

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**КНЯЗЬ Вікторія Володимирівна**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАзм 21  
**Князь В.В.**

---

Науковий керівник:  
к.н. з держ.управл., доцент  
**Антонюк В.В.**

---

## АНОТАЦІЯ

**Вікторія КНЯЗЬ. Удосконалення організації діяльності закладу освіти.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. 2025.

Робота присвячена вивченню актуальних питань удосконалення організаційної діяльності закладу освіти в умовах проведення освітніх реформ та воєнно-безпекових викликів.

У роботі досліджені питання сутності, завдань та інституційних механізмів забезпечення організації діяльності закладу освіти в сучасних умовах. Проведена оцінка чинної практики організації діяльності закладу початкової освіти. Ідентифіковані чинники, що впливають на організаційну впорядкованість та організаційну стійкість закладу освіти. Надані пропозиції щодо вироблення стратегічних підходів до вдосконалення організації діяльності закладу освіти та використання сучасних інструментів менеджменту в проведенні організаційних змін та підвищенні ефективності організаційної діяльності.

*Ключові слова:* організація діяльності, організаційна впорядкованість, організаційна стійкість, організаційні зміни, заклад початкової освіти, ефективність організаційної діяльності.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b> .....	6
1.1. Сутність та завдання організації діяльності закладу освіти.....	6
1.2. Інституційне забезпечення організації діяльності закладу освіти	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b> .....	22
2.1. Аналіз організаційно-функціональних механізмів діяльності досліджуваного закладу освіти .....	22
2.2. Оцінка ефективності організації діяльності досліджуваного закладу освіти .....	31
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b> .....	39
3.1. Вироблення стратегічних підходів до вдосконалення організації діяльності закладу освіти .....	39
3.2. Використання сучасних інструментів менеджменту в проведенні організаційних змін та підвищенні ефективності діяльності закладу освіти.....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	52
<b>Список використаних джерел</b> .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування освітніх установ в умовах реформування системи освіти України, децентралізації управління, цифровізації управлінських процесів та впровадження нових підходів до забезпечення якості освіти. Відповідно до сучасних вимог, заклади освіти мають розвиватися як відкриті, інноваційні організації, здатні до саморозвитку, стратегічного планування та ефективного використання ресурсів. Тому удосконалення організації їх діяльності є важливим науковим і практичним завданням у системі управління освітою, в т.ч. на рівні територіальної громади та закладу освіти зокрема.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання організаційної впорядкованості та побудови раціональної організаційної структури управління закладу освіти досліджувалися в працях Бобровський М. В., Грабар Е.В., Даниленко Л.І., Жорова І.Я., Кириченко М.О., Кондратьєва А.В., Лалак Н. В., Мармаза О. І., Михайлова Л. М., Ручкіна М.М., Святенко О., Сорочан Т. М., Чекан К. В. та інш.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної діяльності закладу освіти в умовах децентралізації та викликів воєнного стану.

Досягнення мети забезпечувалося через розв'язання таких пріоритетних завдань:

- дослідити сутність та завдання організації діяльності закладу освіти;
- узагальнити інституційні механізми забезпечення організації діяльності закладу освіти;
- проаналізувати сучасний стан організаційно-функціонального забезпечення діяльності досліджуваного закладу освіти;
- оцінити ефективність організації діяльності досліджуваного закладу освіти;
- провести обґрунтування стратегії вдосконалення організації діяльності закладу освіти;
- надати пропозиції щодо використання сучасних інструментів менеджменту в проведенні організаційних змін та підвищенні ефективності

організації діяльності закладу освіти.

**Об'єктом дослідження** є процес організації діяльності закладу освіти як системи управління, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток освітньої установи.

**Предметом дослідження** є теоретичні, організаційно-управлінські та практичні аспекти удосконалення організації діяльності закладу освіти.

**Методи дослідження.** Дослідження питань організації діяльності закладу освіти проводилося із використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних прийомів, таких як: системного, порівняльного та компаративного аналізу; логічного узагальнення; соціологічних опитувань; експертних оцінок; функціонального аналізу; графічних методів для візуалізації теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження були нормативні, інструктивні та методичні матеріали з питань управління розвитком та організації діяльності закладів освіти, наукові публікації та аналітичні оцінки провідних фахівців та вчених з даної проблематики, практичні матеріали діяльності досліджуваного закладу освіти, ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення отриманих результатів.** полягає у наданні пропозицій органу місцевого самоврядування щодо удосконалення організації діяльності закладу освіти, зокрема в частині стратегічного планування його діяльності, підвищенні якості надання освітніх послуг, діджілітизації управлінських та навчальних процесів, удосконаленні функціональних обов'язків управлінського персоналу та безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження, висновки та рекомендації, висвітлені у кваліфікаційній роботі, апробовані в роботі науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» та Науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, .2025р.) [62;63 ].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

### 1.1. Сутність та завдання організації діяльності закладу освіти

Сучасний розвиток сфери освіти України характеризується глибокими трансформаційними перетвореннями, спрямованими на підвищення її якості, ефективності управління та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Реформування освітньої галузі, визначене Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепцією «Нова українська школа» та Національною стратегією розвитку освіти, передбачає посилення автономії закладів освіти, впровадження внутрішніх систем забезпечення якості освіти, цифровізацію управлінських процесів та підвищення відповідальності керівників за результати діяльності закладу.

У цих умовах проблема удосконалення організації діяльності закладу освіти набуває особливої уваги. Його організаційна діяльність є багатовимірною і охоплює структуру управління, планування, розподіл повноважень, координацію роботи педагогічних колективів, комунікацію із зовнішнім середовищем і забезпечення ефективного використання ресурсів. І від того, наскільки раціонально будуть побудовані такі процеси, залежатиме ефективність організації навчального процесу, зміст освітніх програм та якість надання освітніх послуг, вмотивованість персоналу до власного розвитку та довіра з боку здобувачів освіти та зацікавлених сторін.

Сучасні виклики, породжені воєнним станом, кадровими втратами, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю застосування адаптивних механізмів у процесах надання освітніх послуг через запровадження дистанційних і змішаних форм навчання, актуалізують потребу в пошуку нових моделей організації діяльності закладів освіти, здатних забезпечити їхню стійкість та інноваційний розвиток. Водночас, новітні тенденції в цифровізації системи управління, розвиток електронних сервісів та вимоги до прозорості

діяльності формують нову парадигму менеджменту освіти, акцент в якій робиться на забезпеченні ефективної організації внутрішніх процесів, формуванні безпечного навчального простору та орієнтації на якісні результати [27]. Отже, удосконалення організації діяльності закладу освіти є важливою умовою підвищення його ефективності, забезпечення якості освіти, зміцнення кадрового потенціалу й формування сучасного освітнього середовища.

У сучасній теорії управління [18;23;26;38;52;61] поняття «організація діяльності» розглядається з трьох позицій:

як одна із базових функцій системи управління (в поєднанні із плануванням, мотивацією, контролем);

як процес упорядкування елементів цілісної системи;

як стан системи, де забезпечується оптимальна взаємодія всіх її компонентів.

Як зазначає Г. Єльнікова [9], організація діяльності є однією з базових управлінських функцій, що спрямовується на впорядкування процесів, встановлення зв'язків між виконавцями та забезпечення узгодженості дій колективу. Вона має процесуальний характер, оскільки передбачає послідовне виконання управлінських дій — планування, розподіл завдань, координацію, регулювання та контроль. Аналогічно, О. Мармаза [24] розглядає організацію діяльності як систему управлінських впливів, що забезпечують створення умов для ефективної праці педагогічного персоналу. За іншими науковими підходами, організація діяльності виступає центральною ланкою управлінського циклу, що забезпечує реалізацію цілей і завдань освітньої установи через раціональне поєднання ресурсів, координацію дій суб'єктів управління, створення оптимальних умов праці та навчання. Як підкреслює Л. Даниленко [6], ефективна організація полягає у створенні системи взаємозв'язків, що поєднують стратегічні орієнтири розвитку, кадровий потенціал і матеріально-технічну базу з потребами учасників освітнього процесу.

Узагальнена систематизація підходів до розуміння процесу організації освітньої діяльності з урахуванням управлінського акценту, які найчастіше домінують у публікаціях провідних вчених [57;26;30;24;9], наведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Підходи до розуміння організації діяльності закладу освіти**

<b>Підхід</b>	<b>Сутність</b>	<b>Управлінський акцент</b>
<b>Системний</b>	Заклад освіти розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів (підсистем), діяльність яких спрямована на досягнення спільної мети.	Забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів та наявність ефективного зворотного зв'язку.
<b>Процесний</b>	Організація діяльності трактується як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів: планування, організації, мотивації, контролю.	Оптимізація внутрішніх процесів, послідовність і безперервність управлінського циклу.
<b>Функціональний</b>	Організація діяльності проявляється через реалізацію управлінських функцій: планування, аналіз, координацію, мотивацію, контроль.	Раціональний розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами управління.
<b>Інноваційний</b>	Організація діяльності орієнтована на впровадження нових управлінських і педагогічних технологій, цифрових інструментів.	Гнучкість управлінської системи, готовність до змін, впровадження інновацій.
<b>Соціально-комунікативний</b>	Організація діяльності базується на соціальній взаємодії, партнерстві, довірі між учасниками освітнього процесу.	Формування демократичного стилю керівництва, підтримка командної взаємодії.

Примітка. Узагальнено за [57;26;30;24;9]

Аналіз зазначених підходів дає підстави стверджувати, що організація діяльності закладу освіти є багатогранним поняттям, яке поєднує управлінські, соціальні, інформаційні та психологічні аспекти. Така діяльність виступає не лише як сукупність управлінських дій чи структур, а як динамічний процес забезпечення узгодженості всіх елементів освітньої системи задля досягнення її стратегічних цілей.

Отже, організацію діяльності закладу освіти доцільно розглядати як цілеспрямований, системно впорядкований і динамічний процес узгодження дій усіх суб'єктів освітнього середовища, спрямований на ефективне використання ресурсів, реалізацію освітньої політики, забезпечення якості освітніх послуг та

розвиток потенціалу персоналу з урахуванням вимог зовнішнього середовища і стратегічних цілей закладу. Удосконалення цієї системи можливе лише за умови поєднання різних підходів, що дозволяє досягти балансу між структурною впорядкованістю, гнучкістю управління та орієнтацією на розвиток людського потенціалу.

Сутнісний контекст процесу організації діяльності закладу освіти полягає у створенні раціональної, гнучкої та ефективної структури управління, яка забезпечує якість освітніх послуг, професійний розвиток персоналу та задоволення потреб здобувачів освіти і всіх зацікавлених сторін. В конкретизованому аспекті сутність такої організації наведена на рис. 1.1.



