

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом

Кваліфікаційна робота
магістра

з теми: «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ПОЧАТКОВОЇ
ОСВІТИ В УКРАЇНІ»

Виконала: здобувач вищої освіти
заочної форми навчання
ОП Управління навчальним закладом
спеціальності 073 Менеджмент
Вікторія ХОПТЯР

Науковий керівник:
Оксана ГОРБАТЮК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки та управління
навчальним закладом

Рецензент:
Наталія БАХМАТ,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри теорії та методик
початкової освіти

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| | |
| РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСОМ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ | 7 |
| 1.1. Сутність, особливості, види та методи управління школою | 7 |
| 1.2. Сутність характеристики державного управління освітою та особливості управлінської діяльності керівника початкової школи | 28 |
| | |
| РОЗДІЛ ІІ. ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗМІСТ ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ | 36 |
| 2.1. Планування роботи школи й організація внутрішньошкільного контролю | 36 |
| 2.2. Організація та порядок ведення методичної роботи | 47 |
| 2.3. Науково-методичний супровід управління початковою школою в умовах реформування | 56 |
| | |
| ВИСНОВКИ | 69 |
| | |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ | 72 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Законом України «Про загальну середню освіту». Національною доктриною розвитку освіти України у XXI столітті передбачається суттєве вдосконалення управління освітою, утвердженням сучасного типу управління і перехід до державно-громадської моделі управління середньою освітою.

Реалії сьогодення актуалізують необхідність ґрунтовних знань з теорії й практики організації та управління загальноосвітнім навчальним закладом, і, зокрема, початкової освіти.

У цьому контексті надзвичайно важливого значення набуває цілеспрямована робота з реалізації поставлених перед вітчизняними освітніми закладами завдань, відводиться удосконалення управління процесом розвитку початкової освіти, на що і націлений зміст програми «Управління початковою школою», від 06.12.2007. Відповідно до цієї програми управління процесом розвитку початкової освіти повинна забезпечити якісні зміни в роботі відповідних навчальних закладів, що сприятиме зростанню іміджу закладу,, підвищенню його життєдіяльності. А тому управління процесом розвитку початкової освіти повинно бути направлене на всебічний розвиток особистісного потенціалу учнівської молоді, за якого відбувається гармонізація професійного і духовного оптимуму суб'єкта. Цього, безумовно, можна досягти на забезпечення високих моральних цінностей серед учнівської молоді; на залучення шкільної молоді до активної суспільної діяльності, а головне, щоб навчальний процес міг відповідати можливостям і здібностям учнів і забезпечував високий рівень їхньої підготовки.

Крім всього іншого, управління процесом розвитку початкової освіти забезпечує організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та їх спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи.

Звідси ми можемо зробити висновки про важливість (актуальність) вибраної нами теми дослідження

При цьому слід відмітити, що ця тема дослідження не є новою. Їй приділяли і продовжують приділяти увагу ряд провідних вітчизняних вчених і науковців: Н. Василенко, В. Волканова, В. Григораш, Т. Дрожжина, М. Татаринів, О. Касьянова, Р. Черновол-Ткаченко та інші.

Однак зважаючи на реформування вітчизняної освітньої системи в Україні, постійно відбувається трансформація підходів до здійснення процесу управління загальноосвітніх навчальних закладів, що підкреслює актуальність теми наших досліджень.

Об'єкт дослідження – управлінські процеси розвитком початкової освіти.

Предмет дослідження – засоби, методи та вироблена інформація відносно здійснення управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Мета дослідження: сформулювати загальне уявлення про становлення й розвиток управління як виду діяльності та науки про управління; розкрити теоретичне підґрунтя ефективної організації й управління в початковій освіті, дослідити (виявити) напрямки і технології впровадження передового педагогічного досвіду в процес управління розвитку початкової освіти в Україні.

Гіпотезою дослідження є виявлення засобів і методів направлених на вдосконалення управління процесом розвитку закладів початкової освіти, які розглядають процес розвитку початкової освіти як одного з головних чинників вдосконалення вітчизняної освітньої системи.

Визначена мета і висунута гіпотеза посприяли обґрунтуванню вирішення наступних **завдань**:

- 1) дослідити особливості та методи управління закладами загальної середньої освіти;
- 2) проаналізувати організацію та зміст внутрішньошкільного управління;

- 3) дослідити організацію роботи педагогічного колективу навчального закладу;
- 4) дослідити особливості управління малокомплектними початковими школами;
- 5) виявити резерви і вказати шляхи поліпшення процесом управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів.

З метою виявлення особливостей здійснення процесом розвитку початкової освіти (загальноосвітніх навчальних закладів) нами враховувалось наступне:

- сучасний стан (особливості, види та методи) управління початковою школою (загальноосвітнім навчальним закладом);
- процес здійснення планування роботи школи;
- порядок здійснення (організація) внутрішнього контролю за ходом управління школи на сучасному етапі.

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. Матеріали дослідження можуть використовуватися у межах викладання навчальної дисципліни «Теорія і практика управління освітою» для здобувачів магістерського ступеня за освітньою програмою 073 Менеджмент. Управління навчальним закладом.

Апробація результатів дослідження. Головні положення роботи доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка, а також на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Інноваційна діяльність: пріоритети розвитку сучасного здобувача освіти» (12 травня 2022 року) з доповіддю «Раціональність у шкільному менеджменті».

Публікація:

Хоптяр В.В. Раціональність у шкільному менеджменті. *Збірник матеріалів Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.)*. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко, 2022. 84 с., С. 10-13.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (85 найменування). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 78 сторінок. Основний зміст дослідження викладено на 70 сторінках. Робота містить таблиці та рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСОМ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ

1.1. Сутність, особливості, види та методи управління школою

В умовах реформування вітчизняної освітньої системи надзвичайно важливим є вдосконалення процесу управління початковою школою, яка є важливим суб'єктом соціально-економічних і культурно-політичних відносин. Тим більше, якщо враховувати, що унаслідок глобального характеру перетворень, які мають місце в нашій державі, освіта стає одним з найважливіших напрямів державної політики України, стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного й духовного розвитку суспільства, що має забезпечити інтегрування національної системи освіти до європейського та світового освітнього просторів. Зважаючи на це, ми з впевненістю можемо стверджувати, що в умовах сьогодення питання управління початковою школою є надзвичайно актуальним.

Цій проблемі, тобто проблемі здійснення управління загальноосвітнім навчальним закладом (початковою школою) приділяли і продовжують приділяти увагу ряд провідних науковців нашої країни: В. Бондар, В. Григораш, З. Онишків, І. Підласий, В. Рудьєв, О. Гуткевич, Є. Павлютенков, О. Мармаза, О. Касьянова, С. Немченко, О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, М. Фіцула, В. Шатун, Л. Даниленко, А. Карамушка, І. Кучинська, Є. Хриков та інші.

Розглядаючи теоретичні засади процесу здійснення управління початковою школою, досить важливим моментом є чітке усвідомлення сутності та особливостей управлінської діяльності. Тобто ми повинні мати чітке уявлення про те, що ми розуміємо під процесом управлінської діяльності і як воно впливає на ефективність діяльності навчального закладу.

Вище згадані вчені (Л. Даниленко, Л. Карамушка) розглядають (визначають) термін «управління» як:

- цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стан чи поведінку у зв'язку зі змінами обставин;
- особливий вид діяльності, що не тільки зводиться до досягнення цілей системи, організації, а й являє собою спосіб підтримки цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування і розвитку;
- владні відносини, зміст яких визначається характером власних;
- самотійну науку.

Розвиваючи своє бачення (розуміння) сутності управління В. Крижко відмічає, що значення аспекту управління може бути різним. Зокрема він дає наступні визначення:

1. Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі управлінської діяльності як «вплив» на його цільовій спрямованості);

2. Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом (підкреслюється необхідність об'єднання зусиль для досягнення визначених результатів);

3. Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу працівників (наголошується на важливості організаційного початку для ефективної спільної діяльності).

Таким чином, В. Крижко підкреслює, що управління поєднує людські й матеріальні ресурси для виконання задач, поставлених перед організацією (початковою школою) [28].

На нашу думку, більш точне визначення розумінню цього змісту дає І. Кучинська, яка стверджує, що управління (керування) являє собою функцію високоорганізованих систем, які забезпечують їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети. Зокрема вчена підкреслює, що під управлінням слід розуміти цілеспрямований процес дії на об'єкт з метою зміни його якісного стану,

забезпечення максимального функціонування, спрямованого на ефективне та продуктивне досягнення нових завдань, із урахуванням змін у зовнішньому середовищі. За словами І. Кучинської, термін «управління» використовується в трьох основних значеннях. По-перше як функція, як спеціальний вид діяльності в організаціях. По-друге як певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління. По-третє як спеціальна галузь знань, що допомагає здійснювати цю діяльність. Наголосимо, базовими функціями управління є функція планування, педагогічного аналізу, прогнозування, організації, контролю. Саме такий склад і послідовність функцій, за словами вченої, можуть забезпечити реалізацію управлінської мети [29, с 99-105].

Розглянемо структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом (початковою школою) на прикладі рис. 1.1.1. [54, с. 373].

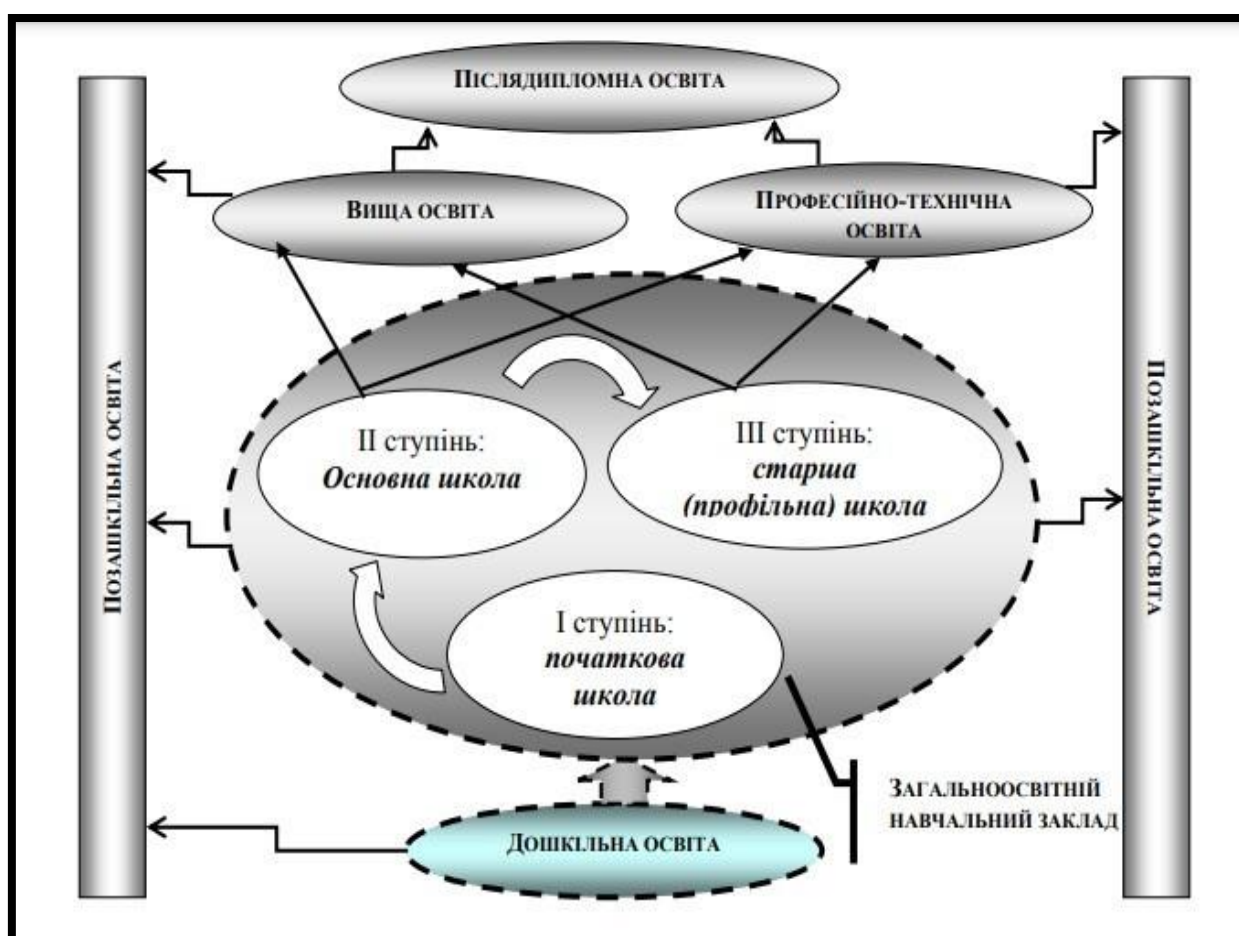


Рис. 1.1.1. Структурна модель закладу загальної середньої освіти в системі освіти України

Управління в широкому розумінні – це забезпечення певного режиму діяльності в певній системі для досягнення поставленої мети.

