спрямована на управлінський супровід професійного розвитку педагогічних працівників. При цьому тільки чітко налагоджена, взаємоузгоджена робота усіх підсистем закладу освіти спроможна забезпечити потреби школи в кваліфікованих кадрах високого рівня професіоналізму та культури, здатних компетентно й відповідально виконувати посадові функції, впроваджувати в освітній процес новітні технології, сприяти розвитку особистості учнів в умовах реалізації Концепції Нової української школи.

Однією з важливих умов забезпечення науково-методичного супроводу управління початковою школою є організація методичної роботи, спрямованої на задоволення індивідуальних потреб педагогів в особистому та професійному зростанні. У зазначеному контексті слід визначити такі пріоритети:

1. Аналіз рівня теоретичної підготовки та практичних навичок кожного вчителя, що дає змогу з'ясувати суперечності між метою

діяльності та результатами роботи й визначити шляхи вирішення виявлених суперечностей.

2. Удосконалення теоретичної підготовки педагогів у галузі методики, дидактики, психології, освітньої інноватики з метою стимулювання особистісного професійного зростання та визначення шляхів формування педагогічної майстерності кожного вчителя початкової школи, виходячи з рівня його професійної підготовки та особистісних і професійних запитів.

3. Удосконалення педагогічних умінь.

В основу методичної роботи з вчителями початкової школи слід покласти перевірені практикою принципи, а саме:

1. Принцип диференційованого підходу (забезпечує створення умов для надання реальної дієвої допомоги у формуванні системи роботи педагогам, не залежно від їхнього стажу та кваліфікаційної категорії).

2. Принцип практичної значущості методичних заходів (стимулює зацікавлене ставлення вчителів до сприйняття змісту, активізує їхню участь, мотивує до вирішення конкретних професійних завдань).

3. Принцип доцільної інтеграції традиційних форм методичної роботи з прогресивними технологіями (забезпечує можливості для професійного зростання вчителів початкової школи).

Окремою складовою науково-методичного супроводу управління початковою школою в сучасних умовах є щорічні діагностичні обстеження, результати яких, з одного боку, дають висновки про рівень професійної компетентності кадрів, а з іншого – дозволяють виявити проблеми і утруднення, прослідкувати динаміку змін з метою прийняття виважених рішень та надання, за потребою, адресної управлінської, методичної та психологічної допомоги окремим педагогам.

Отже, науково-методичний супровід управління початковою школою має бути спрямований на:

- забезпечення дієвої моделі індивідуалізації професійного розвитку педагогічних працівників школи;
- забезпечення сучасних підходів щодо форм, методів, технологій професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації педагогічних, методичних і керівних кадрів закладів освіти відповідно до вимог Нової української школи;
- розроблення й упровадження у закладі освіти моделей організації неперервного навчання педагогів відповідно до їхніх професійних та індивідуальних запитів;
- всіляке сприяння професійному зростанню вчителів шляхом їхньої участі в обласних школах, дискусійних майданчиках, лабораторіях, а також засобами реалізації індивідуальних програм професійного зростання тощо;
- матеріальне та моральне заохочення творчих педагогів до творчої інноваційної діяльності.

Таким чином, науково-методичний супровід управління початковою школою в умовах реалізації Концепції Нової української школи – це системна взаємодія суб'єктів управлінської та педагогічної діяльності щодо спільного опанування інновацій, які становлять зміст управління освітнім процесом у початковій школі, в єдності цільового, методологічного, організаційно-методичного, процесуально-технологічного й результативного компонентів.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі розкрито організаційно-педагогічні умови управління початковою школою в умовах реформування на прикладі Гімназії зі структурним підрозділом початкової школи №38 м. Маріуполя. Зазначений заклад освіти у своїй діяльності підпорядковується меті забезпечення умов для морального, інтелектуального, фізичного, художньо-естетичного розвитку учнів, виховання громадянина демократичного суспільства, який

визнає освіченість, вихованість, культуру найвищими цінностями, незамінними чинниками соціального процесу. Діяльність школи ґрунтується на засадах демократизму, дитиноцентризму, рівного доступу до якісної освіти, врахування вікових особливостей фізичного, розумового і психічного розвитку дитини, індивідуалізації, диференціації і варіативності, цілісності і наступності, академічної свободи та автономності, прозорості і відповідальності.

Початкова школа як структурний підрозділ Гімназії №38 м. Маріуполя, забезпечує подальше становлення особистості дитини, її інтелектуальний, фізичний, соціальний розвиток. Пріоритетами у початкових класах загальнонавчальні, розвиваючі, виховні, оздоровчі функції.

Контроль адміністрації гімназії за діяльністю початкової школи має на меті отримання повної, об'єктивної та достовірної інформації про стан реалізації педагогами завдань цієї школи. Здійснення заходів контролю полягає у вивченні, аналізі та співставленні фактичної діяльності початкової школи з визначеними державними вимогами до неї, виявленні відхилень і порушень у виконанні встановлених завдань. Визначено, що найбільш значущими організаційними формами управлінської діяльності в Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» є рада школи, педагогічна рада, нарада при директорові, нарада при заступнику директора, оперативні наради, методичні семінари.

На основі вивчення досвіду Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» розроблено науково-методичний супровід управління початковою школою в умовах реформування.

## **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі розкрито організаційно-педагогічні умови управління початковою школою в умовах реформування на прикладі Гімназії зі структурним підрозділом початкової школи №38 м. Маріуполя. Актуальність теми дослідження обумовлюється необхідністю вирішення проблеми управління початковою школою на етапі реалізації Концепції Нової української школи та недостатню розробленість зазначеної проблеми у наукових джерелах.

Результати здійсненого дослідження дозволили зробити наступні висновки.

1. Розкрито сутнісні характеристики початкової школи як відкритої соціальної системи та об'єкту управління. Зазначено, що у державних нормативних документах з питань освіти початкова школа розглядається як невід'ємний складник і перший ступінь закладу загальної середньої освіти. Початкова школа так само являє собою певну систему, що є складовою, структурним компонентом багатьох інших систем як сукупності визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія.

Як педагогічній системі початковій школі такі ознаки: наявність сукупності елементів; наявність об'єктивно існуючих зв'язків між елементами системи; притаманність ознак цілісності системи; ієрархічна підпорядкованість елементів системи; зв'язок системи з зовнішнім середовищем; наявність мети функціонування системи. Визначено, що початкова школа є складною системою, здатною до перетворень, які зумовлюються низкою чинників, що ведуть до послідовної зміни цілей, структури, змісту, організації освітньої діяльності початкової школи.