Рис.1.1. Сутність процесу організації діяльності закладу освіти

Примітка. Сформовано автором

За своїм змістовим наповненням, організація діяльності закладу освіти охоплює сукупність управлінських, педагогічних, комунікаційних і ресурсних процесів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і завдань. За висновками фахівців [32;38;54;57], її базовими складовими є:

організаційно-структурна діяльність, у рамках якої вибудовується ефективна управлінська структура, розподіляються повноваження, визначаються функції та встановлюється відповідальність персоналу;

управлінські процеси, які пов'язуються з формуванням мети і визначенням стратегічних орієнтирів діяльності, реалізацією функціональних завдань, забезпечення організаційної стійкості і організаційної впорядкованості;

планування та координація освітнього процесу, виховної роботи, підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

кадрове забезпечення, зорієнтоване на підбір, адаптацію, стимулювання, та професійний розвиток працівників;

фінансово-економічна діяльність, що включає планування бюджету закладу, пошук позабюджетних ресурсів, раціональне використання коштів;

інформаційно-комунікаційне забезпечення, що пов'язується з належною організацією документообігу, обміном інформації, внутрішньої та зовнішньої комунікації;

моніторинг і контроль, як інструмент систематичного відстеження результатів освітньої діяльності, якості освіти, управлінських процесів;

інноваційна діяльність, в рамках якої створюються умови для впровадження нових технологій навчання, управління, цифрових сервісів;

соціально-психологічна робота, зорієнтована на формування позитивного мікроклімату, вироблення засад корпоративної культури, створення дієвих механізмів мотивації персоналу;

організація безпечного середовища та безпеки освітнього процесу, створення комфортних умов праці.

Функціональна складова організаційної діяльності закладу забезпечується реалізацією як базових, так і специфічних управлінських функцій. До таких функцій відноситься: планувальна, контрольна, інформаційно-аналітична, координаційна, мотиваційна, інноваційно-розвивальна. Їхній зміст і значення у структуруванні системи управління в закладі освіти, наведено в табл. 1.2.

## Базовий функціонал організації діяльності закладу освіти

Функція	Зміст	Вплив на організаційну структуру
<b>Планувальна</b>	Передбачає визначення цілей, завдань, ресурсів, термінів і способів досягнення результатів діяльності закладу освіти	Забезпечує орієнтацію оргсистеми на стратегічні цілі розвитку та раціональний розподіл ресурсів і зусиль.
<b>Координаційна</b>	Спрямована на узгодження дій структурних підрозділів, педагогічних і адміністративних працівників	Забезпечує узгодженість між усіма елементами оргсистеми управління
<b>Мотиваційна</b>	Забезпечує стимулювання працівників до ефективної діяльності, творчості та професійного зростання.	Реалізується через моральне й матеріальне заохочення, розвиток корпоративної культури, створення умов для самореалізації
<b>Контрольна</b>	Передбачає систематичний моніторинг виконання планів, оцінку результатів, аналіз відхилень і внесення коректив у діяльність.	Спрямована на забезпечення якості освіти та управлінської ефективності
<b>Інформаційно-аналітична</b>	Пов'язана зі збором, опрацюванням і використанням інформації для прийняття управлінських рішень.	Забезпечує зворотний зв'язок і підґрунтя для вдосконалення організаційних процесів.
<b>Інноваційно-розвивальна</b>	Орієнтована на пошук нових форм і методів роботи, упровадження інновацій, розвиток потенціалу закладу освіти.	Забезпечує адаптацію системи до змін зовнішнього середовища та сприяє її саморозвитку

Примітка. Сформовано автором за [57;56;32;18;60]

Стабільність і організаційна впорядкованість діяльності закладу освіти безпосередньо залежить від середовища, в якому він функціонує і розвивається. Таке середовище формується під впливом зовнішніх викликів і умов діяльності та внутрішньої спроможності до їх адаптації та розвитку.

Зовнішнє середовище включає систему факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність закладу, але не контролюються ним повністю. До зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на організаційну стабільність закладу освіти в сучасних умовах і трансформаційних викликах, можна віднести [54;38;33;3;12]:

- нормативно-правову забезпеченість діяльності (визначає рамки автономії, систему фінансування, організаційну структуру управління, кадрову політику);

- засади державною освітньої політики (впливають на формування стратегічних напрямів розвитку та встановлюють вимоги до якості освітніх послуг);
- соціально-демографічні умови (впливають на наповнюваність класів, мережу шкіл, кадрові потреби);
- інформаційно-технологічні тенденції (розвиток цифрових технологій, освітніх платформ, інтернет-доступ (вимагають впровадження інновацій у навчальний процес, підвищення цифрової компетентності персоналу);
- політичні та воєнно-безпекові умови (зумовлюють потребу у гнучких формах навчання, психологічній підтримці, безпеці освітнього простору).

Загалом, зовнішнє середовище формує об'єктивні межі і можливості розвитку закладу освіти. Як зазначають експерти [27], високий рівень його нестабільності в сучасних умовах (воєнні дії, демографічні зміни, цифровізація, реформа НУШ) потребує адаптивної, ризикоорієнтованої та інноваційної моделі організації діяльності.

Внутрішнє середовище характеризується сукупністю внутрішніх елементів, ресурсів і відносин, які впливають на організаційний потенціал закладу та якість управлінських процесів. За висновками фахівців [56;57], такий потенціал формують: гнучкість організаційної структури управління; стан матеріально-технічної бази для забезпечення належного освітнього процесу та інклюзії, рівень кваліфікації та професіоналізм педагогічних працівників; ефективність внутрішніх комунікацій та налагодженість зв'язків з партнерами і батьками; вибудована ціннісна культура. Оскільки внутрішнє середовище є керованим простором, то ефективна організаційна діяльність можлива за умови узгодженості всіх його елементів.

Важливо зазначити, що між зовнішнім і внутрішнім середовищем існує динамічна взаємозалежність. Так, зовнішні зміни (нормативні, соціальні, технологічні) стимулюють внутрішні трансформації, а внутрішня адаптивність і

управлінська гнучкість забезпечують здатність закладу освіти ефективно реагувати на виклики. Вплив зовнішнього середовища на організаційну діяльність закладу освіти та можливе реагування на такі впливи внутрішнього середовища проілюстровано на рис. 1.2.



Рис.1.2. Взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього середовища в діяльності закладу освіти

Примітка. Сформовано автором за [56]

Аналіз сучасного середовища [20;39;34;35;12], в якому функціонують заклади освіти, засвідчила наявність низки проблеми, які впливають на їх ефективність та спроможність забезпечити якість надання освітніх послуг. Проблемними аспектами діяльності закладу освіти в сучасних умовах є питання безпеки, ресурсного забезпечення, впровадження цифрових трансформацій, ефективності здійснюваних освітніх реформ та правової урегульованості освітніх процесів тощо. Серед основних проблем організаційного характеру можна виокремити такі:

- недостатня автономія у прийнятті управлінських і фінансових рішень, що обмежує гнучкість та ініціативність у формуванні цілей розвитку;
- бюрократичне навантаження на керівників і педагогічних працівників, яке супроводжується надмірним обсягом звітності і вимог;
- недостатність кваліфікованих педпрацівників, особливо в умовах військового стану, коли значна їх частина не може виконувати свої обов'язки в повному обсязі;
- недостатній рівень цифрової компетентності управлінського та педагогічного персоналу, що ускладнює перехід до сучасних форм управління;
- обмеженість фінансування, що не дозволяє у повному обсязі оновлювати матеріально-технічну базу освітнього процесу;
- недостатня інтеграція освітніх закладів з стейкхолдерами, зокрема громадою, слабка партнерська взаємодія з батьками, місцевими підприємствами, громадськими організаціями;
- відсутність чітких принципів організаційної культури, що обумовлює низьку мотивацію, опір змінам, домінування авторитарного стилю керівництва.

Від рівня вирішеності означених проблем буде залежати організаційна стійкість закладів освіти до викликів, організаційна впорядкованість внутрішніх процесів, створення гнучкої організаційної системи управління, розвиток цифрових технологій та, відповідно, формування сучасної інноваційної моделі організації діяльності та розвитку.

Загалом, проведені дослідження дозволяють констатувати, що організація діяльності є центральною ланкою управлінського процесу, що забезпечує реалізацію цілей і завдань освітньої установи через раціональне поєднання ресурсів, координацію дій суб'єктів управління, створення оптимальних умов праці та навчання.

Зміст організації діяльності закладу освіти поєднує адміністративний, педагогічний, управлінський та соціальний аспекти функціонування установи. Базовими елементами організаційної діяльності в закладі освіти є: організаційна структура управління (ієрархія управління); управлінські процеси

(функціональний блок); ресурсне забезпечення (кадрове, матеріально-технічне, фінансове); інформаційно-комунікативна система; організаційна культура та соціально-психологічний клімат; умови праці, навчання та безпекове середовище.

Удосконалення організаційної системи можливе лише за умови поєднання різних підходів, що дозволяє досягти балансу між структурною впорядкованістю, гнучкістю управління, процесами та цінностями освітньої організації. Головною метою такого удосконалення є створення ефективно функціонуючої, адаптивної та результативної системи, орієнтованої на досягнення високої якості освітніх послуг та стійкого розвитку.

## **1.2. Інституційне забезпечення організації діяльності закладу освіти**

Ефективне функціонування закладу освіти значною мірою залежить від наявності стійкої системи інституційного забезпечення, що визначає правила, механізми та умови організації освітнього процесу. У сучасних наукових підходах [9;6;21] інституційне забезпечення розглядається як сукупність правових, управлінських, структурних і ресурсних механізмів, що забезпечують цілісність і стабільність діяльності освітнього закладу. Практичний аспект розуміння інституалізації діяльності закладів освіти [57], полягає у виробленні дієвих форм взаємодії державних, громадських і внутрішньоорганізаційних інститутів, спрямована на формування спроможного освітнього середовища та підвищення ефективності управління. Отже, можна констатувати, що інституційне забезпечення є системо утворюючим чинником організаційної діяльності, оскільки воно визначає:

- нормативно-правові основи діяльності закладу освіти;
- організаційні структури управління, які забезпечують управління, координацію та відповідальність учасників освітнього процесу;
- механізми реалізації управлінських рішень (розроблених програм, планів, положень, регламентів тощо);

- норми взаємодії між учасниками освітнього процесу;
- вимоги до якості як процесу надання освітніх послуг так і власне самих послуг;
- процедури відповідальності та підзвітності перед суспільством і державою.

Завдяки інституційному забезпеченню заклад освіти функціонує не як сукупність окремих процесів, а як єдина організаційна система, здатна до саморозвитку, стратегічного планування та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Власне, метою інституційного забезпечення є створення умов для ефективної, стабільної та відповідальної діяльності закладу освіти. Воно спрямовується на вирішення таких завдань:

забезпечення легітимності, тобто діяльність закладу освіти має відповідати чинному законодавству та нормативним актам у сфері освіти;

створення ефективної системи управління, спрямованої на формування організаційної структури, яка дозволяє реалізовувати управлінські функції (планування, організацію, контроль, розвиток) ;

підвищення організаційної спроможності, шляхом забезпечення кадрового, фінансового, інформаційного та освітнього потенціалу;

розвиток автономії закладу освіти через формування внутрішніх правил і процедур, що сприяють самостійності у прийнятті рішень та реалізації освітньої політики;

інституціоналізацію партнерства, передусім, вироблення механізмів взаємодії з засновником, органами влади, громадськими організаціями, батьківською спільнотою;

забезпечення якості освіти, шляхом формування систем внутрішнього забезпечення якості, моніторингу результатів та оцінювання ефективності управління.