Головним положенням сучасної науки управління є той факт, що управління не може бути добрим чи поганим, воно повинно бути ефективним по відношенню до конкретного загальноосвітнього навчального закладу. Для цього керівна система повинна мати повну уяву й характеристику керованої системи, що дає змогу їй стати засобом, інструментом ефективної управлінської праці.

У свою чергу, за твердженням вчених Л. Карамушки, У. Косар, В. Крижко, І. Кучинської і ін., керівна система – це суб'єкт управління (людина, яка забезпечує процес управління, має необхідну підготовку для визначення завдань організації (школи), обирає і розробляє засоби впливу на колектив для досягнення цих завдань, володіє здібностями визначення кінцевих результатів реалізації завдань), а керована система об'єкт управління (навчально-виховний процес, речові об'єкти, людина, колектив, на який спрямований процес управління).

Отже, як стверджує вчений В. Крижко, суб'єкт управління – це керівник загальноосвітнього навчального закладу. У випадку, коли суб'єкт управління керує своїми діями (суб'єкт і об'єкт управління об'єднанні в одній особі або в одному підрозділі, яким є педагогічний колектив), це називається самоврядування.



Рис 1.1.2. Приблизна структурна схема управління початковою школою

Розглядаючи питання (проблему) особливостей управління школою, слід звертати увагу на його головну ціль – досягнення максимальної ефективності його застосування.

Ефективне застосування системи управління можливе лише при виконанні наступних обов'язкових умов:

- суб'єкт і об'єкт управління відповідають один одному (взаєморозуміння, психологічна сумісність);

- взаємна зацікавленість у чіткій взаємодії (суб'єкт управління – у віддачі необхідних команд, а об'єкт управління – в їх своєчасному і точному виконанні);

- самостійність об'єкта і суб'єкта управління (суб'єкт управління не може передбачати всі інтереси і можливі варіанти дій об'єкта управління в різних ситуаціях, а тому повинен надати йому можливість діяти за своїм розсудом у залежності від конкретних умов) [19].

Все вище сказане дає нам підстави стверджувати, що управління за своїм призначенням має забезпечувати максимальне використання можливостей для отримання корисного результату. Чим краще воно справляється з вирішенням цього завдання, тим більш воно ефективно. Під ефективністю управління буде розуміти характеристику, що відображає відношення між досягнутою і можливою продуктивністю.

В питаннях здійснення управлінської діяльності не другорядним є питання стосовно видів управління. Вчений Є Пивлютенков класифікує види управління наступним чином:

- реактивне або управління за відхиленням. Принциповою особливістю такого виду управління є властиві йому небезпека втрати перспектив і системних взаємозв'язків з іншими видами діяльності, перетворення в самоціль того, що насправді є лише засобом досягнення реальних цілей;

- розімкнене. Зворотній зв'язок відсутній, або ж він здійснюється з великим запізненням, що призводить фактично до некерованості процесом, школою;

- циклічне. Передбачає і зворотній зв'язок і цілеспрямований вплив на хід керованого процесу;

- управління від досягнутого. Відображене в цілях майбутнє представляється переважно як минуле, що змінилося кількісно, а задачі, розв'язувані сьогодні – як визначений «приріст до досягнутого»;

- гнучке. Орієнтовано на задоволення потреб, забезпечує основу для позитивного стимулювання якості роботи всіх співробітників управлінського апарату й виконавців;

- мотиваційне. Передбачає цілеспрямований вплив керівника (менеджера) на мотиваційну сферу членів педагогічного колективу не за допомогою наказів і санкцій, а за допомогою норми-зразка діяльності й соціально-психологічних умов її інтеріоризації;

- випередження. Тісно пов'язано з поняттям «невизначеність», що трактується як сукупність обставин, які не надають менеджеру очевидної відповіді, але потребують прийняття рішень. Те, коли починаються управлінські дії – до виникнення проблем (визначальне управління), або після того, як вони проявляються з усією силою (пожежне управління), є винятковою характеристикою стилю керівництва;

- за кінцевими цілями. Головними особливостями і достоїнствами цього виду управління є системна інтеграція різних видів діяльності й відповідність педагогічного змісту їх цілям незалежно від особливостей цих видів діяльності.

Аналізуючи все вищесказане, ми можемо зробити висновок про те, що управлінська діяльність є процесом переробки отриманої інформації про керований об'єкт і вироблення управлінських рішень. Тому управлінська діяльність директора школи потребує знання теорії управління і теорії навчання. Забезпечити оптимальну взаємодію цих груп знань-завдань директора.

Загальна модель управління школою виглядає наступним чином: керівник (директор) школи отримує певну інформацію про стан і якість навчально-виховного процесу; інформація сприймається, переробляється з урахуванням завдань і вимог нормативних актів, педагогічної науки й передової практики, після чого виробляється і приймається відповідне рішення, яке містить дидактичну інформацію.

Розглядаючи процес управління школою, слід зазначити, що це особливий вид діяльності, у якій її суб'єкт (менеджер), за допомогою вирішення управлінських завдань, забезпечує організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи.

Задача науки управління школою – виявлення і наукове обґрунтування найбільш раціональних шляхів підвищення ефективності й результативності роботи шкільного колективу. При цьому важливим моментом є постановок і досягнення певних цілей, які планує досягати організація (школа) завдяки умілому здійсненню управлінської діяльності.

Загальні цілі управління школою:

- становлення, створення керованої і керівної системи;
- підтримка всіх властивостей системи, її підпорядкування і стабілізація;
- забезпечення оптимального функціонування системи;
- розвиток системи, її переведення з існуючого в новий, якісно кращий стан;
- створення цілісної системи безперервності освіти;
- створення умов для одержання кожним суспільно необхідного рівня наукових знань, залучення до багатств світової і вітчизняної культури для розвитку здібностей і обдарувань особистості;
- максимально повне задоволення освітніх потреб особистості;
- створення умов для розвитку особистості;
- формування цілісного педагогічного колективу однодумців;
- демократизація шкільного життя і процесу управління ним на всіх рівнях;
- гуманізація відносин на всіх рівнях системи;
- створення в педагогічному колективі атмосфери творчої активності, переведення його в режим постійного творчого пошуку;

- переведення педагогічного колективу на нові технології навчання і виховання.

Слід відмітити, що управлінська діяльність школою, як і будь-якою іншою організацією, повинна будуватися на дотриманні певних принципів.

Саме принципи є правилами, положеннями, відповідно до якими формуються, функціонують і розвиваються системи управління.

Найбільш важливими принципами, на яких базується (здійснюється) управління загальноосвітніми навчальними закладами є:

- принцип спрямовуючої вирішальності державно-громадського впливу відображає роль і місце школи як головної інституції, що в будь-які часи і в будь-якому суспільстві виконує свою головну функцію – формування інтелектуальних, моральних, фізичних якостей особистості, без яких не може існувати і розвиватися конкретне суспільство. Цей принцип є світоспрямовуючим у діяльності директора школи в процесі організації управління;

- принцип гуманізації і поваги до особистості. Гуманізм в управлінні – вивчення її наслідків і їх оцінка, прагнення створити й підтримувати морально стабільний комфортний клімат у педагогічному й учнівському колективах. Тобто організація управлінського процесу в школі повинна ґрунтуватися на повазі до кожної особистості;

- принцип демократизації. Такий принцип передбачає стимулювання складного тривалого процесу в школі, тісно пов'язаного з розвитком демократії в державі, у суспільстві, а також у загальнолюдській площині. Принцип демократизації означає істотне розширення прав учителів і педагогічних колективів, заміну командно-адміністративних методів управління демократичними, поліпшення психологічного клімату в колективі тощо;

- принцип науковості забезпечується теоретичною компетентністю і знаннями технології управління. Реалізація принципу науковості тісно пов'язана з теоретичними положеннями й кращим досвідом у цій сфері;

- принцип цілеспрямованості передбачає постановку перед педагогічним і учнівським колективами близької, середньої і далекої перспектив, розв'язання конкретних завдань для їх досягнення;

- принцип компетентності. Згідно з ним усі педагогічні й інші працівники закладу освіти повинні мати високий рівень професійної підготовки, сумлінно виконувати службові обов'язки. Широка загальна ерудиція, високий рівень професіоналізму, врахування реальних умов праці дають змогу керівникові творчо вирішувати складні педагогічні завдання.

В цьому контексті особливе місце відводиться методам управління закладом загальної середньої освіти як засобу управління іміджу цього ж закладу. Слід відмітити, що методам управління закладом загальної середньої освіти приділяють увагу ряд провідних вітчизняних вчених: В. Кравець, Н. Наволкова, І. Мархель, І. Дичаківська, С. Крисюк, Т. Роговаа.

Методами управління школою називають способи й шляхи діяльності адміністрації з планування, організації, регулювання і контролю за роботою вчителя і учнів з метою досягнення найкращих результатів навчально-виховного процесу.

Одним із основних методів управління школою є організаційні методи, які передбачають систему організаційних і розпорядних впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Особливостями організаційних методів управління школою є:

1. Прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок і розпоряджень.

Крім цього методу для здійснення процесу управління школою використовуються організаційно-стабілізуючі методи, які виконують основну роль. З їх допомогою на тривалий час визначають структуру управління, способи взаємодії елементів системи управління. Нехай це буде виражено через систему документів, серед яких – статус школи, колективний договір між навчальним закладом і трудовим колективом, організаційна структура,

штати, положення про підрозділи, посадові інструкції. Ці документи обов'язкові для виконання всіма співробітниками, а їх невиконання спричиняє застосування заходів дисциплінарного впливу.

2. Розпорядницькі методи управління застосовуються, коли в практиці управління виникають проблеми, що не вкладаються у встановлені регламенти і нормативи. Такі ситуації обумовлені порушенням зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, недостатньою обґрунтованістю деяких управлінських рішень, що призводить до відхилень від прийнятих планів. У цьому випадку застосовуються способи розпорядницького впливу. Розпорядницький вплив здійснюється на основі розробки управлінських рішень щодо способів подолання відхилень, що виникли. Такі рішення виходять від керівників, мають обов'язковий характер і не підлягають обговоренню чи зміні. Для розпорядницького впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення в прийнятому порядку управління виникають раптово і їх важко передбачити. Розпорядницький вплив може бути у формі постанови, директиви, наказу (основна форма), розпорядження чи резолюції.

3. Крім вище вказаних методів, широке застосування в ході здійснення управління закладом загальної середньої освіти має застосування дисциплінарних методів. Такі методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за належне виконання дорученої роботи. Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються, коли працівником здійснена дисциплінарна провина протиправне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків. Невиконання працівником обов'язків існує тоді, коли доведена його особиста провина і він діяв навмисно чи необережно. Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з незалежних від нього причин (відсутність необхідних умов, недостатня кваліфікація), то він не може бути притягнутим до дисциплінарної відповідальності.

4. Широке застосування в управлінській діяльності школою мають соціально-психологічні методи управління, на що звертають нашу увагу вчені:

А. Фурман [81], Н. Островерхова, Л. Даниленко [51], Л. Калініна, І. Осадчий. Розкриваючи сутність і зміст цих методів, вчені зазначають, що ці методи є способом реалізації управлінського впливу на персонал. Вони ґрунтуються на використанні закономірностей соціології та психології. Сутність цих методів, за словами вищезгаданих дослідників, зводиться до впливу на особистість і колектив з метою формування в них установок щодо їхньої трудової діяльності й творчої активності.

Ці методи спрямовані також на реалізацію соціальних і психологічних запитів організації (школи) і її персоналу: роль і статус особистості, робочі групи, психологічний клімат, етика поведінки й спілкування.

Згідно з твердженням вчених, соціально-психологічні методи управління спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі праці (зовнішній світ особистості), а також на особистість конкретного працівника (внутрішній світ людини).

5. Вагоме місце в системі управління навчальним закладом (школою) займають психологічні методи. Дослідженню впливу на ефективність управління закладом загальної середньої освіти приділяють велику увагу вітчизняні науковці І. Кучинська, Ю. Підборський, О. Тругуб, С. Поліщук, Ю. Шапран та інші.

Ця група методів управління використовується з метою гармонізації взаємин персоналу й встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Головною особливістю цих методів, за твердженням вченого О. Савченко [72], є звернення до внутрішнього світу людини, її особливості, інтелекту, поведінки і почуттів з метою мобілізації внутрішнього потенціалу людини для вирішення конкретних задач організації (навчального закладу).

В залежності від сфери впливу психологічні методи включають у себе:

- формування особистої мотивації працівників, виходячи з філософії школи;
- психологічне спонування: заохочення і підтримка творчості, ініціативи й самостійності;

- задоволення професійних інтересів працівників, підвищення творчого змісту праці;
- добір цілей діяльності за психологічними характеристиками й розвиток необхідних психологічних якостей;
- комплектування малих робочих груп, виходячи з критерію психологічної сумісності працівників;
- формування комфортного психологічного клімату в трудовому колективі;
- встановлення нормальних ділових відносин між керівниками й підлеглими.