Початкова освіта як система вступає у взаємини із зовнішнім середовищем і тому є відкритою, націленою на взаємодію з різними суб'єктами управлінського процесу (батьки учнів, заклади дошкільної, загальної та позашкільної освіти, громадські організації, партнери школи,

державні структури та соціальні інститути).

2. Визначено та схарактеризовано базові поняття дослідження. Теоретичною основою для визначення таких понять стали такі наукові підходи: конкретно-історичний, комплексний, особистісно-зорієнтований, компетентнісний, системний. З урахуванням комплексу зазначених підходів базовими поняттями дослідження визнано «управління», «державно-громадське управління», «управління освітнім закладом», «освітній менеджмент».

Управління є процесом, найважливішою сутнісною ознакою якого виступає його діяльнісний вплив на систему в цілому або на її окремі ланки з метою забезпечення ефективного функціонування й розвитку цієї системи або її складових. Визначено й схарактеризовано ознаки й властивості управління: цільове призначення, що полягає в забезпеченні цілісності і життєдіяльності; структурованість, що являє собою сукупність загальних функцій управління; цілісність, що зумовлена інтегрованим результатом забезпечення усіх функцій управління; ієрархічність організаційної структури процесу управління.

Управління освітнім закладом визначено у дослідженні як цілеспрямовану взаємодію керуючої та керованої підсистем динамічної педагогічної системи, що характеризується націленістю на вирішення освітніх завдань, стійкою структурою й забезпечує її цілісність, ефективну реалізацію функцій та досягнення запланованого результату.

Отже, проведений аналіз дозволяє трактувати поняття «управління початковою школою» як процес державного, регіонального, місцевого та інституційного впливу на заклади початкової освіти з метою їх розвитку й підвищення ефективності освітньої, навчально-методичної, кадрової та матеріально-технічної діяльності.

3. Розкрито організаційно-педагогічні умови управління закладом початкової освіти в умовах реалізації Концепції Нової української школи на

прикладі Комунального закладу «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області». Гімназія бачить своєю головною метою забезпечення умов для морального, інтелектуального, фізичного, художньо-естетичного розвитку учнів, виховання громадянина демократичного суспільства, який визнає освіченість, вихованість, культуру найвищими цінностями, вагомими чинниками соціального процесу. Діяльність школи ґрунтується на засадах демократизму, дитиноцентризму, рівного доступу до якісної освіти, врахування вікових особливостей фізичного, розумового і психічного розвитку дитини, індивідуалізації, диференціації і варіативності, цілісності і наступності, академічної свободи та автономності, прозорості і відповідальності.

Контроль адміністрації гімназії за діяльністю початкової школи має на меті отримання повної, об'єктивної та достовірної інформації про стан реалізації педагогами завдань цієї школи. Здійснення заходів контролю полягає у вивченні, аналізі та співставленні фактичної діяльності початкової школи з визначеними державними вимогами до неї, виявленні відхилень і порушень у виконанні встановлених завдань початкової освіти та причин, що призводять до цього, з метою їх недопущення у подальшому.

На основі врахування системи принципів управління закладом освіти, у Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» розроблено структуру внутрішнього управління. Розкрито найбільш значущі організаційні форми управлінської діяльності у зазначеному закладі освіти (рада школи, педагогічна рада, нарада при директорові, нарада при заступнику директора, оперативні наради, методичні семінари тощо). Розкрита у дослідженні модель управління початковою школою як підструктурою Гімназії №38 дає можливість працювати ефективно,



виконувати завдання держави, реалізовувати соціальне замовлення в галузі освіти молодших школярів.

4. На основі аналізу досвіду управління початковою школою у Комунальному закладі «Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи №38 Маріупольської міської ради Донецької області» розроблено науково-методичний супровід управління початковою школою. Визначено й описано етапи такого супроводу (аналіз теоретичних та практичних напрацювань щодо управління початковою школою; розроблення теоретико-концептуальних засад побудови моделі управління початковою школою, виходячи зі специфіки функціонування закладу освіти, до якого вона входить; створення технологічного забезпечення педагогічного процесу у початковій школі; розроблення системи моніторингу ефективності діяльності початкової школи; формулювання висновків щодо ефективності та дієвості управлінських рішень).

Визначено організаційно-педагогічні умови управління початковою школою в сучасних умовах: особистісна готовність керівників закладів освіти до управлінської діяльності; комплекс додаткових науково-методичних заходів щодо підготовки педагогічних працівників до роботи в умовах реалізації Концепції Нової української школи; організація методичної роботи, спрямованої на задоволення індивідуальних потреб педагогів в особистому та професійному зростанні; здійснення щорічних діагностичних обстежень, результати яких дозволяють виявити проблеми і утруднення, прослідкувати динаміку змін з метою надання адресної управлінської, методичної та психологічної допомоги окремим педагогам.

Отже, науково-методичний супровід управління початковою школою має бути спрямований на: забезпечення дієвої моделі індивідуалізації професійного розвитку педагогічних працівників школи; забезпечення сучасних підходів щодо форм, методів, технологій професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації педагогічних, методичних і

керівних кадрів закладів освіти відповідно до вимог Нової української школи; розроблення й упровадження у закладі освіти моделей організації неперервного навчання педагогів відповідно до їхніх професійних та індивідуальних запитів; всіляке сприяння професійному зростанню вчителів шляхом їхньої участі в обласних школах, дискусійних майданчиках, лабораторіях, а також засобами реалізації індивідуальних програм професійного зростання тощо; матеріальне та моральне заохочення творчих педагогів до творчої інноваційної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.
2. Біла книга національної освіти України: (проект) / за ред. В. Г. Кременя. Київ, 2009. 185 с. URL: <http://www.ukraine3000.org.ua/img/forall/APN.pdf>
3. Бондарчук О. І. Особистісна готовність майбутніх психологів до попередження конфліктів у професійній діяльності: сутність і умови розвитку. *Вісник післядипломної освіти*: зб. наук. праць; за ред. В. В. Олійника. 2014. Вип. 12 (24). С. 30-36.
4. Василенко Н. В. Науково-методична робота в школі. Х.: Основа, 2013. 176
5. Волканова В. Організація методичної роботи. К.: Шк. світ, 2010. 128 с.
6. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. 2-ге вид., доп. і випр. Рівне: Волинські обереги, 2011. 552 с.
7. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Х.: Основа, 2011. 224 с.
8. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія. 2-е вид. К.: Логос, 2012.
9. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / [Н. Г. Протасова, с. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін.] ; [за заг. ред. Н. Г. Протасової]. К. : НАДУ, 2012. 60 с.
10. Діловодство і документація: навч.-метод. посіб. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської

справи Національного банку України»; [уклад. П. О. Добродумов]. Суми, 2014. 209 с.