У вітчизняній практиці інституційне забезпечення діяльності закладу освіти реалізується через низку взаємопов'язаних інструментів організаційно-

управлінського, програмно-планувального, інформаційно-аналітичного, комунікаційно-партнерського та контрольного характеру, і включають: законодавчі та нормативні акти, цільові програми, державні стандарти, локальні документи закладу; уповноважені органи управління освітою, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування; освітні програми, стратегічні плани розвитку, програми якості, локальні політики (інклюзія, академічна доброчесність, партнерство); система підготовки та підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів; моніторинг освітнього процесу, внутрішній аудит якості, цифрові системи управління (ЄДЕБО, Google Workspace for Education, «Нові горизонти освіти» тощо); бюджетування, грантове фінансування, залучення позабюджетних ресурсів, публічні звіти; участь громадськості в управлінні.

Правова база розвитку загальної освіти в Україні включає Конституцію України, Закони України «Про освіту» [46], «Про повну загальну середню освіту» [47], нормативно-правові акти КМУ та накази Міністерства освіти і науки України [41;42;43], а також міжнародні документи, ратифіковані Україною та інші акти, що деталізують норми законодавства.

Базовим документом, що врегульовує питання організації діяльності освітніх різних типів, є Закон України «Про повну загальну середню освіту» [47]. Його основні норми зорієнтовані на:

– забезпечення автономії закладу освіти. Відповідно до положень Закону заклади освіти наділяються академічною, організаційною, фінансовою, кадровою автономією і мають право самостійно ухвалювати рішення з будь-яких питань у межах, визначених законом та установчими документами;

– упорядкування системи управління, а саме: органами управління закладом освіти є Засновник, Керівник, Педагогічна рада (колегіальний орган), Наглядова (підкувальна) рада (орган громадського самоврядування). Безпосереднє управління закладом освіти здійснює керівник, який несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську діяльність і стан безпеки та призначається за результатами конкурсного відбору;

- належну організацію освітнього процесу із зазначення циклів, профілів і термінів навчання. Структура і тривалість навчання, форми організації освітнього процесу визначаються педагогічною радою. Забезпечення територіальної доступності початкової і середньої освіти здійснюють органи місцевого самоврядування шляхом формування та утримання мережі закладів, у тому числі опорних закладів та їхніх філій;

- професійний розвиток та підвищення кваліфікаційного рівня управлінських і педагогічних працівників, належну оплату їх праці та створення безпечних умов для праці;

- гарантування надання якісних освітніх послуг шляхом формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Відповідно до встановлених вимог, заклади освіти зобов'язані в її рамках: формувати політику якості та процедури забезпечення якості освіти; розробляти систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднення критеріїв, правил і процедур оцінювання учнів та педагогів;

- забезпечувати безпечні, нешкідливі та здорові умови здобуття освіти, включаючи захист від будь-яких форм насильства, булінгу та дискримінації.

Зокрема, на створення безпечного і комфортного освітнього простору спрямована затверджена Указом Президента «Національна стратегія розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі» [29]. Метою такої стратегії є «формування безпечних, комфортних та здорових умов навчання в закладах освіти, освітнього середовища, яке забезпечує оволодіння учнями компетентностями, необхідними для життя, формування культури безпечної та здорової поведінки» [29]. В рамках Національної стратегії на кожен розробляється план заходів за кожною стратегічною ціллю та моніторяться показники їх виконання [39].

У рамках схваленої Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [20] сформоване національне бачення докорінної та системної реформи що «сприятиме подоланню негативних тенденцій, забезпеченню

соціальної рівності та згуртованості, економічного розвитку і конкурентоспроможності держави» [20]. Концептуальні напрями реформування нової української школи наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Концептуальні напрями реформування Нової української школи  
Примітка. Наведено за [20]

Особливої уваги в інституційному забезпеченні вимагає діяльність закладів початкової освіти, оскільки це стосується першого рівня здобуття освіти, який є найбільш чутливим до зовнішніх викликів та найбільш орієнтованим на дитину. Як зазначається в документах Міністерства освіти та науки України [28], «метою початкової освіти є всебічний розвиток дитини, її талантів, здібностей, компетентностей і наскрізних умінь відповідно до вікових та індивідуальних психофізіологічних особливостей і потреб, формування цінностей, розвиток самостійності, творчості та допитливості» [28]. Відповідно, особливість організації освітнього процесу полягає в тому, що воно «здійснюється

із застосуванням діяльнісного підходу на інтегрованій основі та з переважанням ігрових методів у першому циклі (1–2-й класи) й на інтегровано-предметній основі в другому циклі (3–4-й класи)» [28]. До основних форм, в рамках яких можливе здобуття початкової освіти, належать: «інституційна, дистанційна, мережева, екстернатна, сімейна (домашня), педагогічний патронаж» [28].

Як свідчать наукові дослідження та експертні оцінки [15;25; 36;59;50], особливості діяльності закладів початкової освіти проявляються у всіх аспектах освітнього процесу: нормативно-правому, організаційному, комунікативному, фінансово-ресурсному, соціально-психологічному. До таких особливостей варто віднести:

по-перше, домінування державних стандартів і типових вимог. В сучасних реаліях, освітня програма початкової школи жорстко регламентована Державним стандартом, але передбачає варіативну складову для врахування місцевих особливостей;

компактність структури управління. У більшості початкових шкіл керівництво здійснює директор і невелика адміністрація, що підвищує гнучкість, але обмежує кадрові можливості;

універсалізацію функцій педпрацівників. Учитель початкових класів часто поєднує педагогічні, виховні, організаційні та комунікаційні функції;

орієнтацію на особистісно-зорієнтований і компетентнісний підхід. Упровадження Концепції НУШ потребує підтримки через систему методичного супроводу, професійного розвитку педагогів, які в початковій школі часто є відсутніми;

залежність від бюджету громади та обмеженість ресурсів. Автономія шкіл в управлінні коштами реалізується частково; більшість рішень приймається засновником (органом місцевого самоврядування);

високу соціальну відкритість, яка характеризується тісною взаємодією з батьками, громадою, органами місцевого самоврядування і передбачає формування довіри та підтримки закладу.

Чинне законодавство і державна політика у сфері освіти спрямовані на

подолання організаційних проблем, характерних саме для закладів початкової освіти. До найбільш актуальних проблем, які супроводжують діяльність закладів початкової освіти, але можуть бути вирішені в межах чинної нормативно-правової бази, відносяться [28]:

- недостатня автономія закладів початкової освіти;
- обмежене ресурсне забезпечення малих шкіл у громадах;
- відсутність ефективних механізмів внутрішнього забезпечення якості освіти;
- низька цифрова компетентність педагогів та слабка освітня інфраструктура;
- нерівний доступ до якісної освіти у сільських громадах;
- недостатній рівень партнерської взаємодії з громадою;
- складність у створенні без пекових умов освітньої діяльності в сільських громадах.

Загалом, інституційне забезпечення діяльності закладів початкової освіти має подвійну природу: з одного боку, воно підпорядковане єдиним державним стандартам і регламентам, а з іншого - реалізується через можливості і спроможність засновника та закладу освіти. Саме ця двоїстість визначає як потенціал розвитку, так і виклики для початкових шкіл, пов'язані з ресурсами, кадрами, якістю управління та забезпеченням інновацій.

Таким чином, діюча нормативно-правова база створює основу для розбудови інституційної спроможності закладів початкової освіти, поступового розширення їхньої автономії, підвищення якості освітніх послуг і забезпечення стійкого розвитку в умовах реформування системи освіти.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

#### **2.1. Аналіз організаційно-функціональних механізмів діяльності досліджуваного закладу освіти**

Аналіз стану організації діяльності нами проводився на матеріалах закладу початкової освіти – Свалявської початкової школи №4 Свалявської міської ради (далі – СПШ №4). Даний заклад є юридичною особою та неприбутковим закладом освіти, що у своїй діяльності керується низкою законодавчих та нормативних актів, до яких входять: Конституція України, Конвенція ООН «Про права дитини», Закони України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту», Постанови ВРУ та КМУ, акти Президента України, накази Міністерства освіти і науки України, розпорядчі документи МОБВ, рішення Свалявської МР та накази відділу освіти, молоді, спорту та культури, а також Статут школи [64]. За організаційно-правовою формою СПШ №4 є комунальним закладом. Засновником школи виступає Свалявська міська рада. Саме Статут школи визначає її юридичний статус, місію, предмет і завдання діяльності, організаційну побудову та систему управління, права і обов'язки усіх учасників освітнього процесу.

Згідно Статуту, СПШ №4 є закладом, що надає освітні послуги 1 рівня повної загальної середньої освіти (1-4 класи). Метою діяльності школи є «забезпечення реалізації права громадян на здобуття початкової освіти в обсязі Державного стандарту початкової освіти» [7]. Така мета досягається шляхом формування базових компетентностей здобувача освіти, які необхідні для забезпечення їхньої подальшої успішної життєдіяльності [7]. Освітній процес у школі здійснюється за денною формою навчання і передбачає створення умов «для навчання осіб з особливими освітніми потребами відповідно до індивідуальної програми розвитку та з урахуванням їхніх індивідуальних

потреб і можливостей у порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки» [64].

У межах своєї діяльності СПШ №4 несе відповідальність за: створення безпечних умов освітньої діяльності; надання якісних освітніх послуг відповідно до встановлених вимог державних стандартів початкової освіти; «дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності, у тому числі зобов'язань за міжнародними угодами; дотримання фінансової дисципліни» [64] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Узагальнена характеристика діяльності  
Свалявської початкової школи №4 Свалявської міської ради**

<b>№ у системі:</b>	19135
<b>Код ЄДРПОУ:</b>	26396188
<b>Повна назва/ Скорочена</b>	Свалявська початкова школа №4 Свалявської міської ради / Свалявська початкова школа №4
<b>Тип ЗЗСО:</b>	Загальноосвітня школа
<b>Новий тип ЗЗСО:</b>	Початкова школа
<b>Ступінь:</b>	I
<b>Форма власності:</b>	комунальна
<b>Тип місцевості:</b>	сільська
<b>Код КОАТУУ:</b>	2124010101
<b>Код КАТОТТГ:</b>	UA21040230020012517
<b>Сайт(и):</b>	
- ЗЗСО на порталі «Нові знання»	<a href="http://nz.ua/school/wall?id=19135">http://nz.ua/school/wall?id=19135</a>
- Електронна реєстрація в ЗЗСО	<a href="https://school.isuo.org/school/view?id=19135">https://school.isuo.org/school/view?id=19135</a>
<b>Директор:</b>	Князь Вікторія Володимирівна
<b>Мова навчання:</b>	українська
<b>Вид діяльності</b>	85.20 Початкова освіта (основний)
<b>Спроможність закладу освіти (учнів):</b>	
<b>Кількість учнів:</b>	24
<b>Кількість персоналу:</b>	7
<b>Кількість класів:</b>	4
<b>Кількість інклюзивних класів:</b>	1
<b>Кількість учнів у них:</b>	1
<b>Бюджетування (засновник):</b>	Бюджет Свалявської міської територіальної громади (0755000000)

Джерело: <https://zk.isuo.org/schools/view/id/19135>

Аналіз організаційної діяльності школи засвідчив, що вона ґрунтується на принципах функціонування Нової української школи та внутріорганізаційної автономії. Її ключовими аспектами є:

- 1) організаційна впорядкованість системи управління;

2) організація освітнього процесу, ключовим завданням якого стає створення безпечного, комфортного та інноваційного середовища;

3) організація зовнішньої взаємодії з партнерами та громадськими організаціями.