Психологічні методи управління персоналом базуються на знанні, грамотному й вмілому використанні психологічних якостей працівника. Таким чином, психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю .

6. У ході здійснення управління навчальним закладом широке застосування мають також економічні методи. Це методи матеріального спрямування (преміювання, підвищення зарплати за результатами атестації), економічного планування, бюджетного управління тощо.

За словами О. Лебідь [30], економічні методи носять непрямий характер управлінського впливу й засновані на використанні економічного механізму. Ці методи займають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей (педагогічного колективу), оскільки на їхній основі встановлюється такий режим роботи й такі стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють персонал до ефективної роботи (заробітна плата, премії, доплати, інші винагороди).

Реалізація (дотримання) цих методів управління в роботі керівника (директора) закладу загальної середньої освіти здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації (навчального закладу) за допомогою різних компонентів оплати

праці (основної і додаткової заробітної плати, премій) регулює матеріальну зацікавленість працівників.

7. У ході здійснення управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти застосовуються також педагогічні методи управління. До цих методів управління відносять проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, серпневих нарад учителів, семінарів, диспутів, педагогічних читань тощо.

Слід відмітити, що застосування вищезгаданих методів у ході управління навчальними закладами повинно проводитися цілеспрямовано й комплексно. Тільки при такій умові можливий максимальний ефект від їх застосування.

1.2. Сутність характеристики державного управління освітою

У сучасних умовах реформування вищої педагогічної освіти особливої актуальності набуває проблема модернізації змісту освіти на засадах науковості, об'єктивності, фундаменталізації й систематичності знань, пріоритету національних і загальнолюдських цінностей. А тому таким важливим на сьогоднішній день є чітке визначення стратегічних орієнтирів у розмежуванні функцій управління соціальними системами між центром й регіонами та їх взаємну відповідальність за результати розвитку цієї ж системи.

У цьому контексті особливе місце посідає державне управління. Тобто реформи вітчизняної освіти стосуються не лише змісту, форм, методів, технологій, але й державного управління системою освіти, що відбувається в умовах децентралізації, завдяки чому активно змінюються принципи та підходи до управління.

Аналіз наукових доробків провідних вітчизняних вчених (О. Овчарука, С. Крисюка, В. Лугового, Р. Пастушенко, О. Ковальчука, А. Цапко,

Л. Гриневичаа, Г. Атаманчука та інших) свідчать, що організаційно-управлінський аспект державного управління освітою в Україні не повною мірою розкритий і вимагає пошуку нових ідей, концепцій, парадигми, які б слугували засобом їх подальшого розвитку. Зокрема Г. Атаманчук відмічає, що реальна проблема вдосконалення й реформування вітчизняної освітньої системи, приведення її до європейського і світового стандартів полягає в чіткому, обґрунтованому визначенні місця і ролі кожного суб'єкта управління та системному узгодженні їх управлінських впливів [3].

Процеси поглиблення і вдосконалення державного управління освітою на сьогоднішній день є ключовою проблемою сучасної вітчизняної освітньої системи. Зважаючи на актуальність вибраної нами теми і проблеми, які необхідно вирішити в системі освіти, питанням державного управління освітньою багато уваги приділяється сучасними науковцями і дослідниками. Зокрема ці проблеми і умови (шляхи) їхнього успішного вирішення знайшли своє відображення в дисертаційних дослідженнях та публікаціях Д. Дзвінчука, Г. Єльнікової, В. Нікітіна, В. Свистуна, А. Юрчука та інших.

Процеси децентралізації державного управління освітою стали засоби змін освітніх перетворень та педагогічних практик у багатьох зарубіжних країнах, про що стверджують дослідники у своїх наукових працях та публікаціях. Зокрема цю проблему освітлюють науковці О. Ковальчук, О. Трощенко, А. Сбруєва, К. Хнофнер та інші. Вони звертають нашу увагу на мету та завдання, які стоять перед вітчизняною освітньою системою, на процеси децентралізації, що потребує перегляду управлінських функцій, складу суб'єктів управління, розподілу та делегування повноважень тощо.

Виходячи із вищесказаного, ми звертаємо увагу на те, що у нашому дослідженні головна увага зосереджена на дефініції управління, що розглядається як вид соціального управління, який забезпечує цілеспрямованість, організованість, ефективне функціонування та розвиток державного управління освітою. Це викликано, в першу чергу, інноваційними перетвореннями та змінами, які відбуваються у сучасній освіті. Саме вони

вимагають нових підходів до управління освітньою системою. Тобто сучасна освітня система адаптується у простір ОТГ, потребує подальшої модернізації державного управління освітою. Мається на увазі оновлення змісту управлінських функцій зі сторони державних органів. Саме на вирішення проблем, які мають місце в освіті й удосконалення функцій, пов'язаних з процесом управління вітчизняною школою направлені наукові праці вчених: Е. Афоніна, В. Колтуна, Л. Даниленко, Л. Карамушки, Т. Базарова, В. Криженко, Н. Острроверхової, В. Мелешко та інших. Вони відмічають, що головною особливістю управління, яке здійснюється на основі чинної нормативно-правової бази є організація цього процесу на засадах компліментарності як взаємодії державних і громадських ланок управління, втілення принципів когерентності, що проявляється в узгодженні функцій, у змісті зв'язків між компонентами організаційної структури управління, урахуванні принципу регіональності, що здійснюють значний вплив на розвиток освіти на певній території [40]. Такий підхід до сфери управління, за баченням вищезгаданих вчених, дозволить:

- видалити недоліки, які мають місце в діяльності навчальних закладів;
- підвищити ефективність реалізації управлінських рішень;
- забезпечити зростання активності місцевого соціуму та їхню відповідальність за результатами діяльності освітніх закладів;
- розширити можливість для делегування функцій колегіальним органам управління;
- забезпечити підвищення мотивації громадських ланок до управління освітніми закладами [40].

Усе вищесказане дає нам підстави зробити висновок про важливість вдосконалення державного управління освітою. Саме воно є тією ключовою ланкою, яка сприятиме зростанню іміджу вітчизняної освітньої системи, що дозволить їй влитися у європейський і світовий простір.

Освіта в нашій країні є головним атрибутом побудови економічно і політично сильної незалежної держави з високим інтелектуальним рівнем її громадян, де буде мати місце верховенство права, де відносини між її громадянами будуть ґрунтуватися на взаєморозумінні і взаємоповазі. Підтвердження цьому ми знаходимо в 53 статті Конституції України, в якій відмічається, що система освіти в Україні – це державний інструмент реалізації конституційного права громадян України на освіту, а саме – доступності й безоплатності дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, розвитку професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти; різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам [19].

Крім вищесказаного, опираючись на основний Закон України, ми відмічаємо, що система освіти України складається із закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоуправлінням у галузі освіти. Структура освіти включає: дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту

Всі ці структури складові вітчизняної освітньої системи потребують грамотного, побудованого на науковій основі державного управління. Оскільки тільки держава, її відповідні виконавчі органи здатні забезпечити високоефективний рівень вітчизняної освіти.

Державне управління освітою, за твердженням вчених Н. Василенко, Т. Макарової, М. Фіцули, В. Волканової, В. Дрожжиної та інших, є видом професійної діяльності, спрямованого на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, динамічного розвитку у зв'язку із зміною обставин. Розкриваючи сутність управління освітою, вищезгадані вчені стверджують, що суть державного управління освітою полягає в цілеспрямованій діяльності відповідних державних органів щодо створення соціально-прогностичних,

організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку освіти, реалізації її мети, переходу в якісно новий стан.

Освіта здійснює безпосередній вплив на всі сфери громадського і суспільного життя країни, а тому вона по-праву є однією з галузей, якою опікується держава, створюючи умови для її розвитку. Тому державне управління освітою є певним видом діяльності органів державної влади, що має виконавчий та розпорядчий характер, полягає в організованому впливові на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень і включає цілеспрямоване вироблення, прийняття та реалізацію організуючих, регулюючих та координуючих рішень, що справляють вплив на освітню сферу.

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що державне управління освітою – це окрема галузь державного управління, яка забезпечує планомірний вплив на освітню сферу, що ґрунтується на законах та інших нормативних актах, і спрямована на розвиток цієї цілісної системи.

Досліджуючи це питання, ми спостерігаємо, що система освіти може впорядковувати через управління (регулювання ззовні) й самоуправління (регулювання зсередини). Взаємозв'язок системи освіти й управління нею спостерігається (проявляється) в тому, що система освіти, будучи органічно пов'язаною з управлінням, змінюється зі зміною останнього, вона будує сама себе лише через управління.

Особливості державного управління освітою приділяють увагу ряд науковців: В. Мелешко, Н. Побірченко, Б. Тевлін, Г. Федькович та інші, які звертають нашу увагу на те, що ця особливість полягає в тому, що вона, по-перше, має владний характер, поширюється на всю систему освіти, реалізується ієрархічно побудованим апаратом, наділеним певними повноваженнями за допомогою численних управлінських впливів, характер і типологія яких визначаються специфікою об'єктів. По-друге, державне управління – це процес реалізації державної влади, її зовнішнє матеріалізоване

управління вираження, що здійснюється як цілеспрямований вплив на систему освіти або на її окремі ланки на підставі пізнання та використання властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах досягнення поставленої мети або певної сукупності цілей, забезпечення її оптимального функціонування і розвитку. По-третє, державне управління діє системою, поєднує функціонування двох складних структур – державного апарату управління освітою і публічних інституцій суспільства та громадськості [40].

В цьому контексті особливе місце посідають якості, що характеризують державне управління освітою. До основних таких якостей, безумовно, належать:

- наявність органів управління, наділених певними повноваженнями, діяльність яких спрямована на певні об'єкти освітянської галузі;
- існування управлінських зв'язків, відносин і організації як суб'єктів, так і об'єктів управління;
- наявність управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням існування та розвитку галузі.

Забезпечення виконання цих якостей здійснюють безпосередньо державні органи. Саме держава, за словами вченого З. Онишкова, є основним інструментом політичної системи суспільства, що здійснює управління системою освіти. Державна влада впливає на процеси в освітянському середовищі за допомогою спеціально утворених органів й установ, які є складовими єдиного механізму державної влади.

Важливим питанням в системі державного управління освітою є розгляд механізмів, з допомогою яких воно здійснюється. До таких механізмів, як свідчать проведені нами дослідження, належать: засоби, важелі, стимули, методи, за допомогою яких суб'єкти управління освітою впливають на освітянську сферу з метою досягнення поставлених цілей.

За твердженням вченої Л. Даниленко, державна освітня політика – це планомірна організована діяльність і, відповідно, цілісна комплексна, система заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого функціонування та

розвитку, це концентроване вираження ідеологічних та соціальних принципів, що визначають ставлення держави до функціонування й розвитку галузі, її роль у суспільстві [10].

Головна мета (місія) державної політики щодо розвитку освіти, як свідчать проведені дослідження, полягає у створенні умов для розвитку особистості й творчої самореалізації кожного члена (громадянина) України. Головний зміст державної політики у сфері освіти визначається Верховною Радою України, Главою (президентом) держави й реалізується органами державної влади і органами місцевого самоуправління, освітніми закладами, установами, організаціями.

Розглядаючи сутність цього питання, слід звернути увагу на те, що освітня політика визначається як діяльність суб'єктів освіти, тих людей і груп, які мають власні інтереси у сфері освіти. Держава виступає як суб'єкт освітньої політики. При цьому слід підкреслити, що державі, як суб'єкту, належить провідна роль в області освітніх перетворень. Саме держава, завдяки законодавству, безпосередньо впливає на освітні процеси, які відбуваються в державі, змінюючи і доповнюючи освітню програму новими положеннями і відповідними заходами, які направлені на розбудову і вдосконалення освіти, тобто на досягнення конкретних цілей. Такими цілями сучасної державної освітньої політики України, безумовно, є:

- адаптація національної освітньої сфери до нових суспільних реалій, викликів часу і водночас збереження кращих здобутків минулого;
- формування цілісної самодостатньої системи освіти;
- пристосування системи освіти до демократичних і ринкових суспільних відносин;
- входження в глобальний світовий освітній простір, забезпечення конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві;
- переорієнтація освітнього процесу на розвиток особистості.

Тобто ми можемо констатувати, що цілі сучасної державної політики є глобальні й досягти їх можливо лише при злагодженій роботі всіх суб'єктів

діяльності, які покликані виконати ряд конкретних функцій, які у свою чергу направленні на вдосконалення системи управління освітою.

Основними функціями суб'єктів освітньої політики є:

- формування проблем освіти залежно від позиції і точки зору;
- знаходження засобів для розв'язання цих проблем;
- діяльність із досягнення визначених цілей;
- оцінка результатів своєї та чужої діяльності у сфері освіти.