11. Донська Л. Директор успішної школи: поміркований консерватор чи раціональний інноватор. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2011. № 2. С. 64-100.

12. Дрожжина Т. В., Татаринов М. В. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Х.: Основа, 2013. 192 с.

13. Довбня В. Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. *Філософія освіти*. 2018. № 1. С. 240-258

14. Євдотюк А.В. Синергетичні засади моделювання освітніх систем: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук (09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії). Київ, 2002. 21 с.

15. Сльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: дис. ... док. пед. наук : спец. 13.00.01. К., 2005. 453 с.

16. Канафоцька Г. Нова модель управління школою в контексті менеджменту творчості. *Директор школи*. 2012. № 14 (686). С. 4-10.

17. Калініна Л. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1–2. С. 12–21.

18. Калініна Л. М., Куценко Т. М. Державний контроль за діяльністю початкової школи у змісті посібника для керівників різних рівнів у сфері освіти. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/166120/1/28.pdf>

19. Каптан Т. М. Внутрішньошкільний контроль і експертиза. Х.: Основа, 2011. 128 с.

20. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Х.: Основа, 2014. 192 с.

21. Коберник О. М., Гагарін М. І. Менеджмент в освіті: навч.

посіб. 2-ге вид. Умань: ПП Жовтий О. О., 2011. 277 с

22. Контратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part\\_2/21.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf)

23. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с.

24. Лебідь О.В. Л 33 Управління початковою школою: навч. посіб. 2015. URL: [http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/1804/1/Управління%20початковою%20школою\\_Лебідь.pdf](http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/1804/1/Управління%20початковою%20школою_Лебідь.pdf)

25. Лунячек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> (дата звернення: 31.10.2021).

26. Ляшенко О. І. Пріоритети розвитку української школи в умовах реформування освіти. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського нац. ун-ту ім. Івана Огієнка. Серія: Педагогічна.* Кам'янець-Подільський, 2016. Вип. 22. С. 39-42

27. Ляшенко О. І. Пріоритети розвитку української школи в умовах реформування освіти. URL: [file:///C:/Users/81/Downloads/94490-199241-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/81/Downloads/94490-199241-1-SM%20(1).pdf).

28. Майборода С. В. Державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку (1917-1959 рр.). Київ: Вид-во УАДУ. 2010. 242 с.

29. Мармаза О. І. Аналіз як функція управління сучасним навчальним закладом. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології.* 2013. № 4 (30). С. 345–355.

30. Мармаза О. І., Касьянова О. М., Григораш В. В. та ін. Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.: в 2 ч. Харків: Веста; Вид-во «Ранок», 2003. Ч. 1: Абетка менеджера освіти. 160 с.

31. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
32. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
33. Мелешко В. В. Управління розвитком сільської малочисельної школи: посіб.: Педагогічна думка, 2013. 104 с.
34. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / [Шоутен Т. Д., Даниленко Л. І., Зайченко О. І., Софій Н. З.]; за заг. ред. Л. Даниленко; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». К. : СПД-ФО К. С. Парашин, 2009. 112 с.
35. Москальчук Н. Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом. *Методист*. 2012. № 11. С. 5-11.
36. Настільна книга заступника директора в початковій школі / [уклад. Г. Ж. Іванова]. Х.: Основа, 2009. 395 с.
37. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті. К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001.
38. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої освіти / Міністерство освіти і науки України. 2016. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
39. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / за заг. ред. Н. М. Бібік. Київ: Літера ЛТД, 2018. 160 с.
40. Організація й управління навчально-виховним процесом у початковій школі : навчальний посібник, Ч.1 / уклад. В.І.Кобаль. Мукачево: Вид-во МДУ, 2015. 140 с.
41. Островерхова Н.М. Загальноосвітній навчальний заклад як активна соціально-педагогічна система URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32308833.pdf>

42. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Х.: Основа, 2011. 320 с.
43. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2016.
44. Педагогічний словник / за ред. М. Д. Ярмаченка. Київ: Педагогічна думка, 2001. 514 с.
45. Педагогический словарь: в 2 т. / И. А. Каиров (глав. ред.), Н. К. Гончаров, Н. Д. Казьмин и др. Москва. 2010. Т. 1. 774 с.
46. Переheyда О. М. Школа повного дня. К. : Шкільний світ, 2010. 128 с.
47. Пікельна В. С., Удод О. А. Управління школою. Дніпропетровськ: Альфа, 2008. 284 с.
48. Полторацька В. Управлінське забезпечення якості освітнього процесу. *Директор школи*. 2012. № 17 (689). С. 20-38.
49. Поспелова Т. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
50. Постанова Кабінету Міністрів України № 353 від 03.05.2012 «Про затвердження Порядку державного інспектування навчальних закладів». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3532012-п>
51. Постанова Кабінету Міністрів України № 228 від 05.04.1994 «Про порядок створення, реорганізації і ліквідації навчально-виховних закладів» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/228-94-п>
52. Постанова Кабінету Міністрів України № 778 від 27.08.2010 «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-п>
53. Постанова Кабінету Міністрів України №1019 від 08.08.2007 «Про ліцензування діяльності з надання освітніх послуг». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1019-2007-п>

54. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку призначення на посаду керівників навчальних закладів» від 13.10.2015 року № 827. URL: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-porjadku-priznachennja-na-posadu-kerivnik-doc245572.html>.
55. Про освіту: Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII URL : <http://osvita.ua/legislation/law/2231/>
56. Про охорону дитинства: Закон України 2001, № 30, редакція від 30.11.2017, підстава 2180-19 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2402-14>
57. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: посібник; за наук. ред. О. І. Бондарчук. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8298>.
58. Робинсон К., Ароніка Л. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту; переклад з англ. Г. Лелів. Львів: Літопис, 2016. 258 с.
59. Романчук А. І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\\_2/41.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/41.pdf)
60. Сергеева В. П. Управление образовательными системами: програмно-методическое пособ. Москва: ЦГЛ, 2012. 144 с.
61. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Х.: Видав. гр. «Основа», 2013.
62. Сотніченко І. І. Керівник як лідер змін нової української школи. *Народна освіта. Електронне фахове наукове видання.* [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5603](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5603)
63. Співак О.Я. Особливості управління початковою освітою в сучасній школі. *Науковий вісник Херсонського державного*



університету. Випуск 14. Частина 3. 2015. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/113.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/113.pdf)

64. Татенко В. О. Лідер XXI. *Lider XXI. Соціально-психологічні студії*. К.: Видавничий дім «КОРПОРАЦІЯ», 2004. 182 с.

65. Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти: навч. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. 222 с.

66. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах. К.: «ДорадоДрук», 2012.

67. Фізеші О.Й. Початкова школа як система: історіографія поняття. URL: <https://ps.journal.kspu.edu>article>

68. Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В. І. Шинкарук (голова). Київ: Абрис, 2002. 744 с.

69. Хлебніков Т. М. Управління навчальною діяльністю: навчально-методичний посібник. Х.: Вид. група «Основа», 2013. 224 с.

70. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 368 с

71. Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Управління в освіті та педагогічна діагностика: навч. посіб. Київ: ВД «Слово», 2015. 280 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

## КОНЦЕПЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ 2019-2024 РОКИ

Затверджено:  
на засіданні педагогічної ради  
протокол № 1 від 31.08.2019

### I. Вступ

XXI століття – це час переходу до високотехнологічного інформаційного суспільства, у якому якість людського потенціалу, рівень освіченості й культури всієї нації набувають вирішального значення для економічного й соціального поступу країни, інтеграції і глобалізації соціальних, економічних і культурних процесів, які відбуваються в освіті.

Освіта XXI століття – це освіта для людини. Її стрижень – розвиваюча, культуротворча домінанта, виховання відповідальної особистості, яка здатна до самоосвіти і саморозвитку, вміє критично мислити й опрацьовувати різноманітну інформацію, використовувати набуті знання і вміння для творчого розв'язування проблем, прагне змінити на краще своє життя й життя своєї країни.

### II. Загальні положення

#### 1. Загальна стратегія школи

Концепція діяльності школи спрямована на реалізацію Закону України «Про загальну середню освіту», складена із урахуванням ситуації оновлення політичних та економічних процесів у державі та сучасних завдань перебудови змісту національної освіти та виховання і сприяє формуванню інтелектуального потенціалу суспільства. Розвиваючи традиції загальної середньої школи, ЗОШ № 38 має реалізувати ідею безперервності освіти й виховання через подолання розриву між культурою, наукою й освітою, даючи особистості нові виміри життя, що ґрунтується на глибокому знанні минулого й сучасного України, світової культури, заохочує до опанування новітнього життєвого досвіду.

#### В основі концепції:

- орієнтація на загальнолюдські цінності та соціально – економічні особливості регіону, міста Маріуполя;
- спрямованість на гуманізацію освіти, що полягає в утвердженні людини як найвищої соціальної цінності; розкритті її здібностей та

задоволенні різноманітних освітніх потреб;

- забезпечення пріоритетності загальнолюдських цінностей, гармонії стосунків людини й навколишнього середовища;
- гуманітаризація освіти, яка покликана формувати картину світу, духовність, культуру особистості і планетарне мислення;
- нероздільність навчання й виховання, що полягає у їх органічному поєднанні, підпорядкованість змісту навчання й виховання, формування цілісної та розвиненої особистості.

## **2. Мета, завдання й принципи діяльності школи**

Школа бачить своєю головною метою забезпечення умов для морального, інтелектуального, фізичного, художньо-естетичного розвитку учнів, виховання громадянина демократичного суспільства, який визнає освіченість, вихованість, культуру найвищими цінностями, незамінними чинниками соціального процесу.

### **Основними завданнями школи є:**

- різнобічний розвиток школяра як цілісної особистості в духовному, інтелектуальному, емоційному, фізичному, моральному і психічному проявах;
- виховання школяра як громадянина і патріота України, національно свідомої, вільної, демократичної, соціально активної особистості, здатної здійснювати свідомий вибір і приймати відповідальні рішення в різноманітних життєвих ситуаціях;
- формування в учнів природничо-наукового і гуманітарного світогляду, наукового стилю мислення, здатності до інноваційної діяльності;
- формування особистісних якостей, які забезпечують успішну соціально-психологічну адаптацію в суспільстві, готовність до подальшої неперервної освіти впродовж життя, трудової діяльності, конкурентоздатність на ринку праці;
- формування ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для її успішної життєдіяльності: здатність спілкуватися державною мовою та однією з іноземних мов, математична грамотність і обізнаність у галузі природничих наук і технологій, готовність використовувати інформаційно-комунікаційні технології у своїй діяльності, уміння і потреба вчитися впродовж життя, здатність до життя в громадянському суспільстві, навички підприємницької діяльності, загальнокультурна компетентність;
- вироблення навичок здорового способу життя та ціннісного ставлення до здоров'я.

Діяльність школи ґрунтується на засадах демократизму, дитиноцентризму, рівного доступу до якісної освіти, врахування вікових особливостей фізичного, розумового і психічного розвитку дитини, індивідуалізації, диференціації і варіативності, цілісності і наступності, академічної свободи та автономності, прозорості і відповідальності.

**Пріоритетними принципами діяльності керівництва школою в**

**умовах реформування освіти є:**

– **Демократизація** (у принципах управління – співробітництво, партнерство, взаємоповага, взаємодопомога, колегіальність у прийнятті управлінських рішень).

– **Гуманізація** (гармонізація стосунків між усіма учасниками педагогічного процесу, створення сприятливих умов для творчої самореалізації усіх суб'єктів навчально-виховного процесу, утвердження особистості як найбільшої цінності у суспільстві, створення умов для професійного зростання працівника).

– **Особистісно-орієнтований підхід** (розуміння свободи вибору людини в обрані шляхів до самоактуалізації, створення умов для досягнення особистісного зросту).

– **Модернізація** (інтенсивне використання і розвитку теорії та практики управління соціально – педагогічними системами інформаційно-комунікативних технологій, перехід до нових управлінських технологій).

– **Диференціація і мобільність** (створення умов для багатопрофільного, варіативного навчання, створення сприятливих умов для орієнтації учнів на певну майбутню професійну діяльність через врахування індивідуальних особливостей, інтересів і потреб учнів).

– **Забезпечення практичної спрямованості освіти** (вирішення питання якості й доступності освіти, інтегрування в європейській освітній простір).

– **Варіативність** (забезпечення можливості широкого вибору змісту, форм, засобів навчання та виховання, альтернативність у задоволенні духовних запитів особистості її інтелектуальних та пізнавальних можливостей та інтересів, диференціація та індивідуалізація навчально-виховного процесу).

– **Перспективність** (забезпечення випередження у змісті навчання відповідно до сучасних потреб суспільної практики) .

Школа має для цього відповідні умови:

- навчальні, методичні нароби;
- досвід роботи педколективу в умовах впровадження інновацій та сучасних методик, технологій;
- високий фаховий, моральний та культурний потенціал педагогів;
- творчу атмосферу в колективі;
- достатній рейтинг у районі , у мікрорайоні школи.