Практичні аспекти організаційної впорядкованості системи управління СПШ №4 представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Організаційна впорядкованість системи управління Свалявської початкової школи №4**

<b>Складова</b>	<b>Практичні аспекти організаційної впорядкованості</b>
<b>Структура та органи управління закладом</b>	Включає: засновника школи, директора; заступника директора; педагогічну раду; робочу групу при директорові, соціальний педагог (рис. 2.1)
<b>Засновник</b>	Свалявська МР забезпечує фінансово-господарську стабільність школи шляхом затвердження кошторису, утримання матеріально-технічної бази та вирішує питання безпекової інфраструктури (укриття). На конкурсних засадах призначає директора школи, визначає його функціональні обов'язки, а також звільняє з посади.
<b>Директор</b>	В рамках автономії (через Педагогічну раду) визначає форми організації освітнього процесу, його тривалість, а також формує внутрішню структуру управління (робочі групи, наради).
<b>Колегіальне управління</b>	Педагогічна рада, є колегіальним органом управління освітнім процесом (затверджує освітню програму, розглядає питання організації роботи).
<b>Кадрове забезпечення та розвиток</b>	Директор самостійно призначає та звільняє педагогічних та інших працівників, визначає їхні функціональні обов'язки (окрім керівника). Сприяє підвищенню кваліфікації педагогів, передусім за актуальними програмами, які будуть здатні працювати за стандартами НУШ, в цифровому середовищі та в умовах психологічних проявів. Розробляє програми наставництва для молодих вчителів

Примітка. Узагальнено автором

Сформована у Свалявській початковій школі №4 організаційна структура управління проілюстрована на рис. 2.1.

Безпосереднє управління школою здійснює директор, який призначається і звільняється з посади за рішенням міської ради, і несе повну відповідальність за всю організаційну, освітню, кадрову та фінансово-господарську діяльність. Він, також, є представником школи «у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та

фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та Статутом початкової школи» [64].



Рис. 2.1. Організаційна структура управління в Свалявській початковій школі №4

Примітка. Сформовано автором

У межах функціональних повноважень директор(завідувач) школи «організовує діяльність закладу освіти; вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти; призначає на посаду та звільняє з посади педагогічних та інших працівників закладу, визначає їх функціональні обов'язки; забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм; забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти; забезпечує своєчасне та якісне подання статистичної звітності; сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти; сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти; здійснює інші повноваження, що делеговані засновником закладу освіти» [64].

Окрім того, організаційно-управлінська діяльність директора пов'язується з питаннями: контролю за дотриманням встановленого режиму роботи і умов праці педагогічного персоналу та інших працівників;

урізноманітнення форм співпраці з батьками дітей та зацікавленими сторонами; підготовки і видачі розпорядчих документів та контролю за їхнім виконанням; розроблення поточних планів роботи школи та перспективних напрямів її розвитку; підготовки щорічних звітів; організування взаємодії із засновником тощо.

Важливими аспектами організаційної впорядкованості закладу освіти, яка загалом залежить від сформованих управлінських компетентностей керівника, є його спроможність :

- чітко розподіляти ролі, завдання та відповідальність, що дозволить забезпечити ефективність реалізації освітнього процесу і досягнення очікуваних результатів у рамках загальної структури управління;

- правильно вибудовувати систему комунікації, що дозволить об'єднати всі рівні управління, педагогічних працівників та здобувачів освіти, забезпечуючи узгодженість дій і їх стабільність, а також, активізувати взаємодію з батьками, місцевою громадою, органами управління освітою. В сучасних реаліях організаційна стабільність критично залежить від довіри та партнерства з батьками. Важливо організувати прозору комунікацію щодо безпекових протоколів, змін у розкладі та індивідуального підходу до дитини;

- забезпечувати раціональне використання ресурсів, як базису організаційної стійкості, підвищення ефективності діяльності та посилення здатності до розвитку.

Окрім цього, як зазначається в [36], особлива роль керівника школи має проявлятися в стимулюванні «цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи» [36].

У контексті вибудовування стійкої організаційної структури, велике значення мають взаємини, як складаються між засновником і закладом освіти. Відповідно до чинного законодавства воно має ґрунтуватися на партнерстві і чіткому розмежуванні сфер впливу. Засновник (Свалявська міська рада) має вирішальний вплив на зовнішню організаційну стабільність закладу, зосереджуючись на його життєздатності та матеріальній базі, але не може

втручатися у діяльність закладу освіти, що здійснюється ним у межах його автономних прав. Сфера впливу засновника на забезпечення організаційної стабільності школи представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Сфери впливу засновника на організаційну стабільність  
Свалявської початкової школи №4**

<b>Сфера впливу</b>	<b>Повноваження засновника</b>	<b>Значення для організаційної стабільності</b>
Стратегічне бачення та ініціатива	Засновує, реорганізовує, ліквідує заклад освіти, змінює його тип (з урахуванням вимог законодавства).	Встановлює первинну організаційну рамку та визначає, перспективи розвитку, що є основою стабільності.
Матеріальна база навчання та безпека	Забезпечує утримання та розвиток МТБ, достатньої для дотримання стандартів освіти та ліцензійних умов. Забезпечує створення безперешкодного та інклюзивного середовища (включаючи укриття).	Створює ресурсний фундамент для безпечного та безперервного освітнього процесу, що є особливо важливим у контексті воєнних викликів.
Управлінські кадри (Керівник)	Призначає/звільняє керівника закладу освіти, притягує його до дисциплінарної відповідальності. Підписує контракт. Встановлює KPI.	Визначає топ-менеджмент, а саме, уповноважену особу, відповідальну за внутрішню організаційну цілісність
Фінансовий контроль	Затверджує Статут (та зміни до нього), розробляє кошторис і приймає фінансовий звіт закладу. Контролює фінансово-господарську діяльність.	Встановлює фінансові рамки діяльності та забезпечує цільове використання ресурсів.

Заклад освіти (керівник та педагогічна рада) забезпечують внутрішню стійкість через гнучке управління процесами, персоналом та адаптацією освітніх програм до викликів.

Організація методичної роботи та її результативність в освітньому закладі відповідає законодавству, інструктивно-нормативним документам про роботу загальноосвітніх навчальних закладів. Її зміст спрямований на підвищення рівня теоретичної підготовки кожного вчителя, активізацію творчого потенціалу педагогічного колективу, засвоєння й упровадження в шкільну практику прогресивних технологій навчання та виховання, перспективного педагогічного досвіду, підвищення результативності педагогічної праці шляхом проведення наступних заходів: засідання педагогічних рад; організація та проведення предметних тижнів; проходження курсів підвищення кваліфікації педагогів; участь у конкурсах фахової майстерності; організація самоосвітньої

діяльності, атестація педагогів; вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду; залучення вчителів до участі у проектах професійного розвитку

Структура методичної роботи школи складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів:

- педагогічна рада визначає основні напрямки та завдання, конкретні форми роботи педагогічного колективу та приймає рішення з основних питань діяльності школи;

- шкільні методичні об'єднання спрямовують і координують діяльність педагогів конкретного циклу предметів, аналізують результативність роботи в межах своєї компетенції, визначають проблемні кола в професійній діяльності та шляхи їхнього розв'язання ;

Особливе місце в організаційній діяльності Свалявської початкової школи №4 займають питання належної організації внутрішнього освітнього процесу. Таке завдання у школі реалізується шляхом:

- просторового моделювання та створення мобільних робочих зон, як багатофункціональних осередків для різних видів діяльності: навчально-пізнавальної, ігрової, творчої та відпочинку. Це дозволило забезпечити доступ до дидактичних матеріалів та технічних засобів навчання у всіх приміщеннях, де відбувається навчання (включаючи укриття);

- створення безпечного середовища. Безпекова складова навчання у школі є пріоритетом №1 і забезпечується облаштованим укриттям, чітким відпрацюванням злагодженості дій з дітьми у випадках оголошення тривоги та евакуації, схемами переходу на дистанційне навчання, гнучким графіком занять тощо;

- впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти, побудованої на регулярному моніторингу, самооцінюванню та плануванню організаційних поліпшень;

- організація інклюзивного простору для дітей з особливими освітніми потребами, в рамках якого здійснюється психологічний супровід дитини,

створюються відповідні умови для навчання та забезпечується індивідуальний підхід у навчанні ;

відслідковування психоемоційного стану дітей і педагогічного персоналу та підтримка їх психоемоційного комфорту.

Загалом, організація освітнього процесу в початковій школі зорієнтована на дотримання прав здобувачів освіти, які наведені на рис. 2.2.