Враховуючи вищесказане, слід відмітити, що освітньою політикою займаються суб'єкти, які здатні забезпечувати досягнення встановлених у сфері освіти цілей. Такими суб'єктами безумовно є: держава і органами управління освітою. Напрямки освітньої політики визначаються цілями, які поставлені перед сферою освіти, а також тими діями, які застосовуються для їх досягнення.

Важливим моментом наших досліджень є визначення напрямків державної освітньої політики, якими є характеристики стану й певні риси системи освіти, що розглядаються як результати здійснення політичної діяльності. Вони формуються як основні напрямки діяльності держави для досягнення певних цілей в системі освіти.

До основних напрямків державної освітньої політики України належить:

- забезпечення громадянам рівного доступу до безоплатної якісної освіти;
- зниження рівня корумпованості освітньої сфери;
- підвищення рівня об'єктивності в оцінюванні успішності учнів, студентів, слухачів;
- запровадження демократичних засад у діяльність навчальних закладів;
- удосконалення громадянсько-патріотичного виховання в освіті;
- подальша інтеграція національної освіти в світовий освітній простір, забезпечення її конкурентоспроможності [30].

Одночасно з цим слід звернути увагу на те, що освітня політика обов'язково має носити відкритий характер. У результаті оголошення політики можливо очікувати стабілізації процесів у системі освіти, оскільки дії держави в межах освітніх відносин будуть прогнозованими.

Важливим питанням державного управління освітою є розгляд системи органів, які безпосередньо здійснюють цей процес.

У структурі державного управління освітою виділяються три рівні: вищий (парламентсько-президентський), центральний і місцевий.

Вищий рівень: Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів – формує засади державної освітньої політики, приймає закони, визначає економічні, соціальні, юридичні гарантії їх реалізації, контролює їх дотримання, затверджує загальнодержавні програми розвитку, обсяг фінансування. Кабінет Міністрів України визначає перелік центральних органів виконавчої влади, вносить пропозиції Верховній Раді України щодо призначення їх керівників, реалізує державну освітянську політику тощо.

Центральний рівень управління освітою забезпечується МОН, іншими органами, які беруть участь у формуванні державної освітньої політики, розробляють концепції, прогнози, проекти цільових державних програм розвитку, пропозицій і доповнень до законодавчих актів, здійснюють контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти.

Місцевий рівень – місцеві держадміністрації, виконавчі органи місцевих і районних у містах рад відповідають за реалізацію державної освітньої політики на території певної адміністративної одиниці, готують і вносять на розгляд відповідної ради проекти бюджетних витрат на освіту, здійснюють управління закладами освіти, координують роботу інших структур влади щодо реалізації державних, регіональних програм розвитку освіти. Органами державного управління освітою в Україні є Міністерство освіти і науки; міністерства і відомства України, яким підпорядковані навчально-виховні заклади; Вища атестаційна комісія (ВАК) України; відділи (управління) освіти місцевих державних адміністрацій [30].

Розглядаючи структуру державного управління освітою слід відмітити, що центральним органом такого управління, безсуперечно, є Міністерство освіти і науки. Основним документом, яким керується цей орган у своїй діяльності є положення Закону України «Про освіту» та «Положенням про Міністерство освіти України». Міністерство бере участь у виробленні державної політики в галузі освіти та втіленні її в життя, визначенні основних напрямів розвитку освіти, здійснює координаційні, науково-методичні, контрольні функції та державне інспектування, забезпечує зв'язок з іншими державами, організовує впровадження в практику досягнень науки і передового педагогічного досвіду, проводить атестацію та акредитацію навчально-виховних закладів республіканського значення.

Крім вищого органу управління освітою (Міністерство освіти та науки) при обласних, районних (міських) державних адміністраціях створюється відповідні структурні підрозділи, які здійснюють управління освітою: при обласній державній адміністрації – управління освітою, при районній (міській) відділ освіти, при сільських і селищних радах народних депутатів – комісії з питань освіти.

На основі проведених нами досліджень, ми можемо зробити висновок про те, що державне управління освітою в Україні забезпечується на належному рівні. Воно здатне забезпечити високоефективну діяльність освітніх закладів і здійснити відповідні перетворення в розбудові вітчизняної освітньої системи, що забезпечує створення сприятливих передумов влиття української школи в європейський та світовий освітній простір.

Поряд з цим, слід зазначити, що державне управління освітою в Україні має безпосередній зв'язок і здійснює безпосередній вплив на хід управління початковою школою. Це пояснюється тим, що 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. 1.2.1).

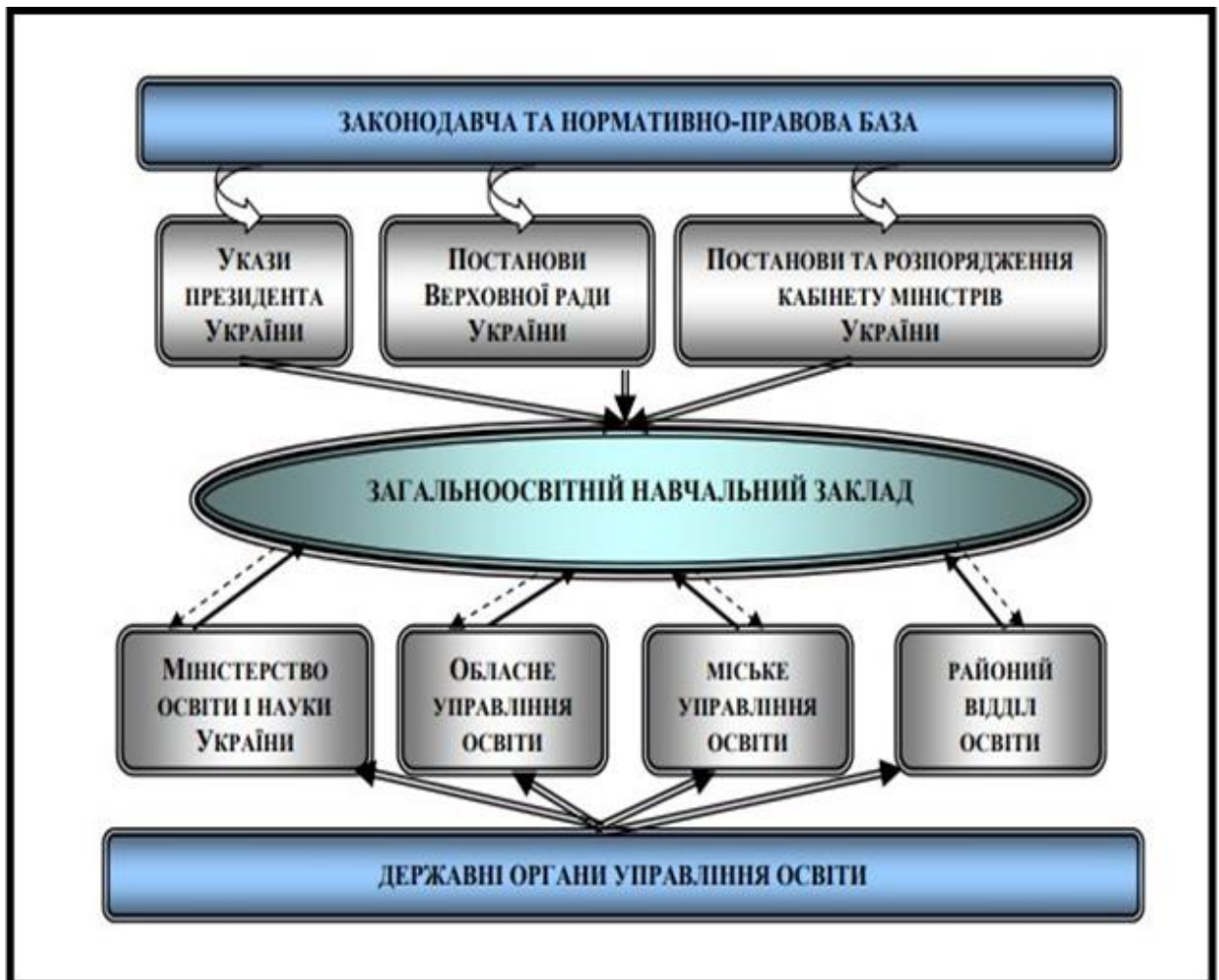


Рис. 1.2.1. Модель взаємозв'язку закладу загальної середньої освіти з державними органами управління та органами управління освіти

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 [76].

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 [47, с. 31]. Заплановані практичні кроки є віддзеркаленням очікувань українського суспільства щодо майбутнього освіти, сформованих під впливом потужних соціальних процесів початку ХХІ ст.

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. Отже, постає проблема пошуку ефективних технологій управління освітнім процесом початкової школи для оновлення всіх аспектів її діяльності [76].

В цьому контексті особлива роль належить керівникові закладу початкової освіти, так як саме керівник є лідером освіти, на що особливу увагу звертає науковець Робінсон К. [61]. За його словами: «Лідерство – це бачення, керівництво – реалізація цього бачення» [61, с. 178]. Звертаючись до питання «лідерства» науковець І. Сотніченко зазначає, що 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 [50].

Питанням лідерства приділяють велику увагу ряд інших провідних науковців і дослідників, які виокремлюють наступні якості, якими повинен володіти сучасний керівник освітнього закладу. Саме ван має бути:

- комунікабельними, різнобічно розвиненим, уміти переконувати і вселяти віру, володіти здатністю цілепокладання [42];
- бути здатним приймати самостійні рішення та відстоювати їх, уміти стратегічно мислити та планувати, прагнути розвивати ініціативність підлеглих, із готовністю сприймати нові вимоги [60];
- 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 [12] тощо.

Виходячи із завдань, які стоять перед закладами загальної середньої освіти початковою освітою, зокрема місією директорів стає менеджмент інновацій, генерування і реалізація нових ідей та освітніх ініціатив. Дані вимоги дають підстави стверджувати, що сучасний керівник, за словами дослідника І. Сотніченко [70]:

- 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 прийняття рішення і результати роботи закладу;
- має високий емоційний інтелект [75].

Оцінюючи роль та значення керівника як лідера, від якого залежить якість управлінської діяльності закладу початкової освіти, науковець О. Фізеші [80] звертає нашу увагу на комплекс його компетентностей, а саме:

- ✓ 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 надбання 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) [80].

На основі узагальнення досліджених наукових праць та опрацьованої науково-методичної літератури, можна зробити висновок про те, що в основі управлінської діяльності керівника закладу початкової освіти, за словами Ю. Долгіревої, О. Ляшенко, Є. Павлютенков лежить, що:

- ✓ директор – ключова особа в закладі освіти, від якої залежить успіх просування закладу до перетворення у нову українську школу як відкритуй активну соціальну систему [33];
- ✓ 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 [53].

Конструктивним в ході проведених нами досліджень є виділення знань та вмінь керівника освітнього закладу (табл. 1.2.1)

Таблиця 1.2.1

Вимоги до знань та вмінь керівника закладу початкової освіти [39]

| Керівник закладу освіти повинен знати та володіти основними матеріалами, до яких належать | Керівник закладу освіти повинен уміти |
|---|---|
| <p>правила внутрішнього трудового розпорядку; трудове законодавство; основні елементи організації праці й управління; основи економіки, економічних знань та економічної теорії; накази, постанови, розпорядження, інструкції та інші нормативні документи, які використовуються для керування роботи організації закладу освіти; права й обов'язки працівників, розпорядок і режим їх 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 система організації розпорядчих документів.</p> | <p>створювати комфортні умови для відвідувачів, забезпечувати 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 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> |

Крім вище перерахованих в таблиці 1.2.1, керівник закладу початкової освіти повинен, за словами О. Долгіревої, знати нові стандарти і програми, їхні відмінності від попередніх створює сприятливі умови для максимально ефективного здійснення управлінської діяльності керівника закладу початкової освіти.

РОЗДІЛ II. ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗМІСТ ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Планування роботи школи й організація внутрішньошкільного контролю

Планування відіграє доволі важливе значення у діяльності закладу загальної середньої освіти. Тому не даремно проблемі планування приділяється велика увага не тільки зі сторони адміністративних органів, які координують процес управління освітнім закладом, а й зі сторони провідних вітчизняних науковців та вчених. Проблема планування роботи школи розглядається в наукових доробках В. Бондаря, С. Немченко, О. Голіка, М. Фіцули, І. Подласого, Є. Хрикова, В. Шатуна та інших. Це пояснюється тим, що планування (складання плану) завжди розглядають як початковий процес управління. Завдяки плануванню здійснюється вибір мети, розробляються шляхи її досягнення. Діяльність будь-якої системи (включаючи і заклади освіти) без планування неможлива. Основне призначення планування – стати засобом інтеграції зусиль людей, які діють в інтересах тієї системи, до якої їх включено.

Важливим моментом в плануванні є те, що крім загального здійснення планування організацією (навчальним закладом) обов'язковим є здійснення планування в управлінні. Таке планування, за словами вченого В. Бондаря, є конкретизацію цілей та розробкою стратегії й тактики дій. Він відмічає, що з точки зору управління планування полягає в розробці переліку послідовних дій для досягнення поставлених цілей. Це один із способів, за допомогою якого керівник формує єдиний напрямок зусиль трудового колективу на досягнення загальних цілей діяльності навчального закладу.