**Ш. Структура школи. Управління.**

**Початкова школа є** чотирирічною. До неї вступають діти, яким до 1 вересня, виповнилося 6 років і які за результатами медичного й психологічного обстеження не мають протипоказань для систематичного шкільного навчання.

Початкова школа зберігаючи наступність із дошкільним періодом дитинства, забезпечує подальше становлення особистості дитини, її

інтелектуальний, фізичний, соціальний розвиток. Пріоритетами у початкових класах загальнонавчальні, розвиваючі, виховні, оздоровчі функції.

**Основна школа** (5-9 класи) дає базову загальну середню освіту, що є фундаментом загальноосвітньої підготовки всіх школярів, формує в них готовність до вибору й реалізації форми подальшого одержання освіти й профілю навчання.

**Старша школа** (10-11 класи) є останнім етапом одержання повної загальної середньої освіти, на якому завершується формування цілісної картини світу, оволодіння способами пізнавальної й комунікативної діяльності, уміннями одержувати з різних джерел і переробляти інформацію, застосовувати знання. Старша школа функціонує як профільна. Поглиблена підготовка учнів досягається в результаті вивчення спеціальних курсів, факультативів, курсів за вибором, а також участю у роботі клубів, гуртків, у проведенні пошукової та начально-дослідницької роботи.

Це створює значно кращі умови для диференційованого навчання, врахування індивідуальних особливостей розвитку учнів, які відрізняються передусім якісним складом здібностей. Структура школи складається із декількох підструктур:

- управлінська діяльність;
- інформаційно-організаційна діяльність;
- навчальна діяльність;
- методична діяльність;
- виховна діяльність;
- учнівська діяльність;
- психологічна діяльність.

#### **IV. Організація навчально-виховного процесу та зміст освіти**

Школа планує свою роботу самостійно відповідно до перспективного річного плану. У плані роботи відображаються найголовніші питання роботи, визначаються перспективи розвитку. План роботи погоджується радою закладу і затверджується педагогічною радою.

Основним документом, що регулює роботу школи є навчальний план, який складається на основі типових навчальних планів, розроблених та затверджених Міністерством освіти і науки України, із конкретизацією варіативної частини і визначенням профілю навчання.

Школа здійснює навчально-виховний процес за семестровою формою навчання.

У школі першого ступеня навчання для учнів за бажанням їхніх батьків або осіб, які їх замінюють, створюються групи подовженого дня. Зарахування до груп подовженого дня і відрахування дітей з них здійснюється наказом директора школи на підставі заяви батьків (осіб, які їх замінюють), режим роботи груп подовженого дня визначається школою.

Структура навчального року, а також тижневе навантаження учнів

встановлюється школою в межах часу, що передбачений робочим навчальним планом.

Навчальний рік поділяється на семестри.

Тривалість уроків у школі становить у перших класах 35 хвилин; у 2-4-х класах – 40 хвилин; у 5-11-х класах – 45 хвилин.

Щоденна кількість і послідовність навчальних занять визначається розкладом уроків, який складається на рік, відповідно до санітарно-гігієнічних та педагогічних вимог; погоджується радою школи і затверджується директором школи.

Тижневий режим роботи школи фіксується у розкладі навчальних занять.

#### **V. Розвиток школи за концептуальними напрямками**

Концептуальні напрями, проекти.	Програмно – цільові завдання, шляхи їх реалізації.
Управління школою.	<p>1. Управління школою здійснювати на громадсько-державницьких засадах, готувати молодь до життя в демократичній громаді через діяльність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ради школи;</li> <li>➤ учнівського парламенту;</li> <li>➤ батьківського комітету.</li> </ul> <p>2. Активізувати діяльність учнівського самоврядування через діяльність учнівського парламенту.</p> <p>3. Адміністрації школи щорічно звітувати перед батьками та громадськістю про виконану роботу.</p> <p>4. Раз на рік організувати форум батьківської громадськості з обговорення найактуальніших проблем школи.</p> <p>5. Забезпечити взаємодію всіх учасників навчально-виховного процесу шляхом адаптивного управління.</p>
Забезпечення якості навчально-виховного процесу.	<p>1. Розробка інструктивно-методичних матеріалів для моніторингу якості освіти.</p> <p>2. Аналіз дій учителів під час корекційно-аналітичних заходів щодо результатів моніторингу.</p> <p>3. Забезпечення розвитку й саморозвитку особистості на основі індивідуальних особливостей суб'єкта пізнання та предметної діяльності.</p> <p>4. Визначення варіативності, визнання різноманітності змісту і форм навчального процесу, вибір яких має здійснювати вчитель з урахуванням розвитку кожної дитини.</p> <p>5. Розвиток у дітей стійкого інтересу до пізнання, бажання та вміння самостійно вчитися.</p>

<p>Програма «Учитель»</p>	<p>Головним завдання учителя ЗОШ №38 на сучасному етапі є забезпечення поступового переходу від школи, що навчає, до школи що керує знаннями, школи, яка навчить кожного стати менеджером свого майбутнього.</p> <p><u>Учитель має:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стати транслятором знань;</li> <li>– переказувати знання і вчити вчитися;</li> <li>– бути дорадником, який допомагає вчитися;</li> <li>– разом з учнем бути співвідповідальним за результати навчання.</li> <li>– навчити учня:</li> <li>– самостійно планувати свою працю;</li> <li>– пізнавати джерела знань, уміти оцінювати їхню користь;</li> <li>– учитися творчо мислити, аналізувати помилки;</li> <li>– різнобічно застосовувати знання;</li> <li>– здійснювати самооцінку.</li> </ul> <p>Стратегічної метою підвищення кваліфікації є розвиток рефлексивних здібностей та інтелектуальних умінь.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розв’язуючи педагогічне завдання, слід орієнтуватися на учня як на основний суб’єкт навчальної діяльності;</li> <li>– кожен педагогічний крок глибоко аналізувати;</li> <li>– створювати поле можливостей для педагогічного маневру;</li> <li>– моделювати педагогічні ситуації, прогнозувати результати;</li> <li>– використовувати елементи вітчизняного досвіду, накопичувати власний досвід.</li> </ul>
<p>Методичне забезпечення професійного зростання педагога</p>	<p>Головною метою внутрішньо шкільної методичної роботи є підвищення ефективності уроку як основної форми навчально-виховного процесу.</p> <p>Цю мету реалізують через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ методичну раду;</li> <li>➤ методичні об’єднання вчителів за предметами;</li> <li>➤ методичні об’єднання вчителів початкових класів;</li> <li>➤ методичні об’єднання класних керівників;</li> <li>➤ аналітичну групу моніторингу якості освіти;</li> </ul> <p><u>Основні напрями ВШНМР:</u></p> <p>1. Вибір оптимальних методів проведення</p>