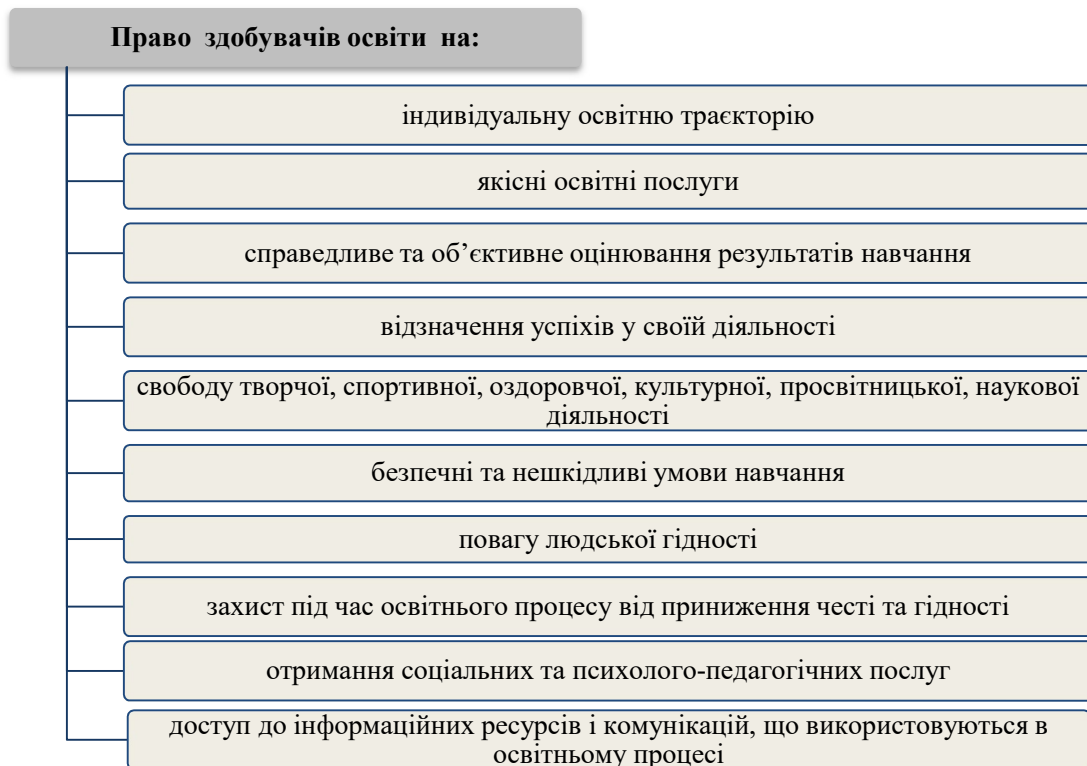


Рис. 2.2. Реалізація прав здобувачів освіти в рамках організації освітнього процесу в Свалівській початковій школі №4

Примітка. Сформовано автором з використанням [64]

Проведений аналіз організаційної діяльності Свалівської початкової школи №4 з огляду внутрішньої організаційної впорядкованості та зовнішніх впливів, дозволяє нам узагальнити отримані дані та представити їх у вигляді спеціальної аналітичної SWOT-таблиці. Така таблиця базується на висновках, що школа дотримується законодавчих норм і функціонує в умовах, характерних для комунальних закладів (реформи НУШ, децентралізації, воєнного стану, безпекових викликів).

**SWOT-аналіз організаційної діяльності Свалівської початкової школи №4**

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
1. Дитиноцентричний фокус. Школа має чіткий фокус на НУШ, що спрощує організацію освітнього простору та сучасних методик.	1. Обмеженість фінансової автономії: Можлива залежність від централізованої бухгалтерії Засновника, що уповільнює оперативне використання коштів
2. Наявність практики інклюзивного навчання. Є свідченням соціальної спрямованості школи, створення безбар'єрного середовища та забезпечення рівного доступу до якісної освіти	2. Кадрове навантаження. Потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних працювати за стандартами НУШ та надавати психологічну підтримку. Висока залежність від особистості директора.
3. Компактна організаційна структура, що сприяє швидкій комунікації та прийняттю рішень.	3. Недостатність матеріально-технічного забезпечення. Як комунальний заклад, школа має обмежену інфраструктуру, нестачу мультимедійних засобів та недостатньо обладнані укриття (вимагає значних інвестицій Засновника).
4. Тісна взаємодія з батьками. Організаційна діяльність школи сприяє тіснішому партнерству з батьками, що підвищує керованість в умовах змішаного чи дистанційного навчання.	4. Високе емоційне навантаження педагогів початкових класів, що впливає на якість організації навчального процесу
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
1. Можливість лобювання інтересів початкової школи у Засновника для пріоритетного фінансування безпекової інфраструктури (укриттів) та ІТ-забезпечення.	1. Военні ризики та безпекова ситуація. Найбільша загроза організаційній стабільності, що вимагає постійної адаптації розкладу та може призвести до плинності кадрів і учнів (релокація).
2. Грантові та міжнародні програми. Залучення зовнішніх коштів на психологічну підтримку, інклюзію та розвиток НУШ (додаткові ресурси для організаційного розвитку).	2. Неузгодженість освітніх реформ. Ризик невідповідності між високими вимогами НУШ та недостатнім фінансуванням/забезпеченням з боку держави та Засновника.
3. Цифрова трансформація. Використання нових цифрових інструментів для автоматизації адміністративних процесів (документообіг, звітність) та підвищення ефективності дистанційного навчання.	3. Кадрова нестабільність в громаді. Висока конкуренція за кваліфікованих фахівців (психологів, інклюзивних педагогів), що ускладнює забезпечення команди супроводу дітей з особливими потребами..

Примітка. Складено автором

З огляду на отримані результати, Свалівській початковій школі №4 варто зосередити організаційні зусилля на:

1) посиленні зовнішньої взаємодії, шляхом активізації роботи і взаємодії із Свалівською міською радою для пріоритетного фінансування безпеки та отримання фінансової автономії ;

2) розвитку кадрового потенціалу та забезпеченні HR-стійкості через розроблення програм психологічної підтримки педагогів та формування кадрового резерву для мінімізації впливу плинності кадрів;

3) забезпеченні повної цифровізації організаційних процесів шляхом використання можливостей автоматизації рутинної роботи для вивільнення часу педагогів для основної діяльності в рамках НУШ.

## **2.2. Оцінка ефективності організаційної діяльності досліджуваного закладу освіти**

Базовою основою для вироблення напрямів удосконалення організаційною діяльністю закладу освіти є оцінка його результативності і ефективності за всіма параметрами роботи. За науковими підходами авторів [2;32;56;57], ефективність діяльності є комплексною характеристикою, яка відображає ступінь досягнення поставлених цілей і завдань за оптимальних витрат ресурсів. Вона залежить від багатьох факторів, зокрема від управлінських рішень, якості освітнього процесу, професійності педагогічних працівників, стану освітнього середовища, та визначається через чіткі критерії та показники. Розраховується співвідношенням досягнутих результатів (якість освіти, успішність учнів, досягнення місії) до витрачених ресурсів (людських, матеріальних, фінансових). Така ефективність досягається завдяки впровадженню сучасних підходів до управління, створенню належних умов для навчання та виховання, ефективному керівництву, забезпеченню якості освітнього процесу та постійному аналізу його результативності.

Оцінювання ефективності діяльності закладу освіти вважається системним управлінським інструментом, що забезпечує зворотний зв'язок, розвиток управлінської культури, підвищення якості освіти та його стратегічну стійкість. Для закладів початкової освіти така оцінка має особливе значення, оскільки дозволяє узгоджувати педагогічні, організаційні та соціально-виховні цілі, забезпечуючи умови для формування сучасного освітнього середовища дитини.

Ефективна організація діяльності освітнього закладу позитивно впливає на:

якість освіти (підвищується рівень знань, умінь і навичок учнів);

конкурентоспроможність закладу (підвищується репутація закладу серед батьків і громади);

управління ресурсами (їхнє раціональне використання дозволяє оновлювати і розвивати матеріально-технічну базу);

атмосферу в колективі (покращується мікроклімат, зростає мотивація та задоволеність працівників).

В практиці оцінювання ефективності організаційної діяльності важливим є визначення ключових процесів (сфер діяльності) такого оцінювання, встановлення переліку критеріїв та показників ефективності, що характеризують такі процеси, вироблення чітких процедур його проведення та інтерпретації результатів оцінювання, формулювання висновків і вироблення рекомендацій.

Оцінювання ефективності базується на аналізі різних аспектів діяльності закладу освіти, а саме: організаційно-управлінської, кадрової, ресурсної, освітньої, соціально-психологічної. Кожен із означених напрямів оцінювання зорієнтований на досягнення поставленої мети і включає систему оціночних показників, які є індикаторами рівня її досягнення. В оцінюванні рівнів ефективності можуть використовуватися як кількісні, так і якісні індикатори, які свідчатимуть про її високий, достатній, середній або ж низький рівень.

Особливістю оцінювання діяльності закладу початкової освіти є те, що:

1) фокус оцінювання зміщується на якість організації освітнього середовища (безпечність, інклюзивність, емоційний комфорт);

2) важливим є акцент на культурі педагогічної взаємодії (партнерство, наставництво, співтворчість);

3) результати оцінки спрямовуються на виявлення можливостей для вдосконалення;

4) перевага надається інструментам самооцінювання діяльності із урахуванням думки батьків і громадськості.

Прикладний аспект оцінювання ефективності організації діяльності початкової школи наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Прикладна модель оцінювання ефективності організації діяльності закладу початкової освіти**

<b>Напрямок оцінювання</b>	<b>Показники оцінки</b>	<b>Рівні ефективності</b>	<b>Інтерпретація результатів</b>
<b>1. Організаційно-управлінський</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність чіткої структури управління;</li> <li>- ефективність планування і координації;</li> <li>- прозорість управлінських рішень;</li> <li>- гнучкість реагування на зміни середовища;</li> <li>- результативність внутрішньої комунікації</li> </ul>	<p><i>Високий:</i> система управління гнучка, стратегічна, адаптивна;</p> <p><i>Достатній:</i> наявна структурована організація, але потребує вдосконалення в комунікаціях;</p> <p><i>Середній:</i> домінує формальний підхід до планування;</p> <p><i>Низький:</i> відсутність системності і командної взаємодії</p>	Визначає узгодженість управлінських процесів та рівень лідерства адміністрації
<b>2. Професійна компетентність педагогів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень педагогічної майстерності;</li> <li>- участь у підвищенні кваліфікації;</li> <li>- наявність системи наставництва;</li> <li>- культура професійної взаємодії;</li> <li>- мотивація до розвитку</li> </ul>	<p><i>Високий:</i> колектив ініціативний, є лідери змін;</p> <p><i>Достатній:</i> активна участь у розвитку, але бракує системності;</p> <p><i>Середній:</i> оновлення знань епізодичне;</p> <p><i>Низький:</i> низька активність, формальність підвищення кваліфікації</p>	Характеризує потенціал розвитку педагогічного колективу
<b>3. Освітнє середовище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безпечність і комфортність приміщень</li> <li>- оснащеність цифровими технологіями</li> <li>- естетичний та емоційний простір класів.</li> </ul>	<p><i>Високий:</i> Освітній простір облаштований з урахуванням вікових особливостей дітей, є безпечним, інклюзивним та комфортним</p> <p><i>Достатній:</i> освітній простір відповідає основним вимогам безпечності</p> <p><i>Середній:</i> освітній простір не в повній мірі відповідає основним вимогам безпечності</p> <p><i>Низький:</i> Освітній простір території закладу часткового відповідають вимогам.</p>	Характеризує безпечність, інклюзивність і комфортність середовища
<b>4. Ресурсне забезпечення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність матеріально-технічної бази освітнім вимогам;</li> <li>- ефективність використання ресурсів;</li> <li>- наявність цифрових технологій;</li> <li>- забезпечення безпечного середовища</li> </ul>	<p><i>Високий:</i> сучасне, цифровізоване середовище;</p> <p><i>Достатній:</i> базовий рівень забезпечення;</p> <p><i>Середній:</i> часткове оновлення матеріальної бази;</p> <p><i>Низький:</i> застаріла інфраструктура</p>	Відображає ресурсну спроможність закладу

<b>5. Результативність освітньої діяльності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень досягнень учнів (навчальних, соціальних, творчих);</li> <li>- індивідуальний прогрес учнів;</li> <li>- участь у конкурсах, проектах, ініціативах;</li> <li>- задоволеність батьків і дітей освітнім процесом</li> </ul>	<p><i>Високий</i> : стабільна позитивна динаміка;  <i>Достатній</i>: позитивні результати з коливаннями;  <i>Середній</i>: середні показники, без стійкої тенденції;  <i>Низький</i>: відсутність позитивної динаміки</p>	Показує реальні результати та ефективність педагогічних рішень
<b>6. Соціально-психологічний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень задоволеності працівників;</li> <li>- емоційний клімат у колективі;</li> <li>- культура спілкування й взаємопідтримки;</li> <li>- довіра до керівництва</li> </ul>	<p><i>Високий</i>: атмосфера партнерства і довіри;  <i>Достатній</i>: доброзичливий клімат з поодинокими конфліктами;  <i>Середній</i>: епізодичні прояви напруженості;  <i>Низький</i>: часті конфлікти, відсутність співпраці</p>	Характеризує внутрішню згуртованість та культуру взаємодії

Примітка. Узагальнено автором за [2;32;56;57]

Практичне значення наведеного підходу до оцінки ефективності діяльності закладу освіти дозволяє: визначити пріоритети розвитку (де потрібно посилити ресурси або змінити управлінські підходи); створює базу для формування плану удосконалення організаційної діяльності, а також створює інформаційну базу для самооцінювання власної діяльності.