Тобто ми бачимо, що планування роботи школи є ні що інше, як опис діяльності педагогічної системи, програма її функціонування. Тому

планування цілком закономірно є найважливішою умовою ефективного управління навчальним закладом.

Передумовою планування слугує прогнозування, яке націлене на виявлення об'єктивних тенденцій, стану й розвитку закладу загальної середньої освіти в майбутньому (у перспективі), а також альтернативних шляхів розвитку й засобів їх здійснення. Тобто прогноз повинен дати керівникові розуміння (чітке уявлення) про напрямки розвитку закладу освіти, про способи досягнення поставленої мети, а також про результати відповідних дій.

Важливим моментом здійснення планування є чітке усвідомлення його цінності і важливості, що впливає з наступного:

- дозволяє надати осмисленості будь-якій діяльності;
- змушує постійно мислити перспективно (прищеплює працівникам здатність погоджувати щоденні дії з перспективами розвитку);
- веде до чіткого формулювання задач і координації прийнятих рішень;
- дозволяє виробити критерії контролю досягнутих результатів (установлює конкретні показники діяльності);
- наочно демонструє взаємозв'язок функцій усіх підрозділів і виконавців;
- робить школу більш підготовленою до різних змін [30, с. 85].

У цьому контексті важливим моментом є засвоєння певних принципів, яких ми повинні дотримуватись у ході планування. Такими принципами є:

- *принцип об'єктивності, реалістичності, оптимальності*: базування плану роботи школи на діагностичних даних і конкретних результатах роботи;
- *принцип науковості*: запровадження наукових досягнень сучасного шкільного управління та психолого-педагогічної науки у діяльності педагогічного колективу, урахування суспільних вимог у системі освіти;
- *принцип постановки мети та завдань*: визначення мети діяльності школи й кінцевого результату;

- *принцип послідовності*: дотримання певної лінії діяльності з урахуванням результатів діяльності за попередні роки, із опертям на вже досягнуті результати;
- *принцип демократизму*: залучення до процесу планування всіх членів педагогічного колективу, батьків, учнівське самоврядування, всіх зацікавлених у роботі школи;
- *принцип диференціації*: полягає у ранжуванні й визначенні ключових моментів, головних суттєвих завдань щодо їхнього виконання;
- *принцип педагогічної доцільності*: обов'язкове врахування соціального замовлення на рівень підготовки й особистість випускника як члена суспільства;
- *принцип координації*: питання узгодження всіх видів планування в школі, підпорядкованість усієї діяльності досягненню єдиної мети;
- *принцип повноти*: план охоплює всі області діяльності й всі етапи дій і операцій;
- *принцип точності*: прагнення до максимальної точності параметрів, кількісних і якісних характеристик дій;
- *принцип економічності*: витрати на планування не повинні перевищувати очікуваний ефект від планованих дій;
- *принцип безперервності*: планування ефективно, коли воно ведеться безупинно як у часі, так і в просторі;
- *принцип гнучкості*: якщо плани виявилися недостатньо обґрунтованими, їх варто змінити;
- *принцип єдності інтересів школи, її персоналу, учнів, батьків і суспільства*;
- *принцип масовості*: обґрунтованими плани можуть бути тільки при участі в їхній розробці співробітників і виконавців, це стимулює осмислене виконання планів, а також дає можливість керівнику врахувати обставини, що йому не відомі.

Кінцева мета планування полягає в тому, щоб змодельовати бажаний майбутній стан школи, а також шляхи й засоби досягнення цього стану.

Усю різноманітність розроблюваних різними навчальними закладами планів можна класифікувати за такими ознаками:

- *за предметом планування*: цілі, засоби, процеси;
- *за термінами*: стратегічне (довгострокове) планування – 10 і більше (15-20) років, середньострокове – 1-5 років, короткострокове – до 1 року, поточне – квартал, місяць, тиждень, день, зміна;
- *за масштабами*: держава, область, район, організація, структурний підрозділ тощо;
- *за сферами діяльності*: виробнича, фінансова, трудові ресурси, освіта, охорона здоров'я.

У діяльності навчального закладу використовуються такі види планування:

- перспективний план розвитку школи на 5 років;
- перспективний план викладання навчальних предметів;
- план навчально-виховної роботи на рік;
- план перевірки викладання навчальних предметів на рік;
- графічний план організаційної, методичної і позакласної роботи;
- план-графік внутрішньошкільного контролю;
- план роботи над науково-методичною проблемою;
- плани роботи з охорони праці й безпеки життєдіяльності;
- плани роботи різних шкільних об'єднань;
- план роботи органів учнівського самоврядування.

У залежності від характеру й спрямованості вирішуваних задач розрізняють три види планування: стратегічне, тактичне (середньострокове) й оперативне (поточне) [30, с. 84].

В умовах ринкової економіки, яка визначається (характеризується) значними перетвореннями в економічній, політичній і соціальній сферах особливе місце посідає стратегічне планування. Такому виду планування

приділяють увагу ряд наукових працівників української держави: О. Голік, Є. Хрикова, С. Немченко, І. Подласий, М. Фіцула та інші. У своїх працях вони описують, що стратегічне планування є процесом створення й підтримки відповідності між цілями школи, її потенційними можливостями й навколишнім середовищем. Воно охоплює період 10-15 років, має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і базується на величезних ресурсах. Планування на такий тривалий період в умовах ринку відрізняється великим ступенем невизначеності й не може орієнтуватися на досягнення кількісних показників, тому в стратегічних планах обмежуються лише найважливішими якісними показниками.

Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, яка направляє діяльність навчального закладу протягом тривалого періоду часу, усвідомлюючи, що постійно мінлива й конфліктна ділова та соціальна обстановка робить коригування неминучим.

Важливе місце в плануванні займає розробка середньострокових (тактичних) планів, які зазвичай складаються на п'ятирічний період, що збігається з періодом відновлення технологій.

Але більш вагомим, на наш погляд, є поточне (оперативне) планування, суть якого полягає в детальній розробці оперативних планів як для навчального закладу в цілому, так і для окремих підрозділів. Як правило, це календарні плани, які є детальною конкретизацією цілей і задач, визначених стратегічними й тактичними планами.

Тобто все вищесказане дає нам підстави стверджувати, що чітке, конкретне планування навчально-виховної роботи школи є важливою умовою її успішної діяльності. Саме чітко організоване планування забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює сприятливі умови для організованої роботи педагогічного та учнівського колективів, раціонального використання часу й інших можливостей і резервів.

З метою досягнення ефективного управління закладом загальної середньої освіти, як відмічалось вище, важливо визначити перспективи його

розвитку. Це здійснюється завдяки розробці (складанню) перспективного плану.

Перспективний план розробляється, як правило, на п'ять років на основі глибокого аналізу роботи школи за останні роки. Мета плану – визначити найважливіші орієнтири, головні напрями розвитку навчального закладу на наступні роки. Важливо мати перспективний план розвитку школи, який би охоплював:

- аналіз роботи школи за попередній період;
- визначення важливих завдань на новий період;
- зміни контингенту учнів і класів-комплектів;
- організаційно-педагогічні проблеми розвитку школи;
- головні напрями вдосконалення навчально-виховної роботи;
- роботу з педагогічними кадрами;
- адміністративно-господарську діяльність і зміцнення матеріально-технічної бази.

Воно забезпечує цілеспрямовану діяльність керівництва школи й педагогічного колективу, допомагає раціонально розподілити сили, уникнути повторення в річних планах тих самих заходів. Його структура може бути довільною.

У перспективному плані визначаються такі аспекти роботи:

- попереднє комплектування класів на підставі обліку учнів у мікрорайоні (контингент учнів за роками і необхідна кількість класів);
- добір педагогічних кадрів (орієнтовна потреба в учителях різного профілю);
- зміцнення навчально-матеріальної бази з метою поліпшення умов праці вчителів і дітей (ремонтні роботи, обладнання кабінетів, придбання наочних посібників, технічні засоби навчання, літератури, спортивного обладнання, господарчих матеріалів, шкільних меблів, благоустрій території);
- графік підвищення кваліфікації вчителів шляхом курсової перепідготовки;

- атестація вчителів;
- робота з батьками (єдиний батьківський день по закладу, університет педагогічних знань, психолого- педагогічний консультаційний пункт, загальні й класні збори, засідання батьківського комітету, відвідування учнів уроку, індивідуальна робота з батьками за регламентом) [30, с. 85].

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що п'ятирічний (перспективний план) розробляється на більш віддалений період. В основному він містить загальні показники.

Тому ми можемо стверджувати, що єдиним документом у плануванні роботи закладу загальної середньої освіти є річний план. Він складається за участю всього педагогічного колективу закладу. До складання річного плану приступають у кінці навчального року. На серпневому засіданні педагогічної ради обговорюється і затверджується річний план роботи школи.

Форма складання річного плану роботи школи довільна. Розділи річного плану доцільно привести у відповідність до структури Закону України "Про загальну середню освіту". У плані дається глибокий аналіз навчально-виховної роботи за минулий і визначаються основні завдання на новий навчальний рік.

Річний план роботи школи може мати такий зміст:

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

2. Забезпечення прав особистості на освіту. Оперативний облік дітей шкільного віку. Охоплення їх навчанням. Охоплення навчанням випускників основної середньої школи. Виявлення і влаштування дітей з психофізичними вадами, робота педагогічного колективу щодо захисту прав та інтересів неповнолітніх, допомога відстаючим. Створення умов для систематичного відвідування школи й запобігання відсіву учнів. Організація медичного нагляду та роботи груп подовженого дня. Раціональне використання фонду загального навчання. Ведення шкільної документації.

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

4. Керівництво педагогічним процесом. Заходи щодо організації початку і закінчення навчального року. Комплектування класів, призначення класних керівників, вихователів груп подовженого дня, керівників гуртків, завідувачів кабінетами. Розподіл педагогічного навантаження, складання розкладу уроків, факультативних і гурткових занять, графіків навчальних екскурсій, контрольних робіт. Організація планування навчально-виховної роботи школи. Використання методів навчання, які активізують пізнавальну діяльність учнів. Організація і проведення випускних і перевідних екзаменів. Позаурочна робота. Робота факультативів, предметних гуртків, олімпіади, тематичні вечори, екскурсії. Проведення додаткових занять, консультацій. Запровадження комп'ютеризації навчання.

5. Організація підвищення якості виховного процесу. Заходи щодо забезпечення спільної роботи школи, сім'ї, громадськості й трудових колективів з виховання учнів. Спільна робота школи зі Службою у справах

неповнолітніх і кримінальною міліцією у справах неповнолітніх. Організація медичних оглядів учнів, їх медичного обслуговування і профілактичної роботи із запобігання захворюванням. Санітарно-гігієнічна пропаганда. Заходи з проти нікотинової, проти алкогольної і проти наркотичної пропаганди. Заходи з фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи. Організація індивідуальної виховної роботи з учнями. Вивчення індивідуальних особливостей учнів, їх нахилів, здібностей, уподобань. Перелік загальношкільних виховних заходів з відзначення дат календаря, важливих суспільно- політичних подій. Діяльність учнівських організацій, класних колективів.

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

порядку в навчальних приміщеннях. Підготовка їдальні до нового навчального року, оновлення її технологічного обладнання. Облаштування території школи (озеленення, впорядкування спортивного комплексу, ігрових майданчиків та ін.). Забезпечення протипожежної безпеки й інші заходи, пов'язані з охороною праці. Заходи, пов'язані з удосконаленням роботи за новим господарським механізмом. Дотримання техніки безпеки в майстернях, кабінетах, на спортивних майданчиках.

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

Наведена структурна схема є орієнтовною. Школи набули чималого досвіду планування роботи на рік, і багато з них виробили власні схеми структури плану. Форми річного плану також довільні. Найпоширенішою є така:

Таблиця 2.1.1.

Форма річного плану закладу загальної середньої освіти

| № п/п | Завдання і зміст роботи | Термін виконання | Відповідальні за завдання | Відмітка про виконання |
|--------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| | | | | |

Крім перспективних і річних планів, не менш важливим для ефективної діяльності шкіл є поточне планування. Воно визначає програму діяльності окремих підрозділів і виконавців на певні терміни упродовж навчального року.

Передбачає складання:

1. Розкладу уроків, шкільних гуртків, спортивних секцій.
2. Календарних і поурочних планів учителів, планів виховної роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня.
3. Планів роботи методичних об'єднань, інших форм методичної роботи, які працюють на базі школи.
4. Плану роботи шкільної бібліотеки.
5. Плану роботи батьківського комітету.
6. Плану-календаря навчально-виховного процесу, в якому зазначаються загальношкільні заходи.