	<p>сучасного уроку з метою забезпечення його якості та ефективності.</p> <p>2.Підвищення кваліфікації педагогів (курсова перепідготовка, атестація).</p>
Інноваційна діяльність педагогів	<p>У навчально-виховному процесі педагоги використовують міські підходи та елементи вітчизняного досвіду, доповнюють власними підходами та об'єднують у цілісну систему.</p> <p><u>Цю систему побудовано на:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ідеї гуманізації та демократизації;</li> <li>➤ переорієнтації діяльності вчителя на особливості дитини, її самореалізацію, на розвиток життєвих компетенцій.</li> </ul> <p><u>Шкільні інновації:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ використання нових технологій навчання в школі, що вчать управляти знаннями;</li> <li>➤ використання інтерактивних технологій навчання;</li> <li>➤ адаптація програм, підручників;</li> <li>➤ система оцінювання навчальних досягнень;</li> <li>➤ спрямування на самоорганізацію, саморозвиток, самомоніторинг, самоконтроль.</li> </ul>
Проект «Випускник XXI століття»	<p>Головною метою виховання на сучасному етапі вважають передачу молодому поколінню соціального досвіду, багатств духовної культури народу, його національної ментальності, своєрідності світогляду і на цій основі виховання особистісних рис громадянина України.</p> <p><u>Реалізація завдань здійснюється за напрямками:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ патріотичне виховання;</li> <li>➤ художньо – естетичне виховання;</li> <li>➤ духовно – моральне виховання;</li> <li>➤ правове виховання;</li> <li>➤ екологічне виховання;</li> <li>➤ родинно – сімейне виховання;</li> <li>➤ трудове виховання;</li> <li>➤ формування здорового способу життя.</li> </ul>
Навчально-пізнавальна діяльність учнів	<p>Головна мета виховання творчої особистості, якісна підготовка до ЗНО.</p> <p><u>Шляхи реалізації мети:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Створення банку діагностичних методів вивчення особистісних рис учнів, їхніх пізнавальних можливостей і здібностей.</li> <li>2.Створення профільних класів;</li> </ol>



	<p>3.Введення в навчальний план курсів за вибором: «Логіка», «Права дитини» (2-4 класи), «Основи християнської етики» (5-6 класи)</p> <p>4.Введення факультативних курсів «Синтаксис української мови», «Визначні постаті України», «Основи створення комп'ютерних презентацій» (10-11 класи)</p> <p>5.Введення до навчального плану додаткових годин на вивчення окремих предметів: історія України, українська мова, математика (5-11 класи)</p> <p>6.Організація гуртків, факультативів за інтересами та потребами.</p> <p><u>Очікувані результати:</u> Виховати громадян нового тисячоліття, які вміють і можуть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ критично оцінювати дійсність;</li> <li>➤ грамотно знаходити шляхи розв'язання суспільних проблем;</li> <li>➤ співпрацювати і бути толерантними;</li> <li>➤ бути відповідальними і впливовими.</li> </ul>
Комп'ютеризація навчально-виховного процесу та використання інформаційних технологій	<p>Провідне завдання – реалізація нового підходу до інформатизації школи.</p> <p><u>Шляхи реалізації:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ створення умов для використання інформаційних технологій під час викладання шкільних предметів та в позакласній роботі;</li> <li>➤ комп'ютеризація управління навчально-виховним процесом.</li> <li>➤ використання в закладі відповідного програмового забезпечення.</li> </ul> <p><u>План реалізації провідного завдання:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ придбати сучасний комп'ютерний клас;</li> <li>➤ продовжувати навчання роботи на комп'ютері педагогічних працівників.</li> </ul>
Очікувані результати	<p>На основі успішного функціонування всіх трьох ступенів школа перебуває у процесі розвитку.</p> <p><u>Його ознаки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ участь в олімпіадах, конкурсах;</li> <li>➤ надання кожному учневі освіти, відповідно до його можливостей, здібностей та інтересів;</li> <li>➤ використання інтерактивних технологій посилення співвідповідальності учня за результати навчання;</li> <li>➤ підвищення якості навчання з кожного предмета.</li> </ul>

## VI. Модель випускника школи

Концепція ЗОШ №38 визначає такі головні завдання школи у формуванні громадянина України:

1. Створення умов для здобуття загальної середньої освіти на рівні державних стандартів;
2. Забезпечення науково-теоретичної, гуманітарної, загальнокультурної підготовки обдарованих і здібних дітей;
3. Створення сприятливих умов для самовираження особистості учнів у різних видах діяльності, їх повноцінного морального, психічного, фізичного розвитку;
4. Різнобічний розвиток індивідуальності дитини на основі виявлення її задатків і здібностей, формування ціннісної орієнтації, задоволення інтересів і потреб;
5. Збереження і зміцнення морального, фізичного і психічного здоров'я вихованців.
6. Виховання школяра як громадянина України, національно свідомої, вільної, демократичної, життєво і соціально компетентної особистості, здатної здійснювати самостійний вибір і приймати відповідальні рішення у різноманітних життєвих ситуаціях;
7. Формування у школярів бажання, здатності до навчання впродовж усього життя, вироблення умінь практичного і творчого застосування здобутих знань;
8. Становлення в учнів цілісного наукового світогляду, загальнонаукової, технологічної, комунікативної і соціальної компетентностей на основі засвоєння системи знань про природу, людину, суспільство, культуру, виробництво, оволодіння засобами пізнавальної і практичної діяльності;
9. Виховання в учнів любові до праці, забезпечення умов для їх життєвого і профільного самовизначення, формування готовності до свідомого вибору і оволодіння майбутньою професією;
10. Виховання школяра як людини моральної, відповідальної, людини культури із розвиненим естетичним і етичним ставленням до навколишнього світу і самої себе. Ці вимоги було покладено в основу моделі випускника школи. При цьому було відокремлено три головні компоненти моделі:

1. Особисті особливості випускника;
2. Оволодіння випускником знаннями;
3. Готовність випускника до самостійного життя.