Власне, сам процес оцінювання має будуватися на системному підході, взаємопов'язуючи між собою аналіз результативності діяльності, якість внутрішніх процесів і умови функціонування закладу освіти, через поєднання кількісних (рейтинги, ресурси, досягнення) і якісних (задоволеність, культура взаємодії, управлінські процеси) характеристик.

У проведенні такої оцінки важливу місце належить процедурі оцінювання. Зміст процедурних дій в процесі оцінювання ефективності закладу освіти проілюстровано на рис. 2.3.

Особливе значення в забезпеченні належної організації та змісту навчання в початковій школі має формування якісного педагогічного персоналу. Кадровий потенціал Свалявської початкової школи представлений в табл. 2.6.

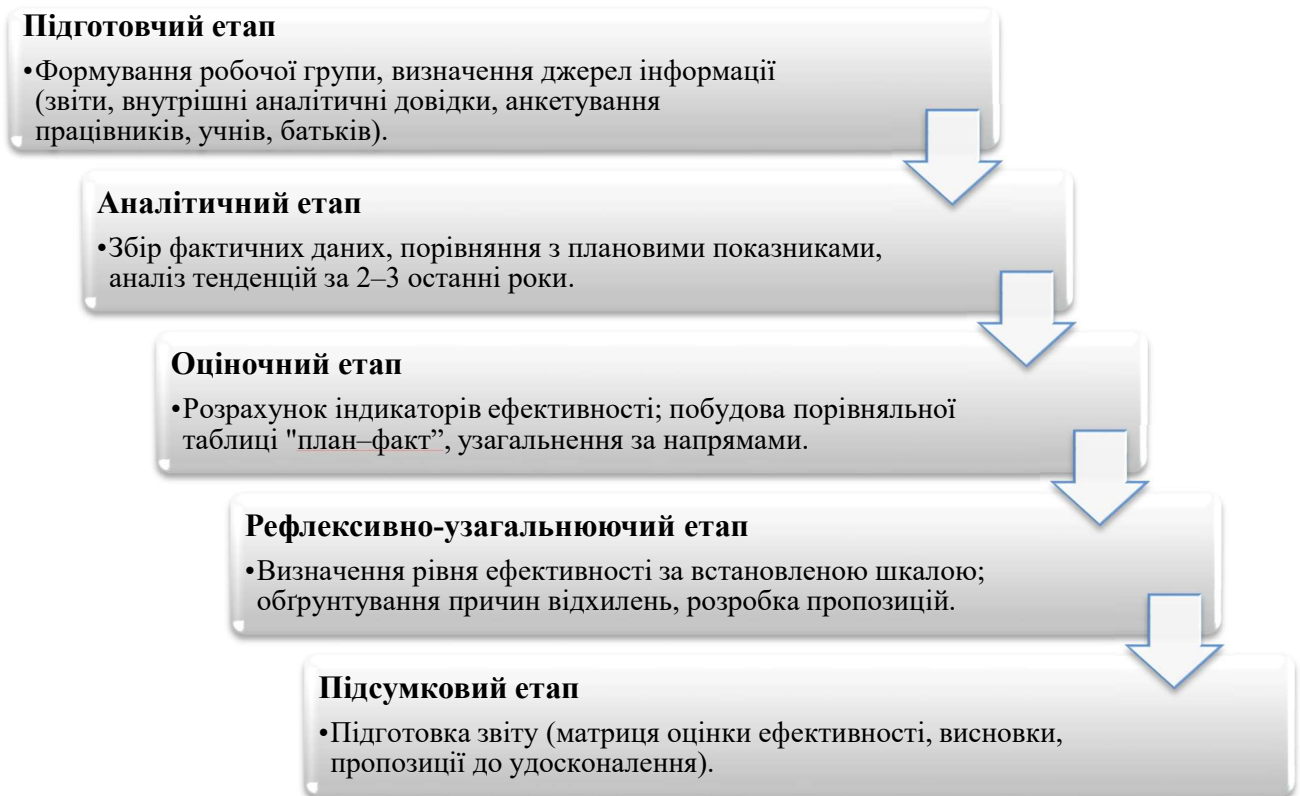


Рис. 2.3. Зміст робіт з оцінювання ефективності організації діяльності закладу освіти

Примітка. Узагальнено автором.

Кадровий склад школи характеризується високим рівнем освіти: 5 із 7 працівників мають повну вищу педагогічну освіту, що відповідає вимогам Міністерство освіти і науки України до педагогічних кадрів початкової школи. Двоє працівників (асистенти) мають рівень бакалавра у непедагогічних галузях - праві та філософії, що не повністю корелює з профілем початкової освіти, однак відповідає допустимим критеріям для роботи з особливими потребами, зокрема інклюзивна освіта, де допускається залучення кадрів без основної педагогічної спеціалізації на позиціях асистентів/асистентів учителя.

Щодо професійної спеціалізації, то основу кадрового ядра становлять вчителі початкових класів, які мають профільну фахову підготовку «вчитель початкових класів». Це створює сприятливі умови для реалізації базових освітніх стандартів, визначених у Нова українська школа. Водночас, у штаті представлено вчителя англійської мови та асистентів, що відображає розширення кадрової структури і намагання закладу відповідати сучасним

освітнім трендам, однак потребує посилення саме педагогічної компетентності асистентської ланки.

Таблиця 2.6

### Кадровий потенціал Свлявської початкової школи №4

Прізвище, ім'я, по батькові	Освіта	Фах за освітою	Основна посада	Стаж	З якого часу працює в даному закладі	Дата курсової підготовки	Категорія за атестацією	Педагогічне звання
Князь Вікторія Володимирівна	вища	вчитель початкових класів	завідувач	21	2004	2025	вища	старший вчитель
Мучичка Мар'яна Іванівна	вища	вчитель початкових класів	учитель	23	2002	2025	вища	
Сокач Мар'яна Василівна	вища	вчитель початкових класів	учитель	20	2005	2025	вища	старший вчитель
Кондря Марія Романівна	вища	вчитель початкових класів	учитель	11	2014	2025	14 р	
Сакаль Іван Михайлович	бакалавр	бакалавр з права	Асистент	1	2025			
Буцко Інеса Михайлівна	вища	вчитель англійської мови	учитель	12	2022	2025	12р	
Холод Владислав Дмитрович	бакалавр	Гуманітарні науки. Філософія	Асистент	1	2025			

Примітка. Складено автором

Педагогічний колектив має суттєвий професійний досвід, а саме, 3 працівники мають стаж понад 20 років; 1 працівник -11 років; 2 асистенти - 1 рік (новоприйняті); 1 учитель іноземної мови - 12 років. Середнє значення педагогічного стажу є високим, що свідчить про професійну зрілість, стабільність колективу та інституційну пам'ять. Працівники, які працюють у закладі з 2002–2005 років, є носіями корпоративної культури та сприяють безперервності освітнього процесу.

Усі працівники пройшли курсову підготовку у 2025 році, що узгоджується з вимогами регулярного підвищення кваліфікації згідно з нормативами МОН України та рекомендаціями щодо професійного розвитку педагогів у системі початкової освіти. Також, колектив школи характеризується високими результатами атестації, адже 3 із 5 учителів початкових класів мають вищу атестаційну категорію; 2 педагоги мають педагогічне звання «старший учитель»; 2 педагоги — «старший вчитель» (педагогічне звання як визнання професійної майстерності, згідно з типовою тарифікацією освіти України). Це свідчить про домінування у складі висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечувати інноваційний та якісний освітній процес.

Основними мотивами розстановки педагогічних кадрів є: наступність в роботі вчителя; його педагогічний досвід і кваліфікація; характер взаємин суб'єктів навчально-виховного процесу.

Отже, аналіз кадрового потенціалу школи засвідчив, що він є професійно спроможним і стабільним, його основу становлять досвідчені педагоги з профільною освітою та високими атестаційними результатами. Школа відповідає вимогам професійного розвитку педагогів, оскільки всі працівники пройшли курсову підготовку у 2025 році. Асистентська ланка потребує посилення педагогічної спеціалізації, оскільки новопризначені асистенти мають непедагогічну освіту і мінімальний стаж роботи, що може впливати на якість супроводу освітнього процесу, особливо в умовах інклюзивного навчання.

В закладі створені умови для організації методичної роботи, впровадження інноваційних технологій, консультаційна допомога вчителям. Виходячи з вимог сьогодення, педагогічний колектив ефективно працює над впровадженням інноваційних технологій навчання та виховання, а саме: технології особистісно зорієнтованого навчання, компетентнісного навчання, рівневої диференціації, розвитку критичного мислення, інформаційно-цифрових технологій навчання, ігрових технологій, проектних технологій.

Колективом школи опрацьовано велику кількість науково-методичної літератури з метою ознайомлення з сучасними підходами до роботи в Новій

українській школі. Постійно проводиться консультаційна робота в межах шкільних методичних об'єднань, Школи молодого вчителя.