Тільки такий підхід до планування роботи школи дає можливість побудувати ефективну систему управління закладом загальної освіти. У цьому контексті особливо важливим є планування й організація внутрішньошкільного контролю, завданням якого є забезпечення системи і єдності вимог внутрішньошкільного контролю директор спільно зі своїми заступниками складає плани контролю на півріччя, місяць, тиждень), в яких зазначає, хто із керівних працівників школи, коли із якою метою, який вид перевірки і якими методами здійснюватиме. У таких планах передбачено можливість спільного відвідування уроків і позакласних занять керівниками

школи, залучення до участі в контролі керівників методичних об'єднань, досвідчених учителів, класних керівників.

Внутрішньошкільний контроль планується заздалегідь. Керівники школи розподіляють між собою сфери діяльності для контролю залежно від свого фаху. Тому директорові школи, якщо його спеціальність, наприклад, фізика, доцільніше зосередитися на контролі вчителів, що викладають предмети фізико-математичного циклу; коли, наприклад, його заступник з навчальної роботи історик, він перевіряє діяльність учителів гуманітарних предметів; заступник з виховної роботи – роботу класних керівників тощо. Водночас кожному з них слід вивчати роботу всіх учителів і вихователів, що потребує детальної підготовки до кожного контрольного заходу.

Планування внутрішньошкільного контролю передбачає такі кроки:

1. Сформулювати мету та завдання контролю.
2. Визначити об'єкти та суб'єкти контролю.
3. З'ясування умов контролю: ресурси часу, кадрів, матеріально-технічних, фінансових (визначити їх обсяг, спрямування, якість).
4. Визначити методики, методи та форми здійснення контролю.
5. З'ясувати технологію кількісного та критеріїв якісного оцінювання результатів контролю.
6. Установити форми узагальнення результатів контролю.
7. Передбачити можливості корекції й оперативного регулювання результатів контролю.
8. Узгодити системи контролю та стимулювання.
9. Підготувати наказ про організацію внутрішньо шкільного контролю.

Динамічний процес внутрішньошкільного контролю вимагає визначення умов для його ефективного здійснення. Зазначено деякі з них:

- створення цілісної системи інформації, яка складається з двох блоків; а) соціального замовлення для школи, тобто визначення найбільш важливих завдань, які впливають з основних положень нормативних і

директивних документів про освіту; б) інформація про особливості й стан роботи конкретного педагогічного колективу;

- висока компетентність, культура осіб, які безпосередньо здійснюють контроль;
- вивчення ділових і професійних якостей членів педагогічного колективу, стилю роботи, рівня підготовки, недоліків і переваг;
- здатність членів шкільної адміністрації не тільки виявляти недоліки в організації навчально-виховного процесу, але й знаходити, виявляти все позитивне в роботі педагогів, акцентуючи увагу саме на досягненнях у діяльності вчителів;
- дієвість контролю, упровадження елементів передового педагогічного досвіду в кожному конкретному випадку;
- залучення до здійснення контролю керівників методичних об'єднань, членів методичної ради школи, вивчення громадської думки про школу;
- продумана система морально-матеріального стимулювання, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формування і розвиток моральної зрілості педагогічного колективу;
- забезпечення наукової організації праці в педагогічному колективі, створення належних соціально-психологічних умов.

Алгоритм здійснення внутрішньошкільного контролю складається із кількох етапів, які упорядковують контроль вальну діяльність, що позначається на її ефективності.

Перший етап – підготовчий:

- постановка мети, завдань, вибір об'єктів і суб'єктів контролю;
- планування контролю;
- розробляння (відбір) правил, норм, стандартів для здійснення контролю;
- вироблення критеріїв оцінювання;
- визначення форм узагальнення результатів контролю.

Другий етап – організація контрольної діяльності:

- визначення термінів контролю;
- відбір форм, методів контролю;
- розробляння матеріалів для здійснення контролю: анкет, тестів, контрольних робіт тощо;
- ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями, строками контролю, критеріями оцінювання їхньої діяльності, формами, методами контролю, формою узагальнення результатів контролю.

Третій етап – безпосереднє здійснення контролю:

- перевірка, облік, оцінювання;
- узагальнення результатів контролю.

Четвертий етап – аналіз результатів контролю:

- співставлений результатів контролю із визначеними нормами, стандартами;
- оцінювання результатів за визначеними критеріями;
- з'ясування відхилень від стандартів і норм;
- установлення причин відхилень від стандартів і норм;
- повідомлення результатів контролю об'єкта, узгодження позицій.

П'ятий етап – корекція результатів контролю:

- перевірка стандартів і норм на надійність і валідність;
- перевірка методики й технології контролю, її ефективність;
- перевірка ступеня компетентності суб'єкта контролю;
- якісне оцінювання діяльності об'єкта контролю;
- складання довідок, розпоряджень, наказів, рекомендацій за результатами контролю;
- самоаналіз контрольно-аналітичної діяльності керівником;
- перевірка виконання рішень, наказів, рекомендацій за результатами контролю.

Слід зазначити, що після того, як у школі розроблені відповідні плани, наступним управлінським завданням є організація їх виконання. Організація як процес виконання планованих охоплює весь комплекс дій керівника по

реалізації планів і рішень, і має на меті упорядкування взаємодії людей. Ця діяльність повинна бути гнучкою, надійною, оперативною, економічною і такою, що самостійно коригується. Основним тут є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, життєздатну, працездатну, стійку єдину систему. Досягається це шляхом встановлення між співробітниками залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності [30].

2.2. Організація та порядок ведення методичної роботи колективу

Завдання сучасного закладу загальної середньої освіти полягає в підготовці високограмотних і високоморальних випускників. Саме на це націлений основний зміст Закону України «Про освіту» і «Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті».

Україна як європейська держава, маючи цінні надбання вітчизняної педагогічної думки, робить все для того, щоб рівень освітньої підготовки учнівської молоді був максимально високим.

Ми повністю поділяємо думку вченої Н. Агафонової, яка стверджує, що сучасна вітчизняна школа повинна базуватися на основі морально-етичного стану суспільства, вікових традицій народу, напряму розвитку держави і, звичайно, усвідомлення життєвої потреби трудової активності, ініціативи, підприємства, розуміння економічних законів і проблем суспільства та шляхів їх розв'язання, готовності до соціальної творчості як умови соціальної адаптації, конкурентоспроможності й самореалізації особистості в ринкових відносинах [1].

Основою досягнення цієї мети є поліпшення виховання і навчання учнів, що великою мірою залежить від рівня відповідальності європейським і світовим стандартам, від професійної діяльності вчителів, від контролю і вміння оцінювати набуті в ході навчання знання учнів тощо.

У цьому контексті особливе місце посідає організація роботи педагогічного колективу, оскільки від злагодженості діяльності колективу, від взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на всебічний розвиток учня і становлення його як особистості, залежить імідж школи, її конкурентоспроможність.

Проблемі організації роботи педагогічного колективу приділяють увагу ряд науковці і дослідників нашої країни, зокрема: Н. Василенко, В. Волканова, Л. Дрожжина, І. Жерносек, Т. Макарова, Є. Павлютенков, М. Фіцула, Е. Федорчук, А. Кузьмінський, В. Кремень, Н. Шубин та інші.

Особливого значення вищезгадані вчені приділяють методичній роботі, яка здійснюється педагогічним колективом і яка по-праву є головним компонентом злагодженої, побудованій на науковій основі діяльності всіх працівників навчального закладу.

Методична робота в школі – це цілісна, заснована на досягненнях науки та передового педагогічного досвіду й на конкретному аналізі навчально-виховного процесу система взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації до професійної майстерності кожного вчителя і вихователя (включаючи й заходи щодо керування професійного самоосвітою і самовихованням педагогів), на розвиток і підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу, школи в цілому, а зрештою на вдосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня освіти, виховання і розвитку конкретних школярів [4].

На основі вищесказаного ми можемо зробити висновок про те, що методична робота сприяє зростанню педагогічної майстерності вчителя і педагогічного колективу. Це впливає з цілей, які вона виконує. Такими цілями, безумовно, є:

- формування індивідуальної, авторської, високоефективної системи педагогічної діяльності вчителя;
- формування цілісного педагогічного колективу;

- забезпечення зв'язків школи як системи з більш широкими системами, педагогічною наукою, досвідом вчителів інших шкіл.

При цьому слід звернути увагу на той факт, що найголовнішим й істотним у методичній роботі в школі є надання реальної, дієвої допомоги вчителям, класним керівникам, вихователям у розвитку їх майстерності як поєднання професійних знань, навичок та вмінь і необхідних для сучасного педагога властивостей і якостей особистості.

Важливим аспектом організації і ведення методичної роботи є визначення її основних завдань, від чого залежить успіх всього педагогічного колективу, на що звертають увагу вчені В. Волканова, І. Жерносек, В. Василенко й інші. Зокрема вони виділяють наступні завдання методичної роботи:

- удосконалення навчальних планів і програм;
- відпрацювання та оновлення змісту навчальних предметів;
- удосконалення методики, підвищення ефективності проведення усіх видів навчальних занять;
- підготовка посібників й інших навчально-методичних матеріалів, що відповідають сучасному стану науки, вимогам педагогіки та психології;
- удосконалення існуючих і впровадження нових форм, методів і засобів навчання і виховання, впровадження в навчальний процес передового педагогічного досвіду, нових інформаційних технологій;
- удосконалення навчально-методичного й матеріально-технічного забезпечення освітньої діяльності;

Виконання цих завдань дає змогу навчальному закладу не тільки суттєво поліпшити навчально-виховний процес учнівської молоді, але й підвищити його науковий потенціал. При цьому слід мати на увазі, що на ефективність роботи закладом загальної середньої освіти у великій мірі впливають напрямки виконання методичної роботи.

Такими напрямками є:

- поглиблення науково-педагогічних знань спрямоване на вивчення педагогічної теорії та методики навчання і виховання, психології, етики, естетики, поглиблення науково-теоретичної підготовки з предмета й методики його викладання.

- вивчення принципів розвитку української національної школи передбачає збагачення педагогічних працівників надбаннями української педагогічної думки, науки, культури, вивчення теорії і досягнень науки з викладання конкретних предметів, оволодіння сучасними науковими методами, освоєння оновлених програм і підручників.

- освоєння методики викладання додаткових предметів охоплює вивчення складних розділів навчальних програм з демонструванням відкритих уроків, застосуванням наочних посібників, дидактичних матеріалів.
- систематичне інформування про нові методичні розробки полягає у систематичному вивченні інструктивно-методичних матеріалів стосовно змісту і методики навчально-виховної роботи.
- оволодіння науково-дослідними навичками сприяє формуванню дослідницьких умінь, організації власного теоретичного пошуку, аналізу й оцінювання результатів педагогічних досліджень.

При організації (здійсненні) методичної роботи важливо звертати увагу на основні її компоненти як цілісної системи. До таких компонентів ми можемо віднести:

- взаємодія людей-учасників методичної роботи (учителі, вихователі, класні керівники, батьки, активісти органів учнівського самоуправління, представники громадськості);
- цілі й задачі, зміст, організаційні форми, методи і засоби, умови підвищення кваліфікації вчителів у школі; одержувані в ході роботи результати.

Слід відмітити, що єдність і взаємозв'язок усіх компонентів системи методичної роботи в школі ведуть до підвищення цілісності, а, отже, і до росту результативності методичної діяльності.

Ослаблення уваги до цих компонентів або їхня не підпорядкованість головним цілям веде до зниження якості освітнього процесу, втрати ефективності, перевантаження, негативного ставлення вчителів до самоосвіти і підвищення професійної майстерності.

При цьому слід мати на увазі, що ефективність методичної роботи, як підкреслюють вчені В. Василенко, В. Волканова, І. Жерносек та інші, у великій мірі залежить від функцій, які вона виконує. Зокрема вони виділяють наступні функції методичної роботи:

1. Функція планування є проєкцією на майбутнє методичної діяльності для досягнення уявної мети, перетворення інформації про майбутнє на директиви для цілеспрямованої методичної діяльності.

Планування розвитку системи методичної роботи – це, по суті, прийняття реального управлінського рішення, моделювання оптимального варіанта управління нею.

2. Організаційна функція. Цю функцію пов'язано з удосконаленням її структури й змісту різних рівнів і підрозділів управління. Її здійснюють через реалізацію планів методичної роботи, підвищення кваліфікації на всіх рівнях і в усіх формах. Особливого значення для функціонування системи методичної роботи має координація роботи з інститутами вдосконалення вчителів і методичними центрами, райметодкабінетами, курсами при навчальних закладах, кафедрами університетів і педагогічних інститутів, районними та шкільними методичними об'єднаннями й кафедрами тощо.

3. Діагностична функція. Вивчення якісного стану педкадрів – необхідна умова для прогнозованої розробляння головних напрямів змісту й методів організації підвищення їхньої кваліфікації на найближчу й далеку перспективи, вдосконалення системи методичної роботи.

4. Прогностична функція. Прогнозування – наукове дослідження особливого роду, предметом якого є не лише тенденції, але й перспективи розвитку певного педагогічного явища.

Педагогічне прогнозування – це інформаційний процес отримання та використання випереджальної інформації про розвиток відповідних педагогічних і пов'язаних із ним об'єктів з метою оптимізації навчально-виховної діяльності.