Особисті якості випускника передбачають:

- прийняття духовних, культурних, моральних цінностей суспільства;
- здатність об'єктивно сприймати докідля, знаходити адекватний стиль спілкування;
- самовиховання;
- творча активність;

- культура зовнішнього виду.
- Міра оволодіння навчальними знаннями передбачає:
- готовність до самостійної пізнавальної діяльності, отримання необхідних додаткових знань;
  - вміння використовувати теоретичні знання при розв'язанні практичних задач;
- Ступінь готовності до самостійного життя передбачає:
- володіння основними правовими, економічними знаннями;
  - готовність до свідомого вибору професій;
  - готовність до сімейного життя;

## **VII. Умови реалізації концепції**

Основними умовами успішної реалізації концепції є:

1. Створення збагаченого освітнього середовища як сукупності умов, які сприятимуть:

- розвитку особистості дитини;
- педагогічній майстерності учителя;
- виявленню нових підходів до реалізації процесу навчання, наукового насичення, інформаційного забезпечення;
- модернізації форм, методів, засобів навчально-виховного процесу;
- реалізації на практиці педагогіки співробітництва, педагогічної гармонії;
- створенню умов для творчої атмосфери, постійного самоаналізу діяльності.

2. Розвиток цілісної системи навчання і виховання, яка забезпечить формування інтелекту кожної дитини і глобально самосвідому освіченість нації, її фізичне і духовне здоров'я.

Школа - це простір життя дитини; тут вона не готується до життя, а повноцінно живе, і тому вся діяльність школи повинна відбудовуватися так, щоб сприяти становленню особистості як творця і проектувальника власного життя, гармонізації і гуманізації відносин між учнями й педагогами, ґрунтуючись на ідеї самоцінності дитинства, діалогу, усвідомленого вибору особистого життєвого шляху.

Отже, вся діяльність школи концептуально спрямована на реалізацію головної мети загальної середньої освіти – виховання громадянина демократичного суспільства, який визнає освіченість, вихованість, культуру найвищими цінностями, незамінними чинниками соціального прогресу.

## Додаток Б

### ЗВІТ директора Назарової Оксани Вікторівни про роботу протягом 2020-2021 навчального року

На виконання наказу МОН України від 28.01. 2005 року № 55 «Про запровадження звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів», надаємо до вашої уваги звіт директора про діяльність закладу протягом 2020-2021 навчального року.

Мета звіту:

- Залучення батьків до участі в управлінні освітнім процесом.
- Відкритий доступ батьків до інформації про діяльність закладу.
- Посилення ресурсу довіри з боку батьків.

Гімназія зі структурним підрозділом початкової школи № 38 була побудована в 1954 році. Проектна потужність складає 268 учнів. В 2020-2021 навчальному році в закладі в 9 класах навчалися 240 учнів. Середня наповнюваність по класах – 26,7. Був відкритий 1 (1А) інклюзивний клас. Навчання здійснювалося в одну зміну. Працювала група продовженого дня для 30 учнів 1-4 класів. В цьому навчальному році вперше на базі закладу працював вчитель-логопед Логопедичного центру Маріупольської міської ради, який надавав корекційно-розвиткові послуги всім учням, які потребують відповідної корекції.

Аналіз соціального паспорту закладу показує наступне:

- ✓ Дітей-сиріт та ПБП – 9
- ✓ Дітей з інвалідністю – 11
- ✓ Дітей з багатодітних родин – 58
- ✓ Дітей з малозабезпечених сімей – 3
- ✓ Дітей з родин ВПО – 8
- ✓ Дітей учасників бойових дій – 4
- ✓ Дітей з сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах – 5

Враховуючи особливості мікрорайону закладу, контингент учнів пріоритетними напрямками розвитку закладу колектив вважає:

Продовжити роботу з впровадження основних положень НУШ в початковій школі;

Організувати інклюзивне навчання дітей з особливими потребами;

Впроваджувати принципи педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці усіх учасників освітнього процесу та принципу дитиноцентризму;

Створити умови для забезпечення безперервного вдосконалення фахової освіти і кваліфікації педагогічних працівників;

Залучати педагогів до впровадження інноваційних педагогічних технологій в освітній процес з подальшим узагальненням їх досвіду роботи;

Продовжити застосування нестандартних форм роботи з педагогами;

Забезпечити умови для соціального захисту дітей пільгових категорій та для навчання і розвитку талантів обдарованих учнів;

Продовжити формування в учнів ключових компетентностей, необхідних сучасній людині для успішної життєдіяльності;

Забезпечити системний психолого-педагогічний супровід всіх учасників освітнього процесу;

Забезпечити ефективну взаємодію з громадськістю, з метою розвитку учнівського самоврядування, залучення його до вирішення питань організації життєдіяльності закладу;

Створювати умови для формування в учнів громадянської відповідальності, тобто особистості, що поважає права людини, розуміє особисту відповідальність за долю держави, народу. Розуміє важливість громадянської участі у процесі вирішення різноманітних проблем місцевої громади;

Продовжити створення оптимальних санітарно-гігієнічних умов під час освітнього процесу;

Удосконалювати навчально-матеріальну базу школи, впроваджувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології;

Удосконалювати форми і методи дистанційного, змішаного навчання.

Сприяти збереженню мережі класів та контингенту учнів закладу.

Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу:

✓ Обладнані 12 класних кімнат.

✓ Кабінет інформатики (10 комп'ютерів з виходом в інтернет).

✓ Бібліотека (з виходом в інтернет)

✓ Актова и спортивна зали.

✓ Їдальня на 50 місць.

Для оптимізації освітнього процесу використовуються технічні засоби: 2 телевізора, DVD, 5 мультимедійних проекторів, 15 комп'ютерів, 4 ноутбуки, музичний центр, акустична система, зони Wi-fi.

Робота закладу направлена на модернізацію освітнього процесу, а це в свою чергу потребує професійного педагогічного складу.

В 2020-2021 навчальному році в закладі працювали 20 педагогічних працівників. З них 19 – основних та 1 сумісник. Повну вищу освіту мають 16 учителів.

За кваліфікаційними категоріями:

– 11 – «спеціаліст першої кваліфікаційної категорії».

– 4 – «спеціаліст другої кваліфікаційної категорії»;

– 5 – мають категорію «спеціаліст»;

– 1 учитель має звання «Старший учитель»

На сучасному етапі якість освіти залишається ключовою ідеєю розвитку закладу. Протягом ряду років стабільною залишається робота педагогічного колективу над якістю знань. За результатами річного оцінювання учні показали наступні результати якості знань:

- 4А – 57%
- 5А – 43%
- 6А – 35%
- 7А – 34%
- 8А – 30%
- 9А – 25%

Якість знань по школі – 36%.

15 учнів 4-8 класів отримали Похвальні листи, 1 випускник 9 класу – Свідоцтво з відзнакою.