Отже, можна зробити висновок, що освітній та кваліфікаційний рівні педагогічних працівників, практичний досвід педагогічної роботи колективу обумовлюють високий рівень працездатності, що є головною умовою реалізації державної політики в галузі освіти й упровадження інноваційних ідей розвитку закладу освіти.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

#### 3.1. Вироблення стратегічних підходів до вдосконалення організації діяльності закладу освіти

Проведені дослідження стану організаційної діяльності закладів початкової освіти, дозволяє виокремити низку ключових проблем організаційного характеру, які потребують вирішення на всіх рівнях управління, в т.ч. локальному. Ці проблеми стосуються питань [15;18;60;29]:

недостатньої управлінської автономії. Незважаючи на те, що автономія закладів освіти проголошена на законодавчому рівні, на практиці більшість рішень щодо кадрових, фінансових і господарських питань потребує погодження з органами місцевого самоврядування (засновником) або відділами освіти, що знижує гнучкість і оперативність управління;

недосконалості організаційної структури. У більшості закладів початкової освіти організаційна структура залишається ієрархічною, з обмеженим делегуванням повноважень. Відсутність посад, пов'язаних з управлінням інноваціями, ІТ-підтримкою чи розвитком партнерств, призводить до перевантаження керівництва;

кадрового забезпечення і професійного розвитку. Значна частка педагогів є старшого віку, що поєднується з низьким рівнем кадрового оновлення. Молоді фахівці не завжди мотивовані до роботи у сфері початкової освіти через обмежені фінансові стимули;

високого емоційного навантаження педагогів початкових класів, що впливає на якість організації навчального процесу;

адаптації до цифровізації освітніх процесів. Використання електронних журналів, дистанційних платформ або цифрових засобів навчання часто залишається формальним, без системного підходу;

обмеженості ресурсів для забезпечення належного матеріально-

технічного забезпечення освітнього процесу та формування освітньої інфраструктури;

низького рівня внутрішньої комунікації та організаційної культури. Комунікація між адміністрацією, педагогами і батьками часто будується у вертикальній моделі, що зменшує залученість учасників освітнього процесу до спільного прийняття рішень;

опору змінам і недостатньої рефлексії педагогічної діяльності. Перехід до нових методик, технологій навчання та форм управління часто супроводжується пасивністю або недовірою частини колективу до їх ефективності і доцільності.

Окреслені проблеми засвідчують потребу у модернізації організаційної складової управління на засадах стратегування розвитку та створення гнучкої організаційної системи, цифрової трансформації організаційних процесів, зміцнення партнерських відносин і зв'язків з громадою, формування культури взаємопідтримки та відкритої комунікації, посилення кадрового потенціалу.

Впровадження стратегічного підходу у підвищення ефективності організаційної діяльності закладу освіти, необхідність якого аргументується в дослідженнях [1;12], передбачає вироблення системи управлінських рішень, яка забезпечує довготривалу результативність і розвиток шляхом узгодження внутрішніх його можливостей з викликами зовнішнього середовища. На сьогодні такими викликами для початкової школи є: процеси реформування початкової освіти; наслідки воєнних дій та міграційні процеси; безпекові вимоги до організації освітнього процесу та потреба адаптації до нових соціально-психологічних умов; необхідність цифровізації системи управління та навчання; очікування батьківської та місцевої спільноти. У цих обставинах традиційні управлінські практики, зорієнтовані лише на поточне реагування, не забезпечують довгострокової стійкості та розвитку освітнього закладу.

Чинники, що обумовлюють потребу стратегічного удосконалення організаційної діяльності закладу освіти в сучасних умовах, наведені на рис. 3.1.

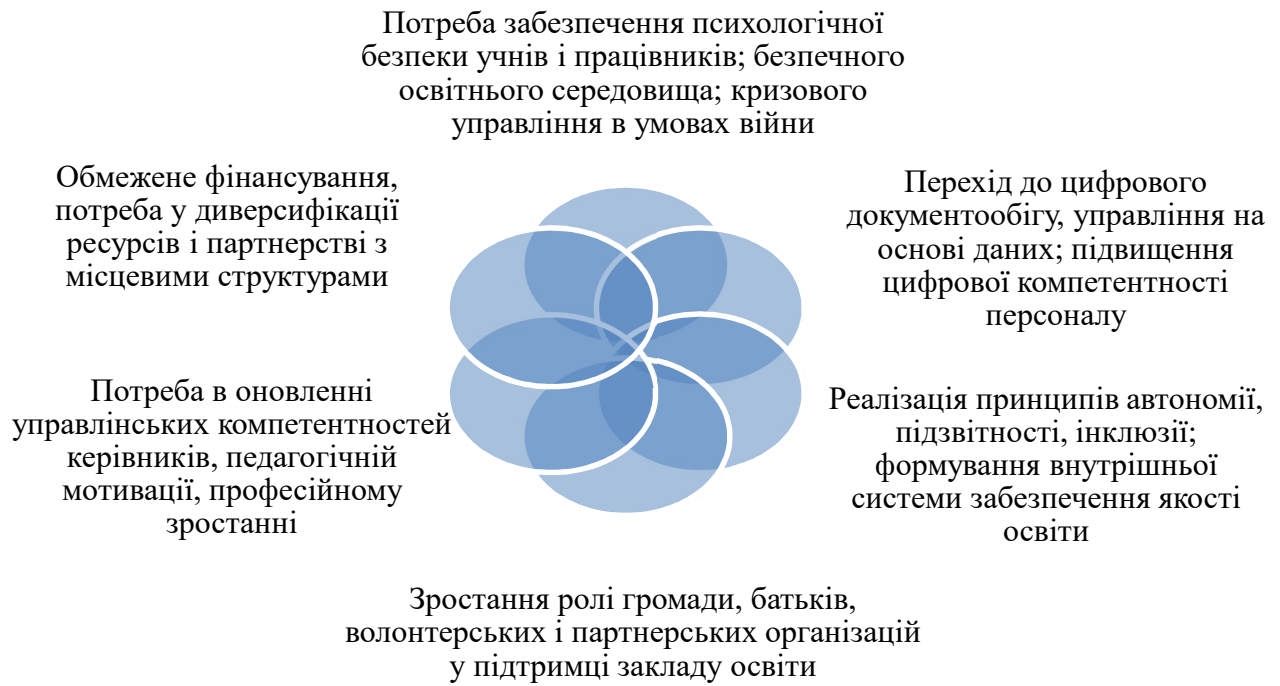


Рис. 3.1. Чинники, що обумовлюють потребу стратегічного удосконалення організаційної діяльності закладу освіти в сучасних умовах

Примітка. Узагальнено автором за [1]

У змістовому аспекті стратегічний підхід в удосконаленні організації діяльності школи реалізується шляхом (рис. 3.2):

- 1) визначення стратегічних орієнтирів розвитку (місія, бачення, цілі, цінності);
- 2) створення ефективної організаційної моделі діяльності з урахуванням автономії закладу;
- 3) формування інституційної спроможності (управлінської, кадрової, фінансової, інформаційної, комунікаційної);
- 4) забезпечення сталого розвитку через інновації, партнерство, цифрові рішення та внутрішню культуру якості.

В рамках забезпечення організаційної стійкості закладу початкової освіти стратегічні підходи варто вибудовувати з урахуванням специфіки їх діяльності, насамперед, з огляду орієнтації на формування базових компетентностей дитини; забезпечення тісної взаємодії з батьками та громадою; високого рівня емоційно-психологічної відповідальності педагогів; обмеженості ресурсів та потребою адаптивних управлінських рішень.

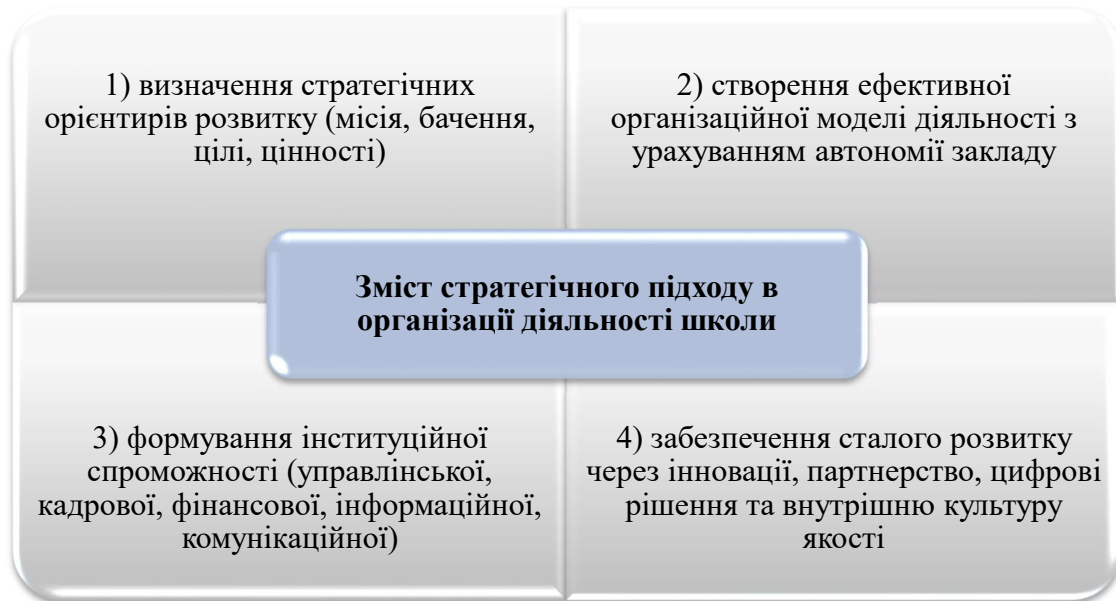


Рис. 3.2. Ключові елементи стратегічного удосконалення організації діяльності школи

Примітка. Узагальнено автором

Зважаючи на вищевикладене, стратегічними орієнтирами удосконалення організаційної діяльності та розвитку початкової школи мають стати:

1. Компетентнісний і діяльнісний підхід в управлінні та навчанні.
2. Інклюзивність та психологічна підтримка.
3. Цифровізація управління та навчання.
4. Безпека навчання.
5. Партнерство та взаємодія із громадою.
6. Розвиток культури педагогічної співпраці.

Узагальнені на основі проведених аналітичних досліджень заходи реалізації зазначених вище стратегічних пріоритетів організаційної діяльності школи початкової освіти та очікуваних результатів наведені в табл. 3.1.