5. Моделювальна функція. Ця функція полягає в розроблянні принципово нових положень навчально-виховної роботи в школі й управлінні закладами освіти, формуванні й впровадженні, насамперед, моделей передового досвіду, їхньої експериментальної перевірки, після якої вони можуть бути використані як зразки для впровадження.

6. Компенсаторна функція. Ця функція передбачає забезпечення педагогів інформацією, а також формування вмінь, які не були набуті ними в процесі базової професійної освіти.

7. Відновлювальна функція системи методичної роботи педагогічних кадрів полягає у відновленні тих знань і вмінь, які після закінчення педагогічного навчального закладу могли бути частково забуті або втрачені. Вона потребує подальшого розвитку.

Зміст відновлювальної функції в управлінні методичною роботою поглиблено за умов прийняття Державних стандартів освіти й реалізації шкільних базових програм з основ наук із урахуванням предметних і міжпредметних зв'язків і в перспективі – створення інтегрованих курсів, розв'язання проблеми початкового формування комп'ютерної грамотності молодших школярів.

8. Коригувальну функцію спрямовано на виправлення в діяльності педагогічних кадрів недоліків, пов'язаних із використанням застарілих методик, які не містять нових вимог, умов і можливостей суспільства.

9. Координувальну функцію спрямовано на подолання дублювання, паралелізму змістовного, часового й методичного характеру. Координувальна функція управління методичною роботою є засобом процесу забезпечення її погоджених функціонувальних компонентів.

10. Пропагандистську функцію спрямовано на інформування та агітацію працівників навчальних закладів системи загальної середньої освіти про впровадження в практику досягнень науки, передового педагогічного досвіду, розкриття тих суттєвих переваг, яких вони надають суті й технології успішної роботи, чималих кінцевих результатів.

11. Зміст контрольної-інформаційної функції полягає в оцінюванні відповідності результатів методичної діяльності плановим завданням і нормативним вимогам. Реалізацію цієї функції спрямовано на пошук, оброблення, аналіз і систематизацію інформації про стан методичної діяльності, здійснення зворотного зв'язку й контролю.

Управління системою методичної роботи та її компонентами може бути ефективним лише у разі здійснення постійного контролю як спрямовувального чинника регулювання. Результати контролю, з одного боку, дають змогу з'ясувати причини відхилення функціонування системи методичної роботи, а з іншого – є підґрунтям для об'єктивного оцінювання поточних і кінцевих результатів.

12. Інтегративна функція. Зміст цієї функції полягає в злитті, об'єднанні, погодженні різноманітних впливів методичної роботи на педагога, формування його як усебічно розвиненої особистості. Реалізація інтегративної функції має забезпечити цілісний розвиток особистості педагога та передбачає опанування традиційних методичних знань і вмінь, норм відносин як сходинок духовного зростання. Звідси випливають такі напрями всебічної підготовки педагога, як методичний і загально-культурний. Перший напрям має інтегрувати знання на раціональному рівні, другий – на емоційно-чуттєвому.

Отже, головним призначенням функцій управління методичною роботою в школі є формування його індивідуальної, авторської високоефективної системи педагогічної діяльності.

Кількісний зміст цих функцій свідчить про те, що методична робота педагогічного колективу охоплює весь спектр його діяльності, що є досить важливо для досягнення максимальної ефективності закладу.

При цьому важливим моментом здійснення (ведення) методичної роботи є дотримання певних принципів, з яких найбільш важливими є:

- науковість методичної роботи;
- зв'язок з життям та реальністю;
- комплексний характер методичної роботи;
- конкретність методичної роботи;
- спрямованість методичної роботи на виділення головного, істотного в підвищенні кваліфікації вчителів;
- єдність теорії та практики;
- оперативність, гнучкість, мобільність методичної роботи;
- колективний характер методичної роботи.

В цьому контексті особливо важливим є зміст методичної роботи, який, за нашими дослідженнями, включає в себе наступні положення:

- наукові дослідження з різних питань навчальної і виховної роботи;
- координація розробки навчальних планів і програм, їх узгодження за суміжними й взаємозабезпечуючими дисциплінами;
- обговорення проблем інформатизації освіти, підвищення якості професійної підготовки вчителів на основі широкого використання засобів обчислювальної інформаційної техніки;
- аналіз і корекція підготовки тих, хто навчається, за результатами поточної успішності, заліків і екзаменів, контрольних відвідувань занять;
- організація лекцій для адміністрації і вчителів з питань педагогіки й психології, новим дослідженням у науці щодо проблем навчання й виховання тих, хто навчається, методики проведення окремих видів навчальних занять;
- вияв, узагальнення і розподіл позитивного досвіду навчальної, виховної та методичної роботи окремих вчителів і методичних об'єднань у цілому;
- вивчення і впровадження до навчального процесу позитивного досвіду методичної роботи інших освітніх установ.

Ще одним важливим аспектом питання організації діяльності школи (педагогічного колективу) є врахування форм, за якими здійснюється методична робота. Такими формами, як свідчать проведені нами дослідження, є індивідуальні форми, які включають у себе:

- самоосвіту, у процесі якої педагог вивчає нову літературу з педагогіки, психології, методики викладання навчальної дисципліни, матеріали передового педагогічного досвіду, педагогічні й методичні журнали, збірники;

- стажування, полягає в тому, що молоді спеціалісти, які закінчили вищі педагогічні навчальні заклади, протягом першого року роботи за місцем працевлаштування проходять стажування, яке здійснюється з метою набуття випускником (стажистом) практичних й організаторських навичок, необхідних для педагогічної роботи;

- індивідуальні консультації для вчителів. При організації індивідуальних консультацій потрібно виходити з врахування практичних потреб школи і кожного вчителя зокрема. Починати цю роботу, потрібно із виявлення вчителів, які потребують консультації з тих чи інших питань. Необхідну інформацію директор, заступник директора з навчально-виховної роботи можуть одержати з різних джерел (відвідування уроків, виховних занять, бесіди з учителем, перевірки календарного плану, класного журналу, зошитів учнів тощо).

Крім індивідуальних форм в ході виконання (здійснення методичної роботи) широке застосування мають колективні форми, а саме:

1. Методичні об'єднання учителів, під якими розуміються об'єднання вчителів як одного предмета, так і декількох, котре націлене на конкретне переосмислення загально-дидактичних, загально-педагогічних положень стосовно конкретного уроку або виховного заходу.

2. Постійно діючі й епізодичні семінари спрямовані на вдосконалення методичної майстерності як досвідчених, так і молодих учителів, які мають

недостатній досвід роботи, на вдосконалення організаторських умінь керівників шкіл.

3. Науково-педагогічні конференції і педагогічні читання – своєрідна форма підбиття підсумків роботи колективу школи, окремих педагогів над актуальними методичними проблемами, виявлення та узагальнення кращого практичного досвіду.

4. Школи передового педагогічного досвіду, групове наставництво. Створюються при школах за наявності одного або декількох учителів-майстрів педагогічної праці, носіїв передового досвіду й служать для передачі досвіду, його опанування іншими вчителями. Школа передового педагогічного досвіду сприяє підвищенню кваліфікації педагогічних працівників, впровадженню передового педагогічного досвіду. Створюється вона за пропозицією педагогічної ради школи, рай(міськ)методкабінету, обласного інституту післядипломної освіти.

5. Методичні виставки, бюлетені, стінгазети. У школах з розвиненою системою методичної роботи обладнуються методичні кабінети. Перевагою цієї форми є можливість зібрати великий матеріал, представити його за допомогою наочних засобів: стендів, постійних або змінних виставок, методичних бюлетенів і т. ін.

6. Рольова гра. Стосовно методичної роботи – це ігровий процес, у якому бере участь група педагогів, причому кожний імітує діяльність або учителя на уроці, або учнів, або завуча, або інспектора, а результатом цього процесу повинні стати нові методичні навички й прийоми, що збагачують усіх учасників.

7. Мозковий штурм, методичний ринг. Він організовується з метою термінового розв'язання складної навчально-методичної проблеми. Особливістю його є максимальна концентрація уваги педагогів на даній проблемі, активна участь усіх учасників у її обговоренні.

8. Методичний фестиваль – це колективна форма пропаганди передового педагогічного досвіду, це разовий багатоплановий захід, сценарій

якого залежить від мети проведення, рівня підготовленості педагогічних і методичних працівників.

9. Відкриті уроки й позаурочні заходи. Ця форма методичної роботи дає можливість показати особливості використання вчителем форм, методів і прийомів роботи на уроці, розв'язання окремих педагогічних проблем (здійснення навчальної роботи на уроці, реалізація індивідуального й диференційованого підходів до учнів, активізація пізнавальної діяльності школярів та ін.).

10. Відкриті уроки – це спеціально підготовлені уроки, які проводять як учителі-методисти, старші вчителі, так і молоді вчителі. Спостереження відкритих уроків допомагає заглянути в творчу лабораторію вчителя.

11. Методичні оперативки. Завдання методичних оперативок (оперативних нарад) – підвищення наукового рівня педагогічної роботи, попередження можливих помилок, виправлення допущених недоліків у роботі. Змістом їх роботи є ознайомлення вчителів з новими досягненнями в педагогіці, психології, методик викладання, з передовим педагогічним досвідом, з новими наказами, методичними листами Міністерства освіти і науки України, з результатами перевірки стосовно дотримання у школі єдиного мовного режиму, ведення класних журналів та ін.

12. Робота творчих (проблемних) груп. Творчі групи можуть працювати в системі шкільних, міжшкільних предметних методичних об'єднань, а також на базі рай(міськ)методкабінету.

13. До складу таких груп входять теоретично підготовлені, досвідчені, творчі вчителі (8-10 осіб).

14. Завданням творчих груп є розв'язання актуальних проблем навчально-виховного процесу (наприклад, особливості роботи за новою програмою, підручником, створення на уроці проблемних ситуацій, формування загально пізнавальних умінь і навичок учнів початкових класів, наукова організація праці учнів та ін.), які є новими в педагогічній теорії і практиці, тобто робота їх носить випереджальний характер.

15. Методична рада школи. У великих школах утворюється методична рада, яка координує всю методичну роботу, що ведеться в школі. До складу методичної ради входять керівники шкільних методичних об'єднань, шкільні передового педагогічного досвіду, творчих груп, найбільш досвідчені учителі, вчителі-новатори. Склад методичної ради затверджує педагогічна рада школи, а очолює її роботу заступник директора школи з навчально-виховної роботи.

У зміст роботи методичної ради школи входять:

- визначення основних напрямків діяльності предметних методичних об'єднань, методичних об'єднань учителів початкових класів, класних керівників, шкільні передового педагогічного досвіду, творчих груп;
- організація і проведення педагогічних читань, розробка тематики виступів на них, рецензування доповідей, розробка проекту документацій педагогічних читань;
- вивчення, узагальнення і впровадження передового педагогічного досвіду, досягнень психолого-педагогічної науки у практику роботи школи;
- розробка тематики й програм семінарів, практикумів для педагогічних працівників;
- випуск методичних бюлетенів про передовий педагогічний досвід, про новини педагогічної і методичної літератури;
- проведення консультацій для молодих учителів, учителів, які одержали рекомендації за наслідками атестації;
- організація роботи методичного кабінету школи;
- розробка проблеми, над якою працює школа.

План роботи методичної ради голова погоджує з директором школи.

Заключним етапом організації діяльності закладу загальної середньої освіти (ведення методичної роботи) є алгоритм організації методичної роботи в школі, який включає наступні положення:

1. Виступи керівництва школи з роз'ясненням актуальності й сутності роботи з обраної проблеми.

2. Підготовка навчально-методичної та організаційно- педагогічної документації.

3. Діяльність педагогічної ради методичних об'єднань і громадських організацій учителів з обраної теми.

4. Комплектування творчих груп учителів, що забезпечували створення передового досвіду роботи з певної проблеми і його пропагування серед усіх учителів.

5. Організація самоосвіти, проведення семінарів у процесі творчої роботи над обраною темою.

6. Показ досвіду за допомогою відкритих заходів, виставок первинної документації вчителів і робіт учнів.

7. Особистий приклад керівника школи.

8. Оперативна практична допомога керівників школи й методичних об'єднань учителям, що працюють над обраною проблемою.

9. Підбиття підсумків кожного етапу роботи й постановка нових близьких, середніх і далеких перспектив.

10. Заохочення найбільш сумлінних, творчих працівників, створення атмосфери доброзичливості й готовності допомогти товаришеві при виникненні труднощів у роботі.

При правильній організації роботи методичне об'єднання може зробити багато чого: попередити можливі помилки, прорахунки, невдачі в роботі вчителів, порекомендувати дієві засоби, прийоми й методи, які допомагають розкрити найбільш важкі теми навчальних програм, узагальнити й поширити кращий досвід, впровадити технічні засоби, організувати кабінетну систему. Члени об'єднання тримають один одного в курсі новинок наукової, методичної літератури, питань педагогіки й психології. Вони спільно розглядають плани самоосвіти, заслуховують звіти кожного по ходу цієї роботи. І все це спрямовано на вирішення основного завдання – досягти високого науково-теоретичного рівня викладання [30].