Педагогічний колектив продовжить роботу над підвищенням якості знань, через вдосконалення освітнього процесу, використання сучасних педагогічних технологій, використання ТЗН, підвищення мотивації до навчання з боку батьків та учнів.

Протягом навчального року здійснювалася робота щодо залучення учнів до участі в предметних конкурсах та олімпіадах різних рівнів.

Участь учнів закладу в міському етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад:

№ п/п	Предмет	Учасник	Клас	Статус	Вчитель
1.	Історія України	Хамбур А.	8А	учасник	Назарова О.В.
2.	Правознавство	Юркова А.	9А	учасник	Назарова О.В.
3.	Хімія	Хамбур Антон	8А	учасник	Прилепська О.В.
4.	Англійська мова	Шаповалов Я.	9А	учасник	Павловська О.В.
5.	Математика	Редькіна Д.	5А	учасник	Сніга Є.В.
		Цикін І.	5А	учасник	
		Климович М.	6А	учасник	
		Хазнафьорова В.	6А	учасник	
		Амоша О.	6А	учасник	
		Круглова К.	7А	учасник	
		Таган А.	8А	учасник	
		Хамбур А.	8А	учасник	
6.	Українська мова	Шаповалов Я.	9А	учасник	Ржавська О.В.
		Круглова К.	7А	учасник	
		Светашова Ю.	8А	учасник	
		Шаповалов Я.	9А	учасник	

Результати участі в інтернет-олімпіадах «На урок»:

Предмет	Кількість учасників	Результативність			Вчитель
		Учасник	клас	Статус	
Англійська мова	7	Купирева Є.	7А	Диплом I ступеня	Павловська О.В.
		Хамбур А.	8А	Диплом II ступ.	
Історія	14	Круглова К.	7А	Диплом III ст.	Назарова О.В.
		Ковальов А.	7А		
Хамбур А.	8А				
Математика	7	Амоша О.	6А	Диплом I ст.	Сніга Є.В.
		Купирева Є.	7А	Диплом II ст.	
		Хазнафьорова В.	6А	Диплом III ст.	
Біологія	20	Климович М.	6А	Диплом I ст.	Прилепська О.В.
		Амоша О.	6А	Диплом II ст.	
		Хазнафьорова В.	6А		
		Амоша Л.	6А	Диплом III ст.	
		Коваленко А.	8А	Диплом III ст.	
		Хазнафьоров О.	8А		
		Романенко К.	9А	Диплом III ст.	
Хімія	18	Романенко К.	9А	Диплом III ст.	
		Хазнафьоров О.	8А	Диплом II ст.	
		Круглова К.	7А	Диплом III ст.	
		Ярмак М.	7А		
		Хосенко Є.	7А		
		Купирева Є.	7А	Диплом II ст.	

## Предметні конкурси

Конкурс	Учасник	Клас	Статус	Вчитель
Ім.. П. Яцика	Махонін Олександр	3А	учасник	Крилова Т.В.

	Наперов Богдан	4А	учасник	Чекмак М.І.
	Бойко Олена	6А	учасник	Галахова А.М.
	Круглова Катерина	7А	учасник	Ржавська О.В.
	Хамбур Антон	8А	учасник	
Шевченка	Хазнафьорова Валерія	6А	учасник	Галахова А.М.
	Солодюк Юлія	8А	учасник	Ржавська О.В.

## «Колосок весняний - 2021»

Сертифікат	Учасник	Клас	Учитель
«Золотий колосок»	Никончук К.А.	1	Захарова О.В.
	Євсєєва В.О.	1	
	Тараруха О.В.	1	
	Шкіндер А.М.	1	
	Динисюк Д.С.	1	
	Вербенська М.О.	1	
	Сахно М.Р.	1	
	Наперов Б.М.	4	Чекмак М.І.
	Литвин Ю.С.	2	Стефанович В.Д.
	Тимохов О.Р.	2	
«Срібний колосок»	Король А.Р.	4	Чекмак М.І.
	Новіков Д.Д.	4	
	Писанюк Я.Ю.	4	
	Пушкіна К.Ю.	4	
	Ржавська В.А.	4	
	Тіщенко Т.О.	4	
	Томак М.Е.	4	
	Хайтулова А.Ю.	4	
	Шепеліна С.В.	4	
	Кравцова Д.М.	3	Крилова Т.В.
	Литвин О.С	3	
	Павловська Я.О.	3	
	Ярмак Я.С.	3	
	Климович М.	6	Прилепська О.В.
	Купирєва Є.О.	7	
	Круглова К.С.	7	
	Мельник А.О.	7	
	Хосенко Є.М.	7	
Ярмак М.С.	7		
Новікова Д.Д	1	Захарова О.В.	
Учасники	Єрмілов Є.О	4	Чекмак М.І.



	Кіріченко А.М.	4	
	Писарева М.С.	5	Бутурлімова Н.В.

Реформа освіти орієнтована на створення випускника конкурентноспроможного в ХХІ ст., всебічно розвиненого, здатного до критичного мислення, патріота з активною позицією, новатора, здатного навчатися протягом життя.

Згідно Концепції розвитку НУШ виховна робота є невід'ємною частиною освітнього процесу та орієнтується на загальнолюдські цінності.

В 2020-2021 навчальному році заклад продовжував співпрацювати з: Освітніми закладами освітнього округу № 3, ДЮК «Современник», Бібліотекою ім. Т.Г. Шевченка, КСН «Новоселівка», Центром соціальних служб, Службою у справах дітей, Поліцією.

В 2020-2021 навчальному році гімназія продовжувала співпрацю з Міським Центром позашкільної роботи за місцем мешкання. На базі закладу працювали гуртки: загальної фізичної підготовки з елементами УШУ, «Джура», «OkDance». Також, з урахуванням запитів учнів, на базі закладу була організована робота гуртків «Інфознайка», «Байт», «English club».

Через особливе географічне положення, гімназія № 38 є центром виховної, та культурно-масової роботи в мікрорайоні.

Результатом виховної роботи є участь у виховних та спортивних заходах за межами закладу:

Учасник	Конкурс	Результат
Романенко Кирило	Міський етап обласного конкурсу-виставки з декоративно-ужиткового та образотворчого мистецтва «Великодній дивограй»	Диплом I ступеня
Олефіренко Артем	конкурс малюнків «Я люблю Україну», присвячений 30-річчю Дня Незалежності України	переможець
Олефіренко Максим		переможець
Горяньська Вероніка		учасник
Писарева Марина		учасник
Команда закладу	«Веселі старты» (online)	учасники

Ми завдячуємо батькам, які з розумінням ставляться до проблем закладу, допомагають, підтримують та прислухаються до наших порад.