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

Існуюча в Україні система освіти перебуває у стані, що не відповідає вимогам сьогодення. Це проявляється передусім у невідповідності освіти запитам особистості, суспільним потребам та світовим досягненням людства; знеціненні соціального престижу освіченості та інтелектуальної діяльності, у створенні цілей та функції освіти; бюрократизації всіх ланок освітньої системи. Зважаючи на це, в Україні сьогодні відбуваються великі соціальні і освітні перетворення; змінюється роль і значення освіти, здійснюється розбудова системи освіти. Її докорінне реформування має стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу тощо. Головним стратегічним призначенням сучасного закладу загальної середньої освіти-забезпечити оптимальні умови для індивідуального, духовного, соціально-культурного і творчого розвитку кожного учня [57, с. 6]. Зважаючи на таку постановку питання, виходячи із реалій сьогодення, початкова школа розглядається як індивідуальна відкрита соціально-педагогічна система, ціллю якої є забезпечення реалізації цільової Державної програми відносно початкової освіти, включаючи комплекс навчальних, розвивальних, соціальних та оздоровчих функцій, які інтегрують пізнання і творчість в інтересах розвитку особистості.

Успішному вирішенню цієї проблеми має посприяти розроблення наукового супроводу управління початковою школою як цілісної продуктивної педагогічної системи. Слід відмітити, що розроблення наукового супроводу викликає певні утруднення в адміністрації та вчителів навчального закладу. Зважаючи на це, науково-методичний супровід процесу управління початковою школою слід розділити на ряд послідовних етапів (на що особливу увагу звертає Ю. Долгірева):

При цьому слід зауважити, що успішність управління початковою школою у великій мірі залежить від особистісної готовності до цього керівників освітніх закладів. На цей момент звертає увагу науковець О. Бондарчук, який розглядає готовність керівників закладів освіти до управлінської діяльності як складне особистісне утворення, у структурі якого виокремлюються такі компоненти:

- 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.

При цьому слід зауважити, що успішність управління початковою школою у великій мірі залежить від особистісної готовності до цього керівників освітніх закладів. На цей момент звертає увагу науковець О. Бондарчук, який розглядає готовність керівників закладів освіти до управлінської діяльності як складне особистісне утворення, у структурі якого виокремлюються такі компоненти:

- 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 [4].

Дослідження показують, що першою складовою науково-методичного супроводу процесу управління початковою школою і готовність керівника закладу загальної середньої освіти до управлінської діяльності в умовах змін, що проявляється через:

- 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.

При цьому важливим моментом є виявлення критеріїв ефективності розвитку готовності керівників закладів загальної середньої освіти до діяльності в умовах змін (перетворень). такими критеріями 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.

Не менш важливою 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'язберезувальних технологій в освітній процес Нової української школи».

Крім всього іншого, 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

В умовах реформування вітчизняної освітньої системи, управління процесом розвитку початкової освіти є соціально значущою проблемою в педагогіці, яка потребує усвідомлення необхідності її вирішення. З огляду на це, сфера розвитку початкової освіти отримує новий імпульс, що проявляється через розширення самореалізації особистості.

Управління закладами загальної середньої освіти розглядається як цілеспрямований вплив на діяльність керівників освітніх закладів, педагогічних працівників, учнів та батьків з метою забезпечення організованих спільних дій, направлених на поліпшення навчально-виховного процесу.

Новий Закон України «Про освіту» та Концепція НУШорієнтує керівників та педагогів закладів загальної середньої освіти на персональну відповідальність за якість наданих освітніх послуг та перехід від декларування особистої моделі до її практичного впровадження. Визначено вимоги до якості знань учнівської молоді. Особлива увага звертається на те, що разом із предметною підготовкою за роки здобуття загальної середньої освіти діти оволоділи ключовими компетентностями, до яких, згідно із міжнародними домовленостями, а саме: вміння вчитися, спілкуватися державною, рідною та іноземною мовами; математична і базова компетентності в галузі ряду інших навчальних дисциплін. Саме на це націлений Державний стандарт, який ґрунтується на засадах особистісно-орієнтованого, компетентнісного та діяльнісного підходів.

Все це потребує переосмислення ролі керівника в здійсненні ним загального управління процесом розвитку закладів загальної середньої освіти. Саме на вирішення всіх цих складних завдань, які ставляться перед закладами загальної середньої освіти має бути спрямована управлінська діяльність керівника навчального закладу.

Проведені нами дослідження щодо управління процесом розвитку початкової освіти в Україні, дають нам можливість зробити висновки про те, що одним із важливих аспектів ефективного управління є :

- 1) дотримання певних принципів (науковості, цілеспрямованості, компетентності тощо) та методів (розпорядницьких, дисциплінарних і ін.);
- 2) розробка перспективного плану та організація його виконання;
- 3) для забезпечення системності і єдності вимог щодо здійснення управління початкової освіти необхідно розробити план контролю і намітити заходи щодо його виконання;
- 4) здійснювати постійну методичну роботу;
- 5) сприяти забезпеченню зв'язків школи як системи з більш широкими системами;
- 6) запроваджувати передовий педагогічний досвід пов'язаний з процесом управління;
- 7) необхідним є постійне врахування зовнішніх і внутрішніх умов, що відображаються на сферах педагогічної діяльності.

Дотримання всіх цих і інших вимог сприятиме значному поліпшенню здійснення процесу управління розвитку початкової освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Н. В. Становлення національної системи освіти в Україні: 1917-1920 рр.. автор еф. дис. на здоб. ступення команд і ст. наук: спец 07.00.01 «Історія України» Надія Василівна Агафонова: Одес. держ. ун-т. ім. І.І. Мечникова. –Одеса. 1998. – 16 с.
2. 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.
3. Атаманчук Г.В. Управління: Сутність, цінність, ефективність: навчальний посібник для викликів, 2006. 544 с.
4. 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.
5. Василенко. Н. В. Науково-методична робота в школі / Надія Володимирівна Василенко. Х.: Основа, 2013. 176с.
6. Волканова В. Організація методичної роботи. К.: Шк. світ, 2010. 128 с.
7. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. 2-ге вид., доп. і випр. Рівне: Волинські обереги, 2011. 552 с.
8. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Х.: Основа, 2011. 224 с.
9. Громадсько активні школи в Україні: кроки до дій: Упорядники: Наталія Софій, Юлія Кавун. К.: Всеукраїнський фонд „Крок за кроком”, 2005. 162 с.
10. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія. 2-е вид. К.: Логос, 2012.
11. 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.
12. 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.
13. Донська Л. Директор успішної школи: поміркований консерватор чи раціональний інноватор. Директор школи, ліцею, гімназії. 2011. № 2. С. 64-100.
14. Дрожжина Т.В., Татаринів М.В. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Х.: Основа, 2013. 192 с.
15. Довбня В. Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. Філософія освіти. 2018. № 1. С. 240-258
16. 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.
17. Єльнікової Г.В. Основи адаптивного управління: [курс лекцій]. К. : ЦППО АПН України, 2003. 133 с.
18. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: дис. ... док. пед. наук : спец. 13.00.01. К., 2005. 453 с.
19. Конституція України. Стаття 53.
20. Канафоцька Г. Нова модель управління школою в контексті менеджменту творчості. Директор школи. 2012. № 14 (686). С. 4-10.
21. Калініна Л. Управління новою українською школою. Директор школи. 2017. № 1–2. С. 12–21.

- 22.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>
- 23.Каптан Т.М. Внутрішньошкільний контроль і експертиза. Х.: Основа, 2011. 128 с.
- 24.Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Х.: Основа, 2014. 192 с.
- 25.Коберник О. М., Гагарін М. І. Менеджмент в освіті: навч. посіб. 2-ге вид. Умань: ПП Жовтий О. О., 2011. 277 с.
- 26.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
- 27.Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с.
- 28.Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя: Просвіта, 2003. 272 с.
- 29.Кучинська І.О. Управління процесом формування громадянської культури студентської молоді у вищому навчальному закладі. *Педагогічна освіта: теорія і практика : Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. Лабунець В.М.]*. Вип. 20 (1-2016). Ч.1. Кам'янець-Подільський, 2016. 364 с. С. 99-100.
- 30.Лебідь О.В. Управління початковою школою : навч. посіб., 2015. 311 с.
- 31.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).
- 32.Лунячек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> (дата звернення: 31.10.2021).
- 33.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.
34. Майборода С.В. Державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку (1917-1959 рр.). Київ: Вид-во УАДУ. 2010. 242 с.
35. Мармаза О.І. Аналіз як функція управління сучасним навчальним закладом. Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. 2013. № 4 (30). С. 345–355.
36. 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.
37. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
38. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007.
39. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
40. Мелешко В.В. Особливості управління опорними закладами освіти в умовах децентралізації. *Педагогічна освіта: теорія і практика : Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. Лабунець В.М.]*. Вип. 25 (2-2018). Ч.1. Кам'янець-Подільський, 2018. 284 с. С. 113-120.
41. Мелешко В.В. Управління розвитком сільської малочисельної школи: посіб.: Педагогічна думка, 2013. 104 с.
42. 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.

- 43.Москальчук Н. Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом. Методист. 2012. № 11. С. 5-11.
- 44.Настільна книга заступника директора в початковій школі / [уклад. Г. Ж. Іванова]. Х.: Основа, 2009. 395 с.
- 45.Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті. К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001.
- 46.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>.
- 47.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>.
- 48.Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / за заг. ред. Н. М. Бібік. Київ: Літера ЛТД, 2018. 160 с.
- 49.Освітній менеджмент : [навчальний посібник] / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. К. : Шкільний світ, 2003. 400с.
- 50.Організація й управління навчально-виховним процесом у початковій школі : навчальний посібник, Ч.1 / уклад. В.І.Кобаль. Мукачево: Вид-во МДУ, 2015. 140 с.
- 51.Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. К.: Школяр, 1996. 302 с.
- 52.Островерхова Н.М. Загальноосвітній навчальний заклад як активна соціально-педагогічна система URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32308833.pdf>
- 53.Павлютенков Є.М. Мистецтво управління школою. Х.: Основа, 2011. 320 с.

- 54.Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2016.
- 55.Педагогічний словник / за ред. М.Д. Ярмаченка. Київ: Педагогічна думка, 2001. 514 с.
- 56.Педагогічний словник: у 2 т. / І.А. Каїров (голов. ред.), Н.К. Гончаров, Н.Д. Казьмін та ін.,. 2010. Т. 1. 774 с.
- 57.Перехейда О.М. Школа повного дня. К. : Шкільний світ, 2010. 128 с.
- 58.Пікельна В.С., Удод О.А. Управління школою. Дніпропетровськ: Альфа, 2008. 284 с.
- 59.Полторацька В. Управлінське забезпечення якості освітнього процесу. Директор школи. 2012. № 17 (689). С. 20-38.
- 60.Поспелова Т. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
- 61.Робинсон К., Ароніка Л. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту; переклад з англ. Г. Лелів. Львів: Літопис, 2016. 258 с.
- 62.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>.
- 63.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>.
- 64.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>.
- 65.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>.

- 66.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>.
- 67.Про освіту: Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII
URL : <http://osvita.ua/legislation/law/2231/>
- 68.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>
- 69.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>.
- 70.Робинсон К., Ароніка Л. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту; переклад з англ. Г. Лелів. Львів: Літопис, 2016. 258 с.
- 71.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
- 72.Савченко О.Я. Розвивальний компонент змісту шкільної освіти. Шлях освіти, 2008. № 1.
- 73.Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособ. Москва: ЦГЛ, 2012. 144 с.
- 74.Смирнова М.Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Х.: Видав. гр. «Основа», 2013.
- 75.Сотніченко І.І. Керівник як лідер змін нової української школи. Народна освіта. Електронне фахове наукове видання.
https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5603
- 76.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.
- 77.Татенко В.О. Лідер XXI. Lider XXI. Соціально-психологічні студії. К.: Видавничий дім «КОРПОРАЦІЯ», 2004. 182 с.
- 78.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.
- 79.Федоров Г.В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах. К.: «ДорадоДрук», 2012.
- 80.Фізеші О.Й. Початкова школа як система: історіографія поняття. URL: <https://ps.journal.kspu.edu>article>.
- 81.Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В. І. Шинкарук (голова). Київ: Абрис, 2002. 744 с.
- 82.Фурман А.В. Розвивальна діагностика психологічної грамотності педагога. Тест «Хто підніме папірець» // Психологія і суспільство, 2002. №1. С. 119-184.
- 83.Хлебніков Т.М. Управління навчальною діяльністю: навчально-методичний посібник. Х.: Вид. група «Основа», 2013. 224 с.
- 84.Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 368 с
- 85.Цехмістрова Г.С., Фоменко Н.А. Управління в освіті та педагогічна діагностика: навч. посіб. Київ: ВД «Слово», 2015. 280 с.