Як зазначають дослідники [22;1], особливим стратегічним ресурсом організаційної досконалості вважається розвиток культури педагогічної співпраці (педагогічного партнерства). Така культура включає сукупність цінностей, норм, комунікаційних та організаційних практик, які формують середовище довіри, взаємопідтримки та спільної відповідальності в педагогічному колективі.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо впровадження стратегічних підходів з удосконалення організації діяльності закладу початкової освіти**

Стратегічні напрями	Можливі заходи реалізації	Очікувані результати
<b>1. Компетентнісний і діяльнісний підхід в управлінні та навчанні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розроблення та оновлення освітньої програми школи відповідно до Державного стандарту початкової освіти.</li> <li>- Інтеграція навчальних предметів через тематичні тижні, проєкту діяльність, STEAM-підходи.</li> <li>- Проведення методичних майстерень «Компетентності XXI століття».</li> </ul>	Формування в учнів ключових компетентностей; підвищення результативності освітнього процесу.
<b>2. Інклюзивність і психологічна підтримка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення шкільної команди супроводу (вчитель, асистент, практичний психолог, логопед).</li> <li>- Організація «днів доброти», «тижнів емпатії».</li> <li>- Впровадження елементів соціально-емоційного навчання</li> </ul>	Формування безпечного, доброзичливого середовища, зниження конфліктності.
<b>3. Цифровізація управління та навчання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадження електронного документообігу (електронні журнали, щоденники, планування).</li> <li>- Використання Google Workspace, ClassDojo, Padlet, Kahoot.</li> <li>- Навчання педагогів цифровій грамотності (курси «Дія.Цифрова освіта», Prometheus).</li> </ul>	Підвищення ефективності управління та комунікації; формування цифрової культури.
<b>4. Безпековий менеджмент</b>	<p>Оновлення планів евакуації, інструкцій із цивільного захисту.</p> <p>Проведення тренінгів «Безпечна школа», «Поведінка під час тривоги»</p> <p>Налагодження співпраці з правоохороною, місцевою владою, психологічними службами.</p>	Зміцнення фізичної та психологічної безпеки учнів і персоналу.
<b>5. Партнерство та взаємодія із громадою</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Укладання меморандумів про співпрацю з позашкільними, культурними, громадськими установами.</li> <li>- Проведення «батьківських студій», спільних соціальних проєктів.</li> <li>- Формування піклувальної ради або дорадчої групи при школі.</li> </ul>	Залучення ресурсів громади; підвищення довіри до школи як відкритого освітнього простору.
<b>6. Розвиток культури педагогічної співпраці</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення «методичних кав'ярень», творчих зустрічей для обміну досвідом.</li> <li>- Участь педагогів у спільних онлайн-курсах, вебінарах, EdCamp.</li> <li>- Спільні дослідницькі ініціативи, розробка методичних матеріалів.</li> <li>- Запровадження регулярних «педагогічних рад з довірою» (формат колективного аналізу проблем)</li> <li>- Відкрите планування роботи школи.</li> <li>- Проведення самооцінки колективної ефективності (анкетування, SWOT-аналіз педагогічної взаємодії).</li> </ul>	Згуртованість педагогічного колективу, підвищення мотивації та творчого потенціалу.

Примітка. Узагальнено автором за [1;22]

Засадничими підходами до формування культури педагогічної співпраці вважається : а) сповідування демократичного стилю управління, коли керівник створює умови для ініціативи, відкритого обговорення, делегування вповноважень; б) командна модель взаємодії, яка реалізується шляхом запровадження тимчасових і постійних робочих груп (проектних, методичних, аналітичних); в) визнання досягнень колег, що передбачає впровадження системи морального і професійного стимулювання педагогів (внутрішні відзнаки, публічне визнання, видача сертифікатів про інноваційні педагогічні прийоми та методики ). Очікуваними результатами формування культури співпраці стануть: зростання мотивації та професійної залученості педагогів; підвищення узгодженості дій і ефективності організаційних рішень; зміцнення довіри між учасниками освітнього процесу; розвиток інноваційного потенціалу школи як команди.

В сучасних умовах воєнних викликів, цифрової трансформації та освітніх реформ ключовим завданням керівництва закладу освіти є створення гнучкої організаційної системи, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому стабільність ключових функцій і цінностей. На думку фахівців [56;53;58], така гнучкість поєднує в собі:

структурну варіативність (можливість змінювати організаційну структуру, ролі, процеси);

кадрову мобільність (готовність педагогів до освоєння нових функцій, цифрових технологій);

управлінську відкритість (спроможність колективу до самоорганізації, співпраці, креативності);

стійкість до ризиків і криз (наявність планів кризового управління, варіативних рішень).

Особливостями створення гнучкої системи в умовах сучасних викликів є: безпековий контекст (школа повинна швидко змінювати формат роботи, переміщати освітній процес в онлайн або комбінований формат, зберігаючи

комунікацію з учнями);

цифрова трансформація (спрямовується на підвищення адаптивності та відкритості закладу);

психологічна стійкість колективу ( гнучкість неможлива без внутрішньої довіри, емпатії, взаємної підтримки);

саморозвиток і рефлексія (гнучка система не лише пристосовується, а й аналізує власні помилки, оновлює внутрішню систему та механізми управління).

Загалом, гнучкість організаційної системи вважається своєрідним індикатором зрілості управлінської системи закладу освіти. Вона забезпечує баланс між стабільністю та змінами, дозволяє школі бути не лише «виконавцем» державної політики, а суб'єктом розвитку, здатним діяти самостійно, відповідально та інноваційно.

Отже, стратегічний підхід не лише визначає напрям руху закладу, але стає механізмом його саморозвитку, орієнтованим на випередження змін. Застосування стратегічного підходу в організаційній складові управління дозволить: бачити заклад освіти як відкриту систему; узгоджувати цілі, ресурси та механізми дії; підвищувати адаптивність і гнучкість управлінських рішень.

### **3.2. Використання сучасних інструментів менеджменту в проведенні організаційних змін та підвищенні ефективності діяльності закладу освіти**

Проведення організаційних змін в закладах освіти є критично важливим для забезпечення їх організаційної досконалості і стійкості. Ці зміни спрямовані на перетворення школи з адміністративної структури на гнучку, безпечну та ефективну організацію, здатну реалізувати стандарти НУШ і протистояти кризовим викликам. За висновками науковців [31;10;51], такі зміни є цілеспрямованим впровадженням нових форм, методів та структури управління, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, замінити застарілі підходи та покращити ефективність роботи.

Управління процесами організаційних змін в закладі освіти зорієнтоване на «виявлення ефективних стратегій і практик управлінської діяльності; концепцій і моделей для вивчення та впровадження змін у різних сферах діяльності; розроблення рекомендацій для ефективного управління освітніми змінами на різних рівнях управління закладом освіти» [10].

В сучасних реаліях необхідність організаційних змін в закладі освіти обумовлена поєднанням двох ключових чинників: 1 - проведенням освітньої реформи (НУШ) та 2 - воєнними викликами і породженими ними кризовими явищами [11;21;34;35].

Зокрема, у контексті реформування початкової освіти організаційні зміни необхідні для перетворення початкової школи з традиційного освітнього закладу на організацію, що відповідає принципам дитиноцентризму та компетентнісного підходу. Відповідно, такий підхід передбачає:

реорганізацію освітнього процесу і переходу до інтегрованого, діяльнісного навчання, впровадження гнучких навчальних модулів, що вимагає зміни механізмів планування навчального року та роботи педагогічної ради;

зміни освітнього середовища та створення мобільного, багатофункціонального простору, що вимагає впровадження організаційних рішень щодо перепланування та управління інфраструктурою, організації ресурсної кімнати, інклюзивного простору;

удосконалення системи оцінювання та змін у системі моніторингу та звітності, вибудовування прозорих механізмів комунікації з батьками щодо прогресу учнів;

кадровий розвиток педагогічних працівників, які в рамках НУШ мають володіти новими методичними і психологічними компетенціями. Організаційно це означає перегляд системи підвищення кваліфікації, фокусування на тренінгах з емоційного інтелекту та кризового консультування.

Виклики воєнного характеру вимагають впровадження організаційних змін для забезпечення фізичної та психологічної стійкості (резилієнтності) учасників освітнього процесу. Це пов'язується з необхідністю:

по-перше, гарантування безпеки та укриття, що передбачає забезпечення фізичної життєздатності закладу. Реалізується шляхом розроблення плану безперервності освітньої діяльності з чіткими інструкціями щодо евакуації, функціонування укриття та координації дій із Засновником (міською радою);

по-друге, забезпечення гнучкості освітніх моделей, зорієнтованої на необхідність швидкого переходу між формами навчання і що змушує школу організаційно готуватися до мультимодальності. Включає організаційні дії з дублювання навчальних матеріалів на цифрових платформах та чітку організацію синхронного/асинхронного навчання;

по-третє, кризового управління персоналом, оскільки воєнні дії посилюються процеси плинності кадрів та спричиняють високий рівень стресу. Організаційні зміни мають бути спрямовані на створення кадрового резерву та впровадження системи психологічної підтримки колективу (через внутрішні або зовнішні ресурси);

по-четверте, адекватного реагування на небезпеки, що формує потребу у швидкому та захищеному інформуванні всіх учасників процесу (у разі тривоги, зміни формату) та вимагає організаційної стандартизації цифрових комунікаційних каналів та автоматизації критичних процесів [35;34;21].

Вплив змін на підвищення ефективності діяльності закладу освіти та забезпечення його організаційної стійкості проілюстровано на рис. 3.3.

Таким чином, можна констатувати, що організаційні зміни є засобом виживання та розвитку закладу початкової освіти. Вони дозволяють йому не лише виконати вимоги НУШ, а й ефективно управляти ризиками, забезпечуючи безпечне та безперервне навчання дітей у надзвичайно складних умовах і викликах, а також перетворювати зовнішні виклики на внутрішні переваги, формуючи здатність до розвитку та ефективного функціонування.

Опираючись на авторські напрацювання [31;51;10;24], можемо виокремити такі три основні напрями організаційних змін в закладі освіти: структурне оновлення, оптимізацію процесів і підвищення стійкості людського капіталу.



Рис. 3.3. Вплив організаційних змін на ефективність та організаційну стійкість закладу освіти в сучасних умовах

Примітка. Узагальнено автором

Ціллю змін, спрямованих на структурне оновлення, є забезпечення гнучкості системи управління та здатності керівництва оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Основними завданнями таких змін є: формування динамічної управлінської структури; спрощення управлінської ієрархії та уникнення «подвійного керівництва»; створення міжфункціональних команд (робочих груп) для реалізації конкретних освітніх проєктів; перехід від інтуїтивного управління до управління, заснованого на аналізі даних (результати самооцінювання в рамках ВСЯЗО, опитування задоволеності, HR-метрики).

Ціллю змін з оптимізації та діджиталізації освітніх процесів є підвищення ефективності оперативної діяльності та зниження адміністративного навантаження на педагогів. Такі зміни передбачають: діджиталізацію

документообігу (електронні журнали, електронні щоденники, внутрішній документообіг); впровадження єдиної, безпечної комунікаційної платформи для внутрішньої та зовнішньої взаємодії; створення внутрішньої бази знань (корпоративний портал) для зберігання кращих практик, авторських розробок, оновлених протоколів та навчальних матеріалів.

Організаційні зміни, пов'язані з розвитком людського капіталу, спрямовані на забезпечення внутрішньої стійкості та здатності долати виклики, підвищувати професійну та психологічну стійкість. Включають заходи із: організації пріоритетного навчання персоналу психологічній підтримці, першій домедичній допомозі, кібергігієні та ефективній роботі з ІТ-інструментами; впровадження механізмів зворотного зв'язку (регулярні опитування залученості, оцінка психоемоційного стану), визнання заслуг та забезпечення справедливості; організаційного закріплення принципу безпеки як пріоритету та створення відкритого середовища, де можна відкрито обговорювати проблеми та ризики організаційної діяльності.

Запровадження організаційних змін передбачає використання сучасного управлінського інструментарію, зокрема, в рамках застосування проєктних, ризикорієнтованих та інноваційних підходів менеджменту. Такі інструменти формують практичну платформу удосконалення організації діяльності закладів освіти, адже дозволяють зробити систему управління більш гнучкою, прозорою та орієнтованою на результат [53;14;51;6;24;37;38;50].

Проєктні підходи реалізуються через впровадження окремих, чітко структурованих ініціатив (проєктів) із визначеними цілями, ресурсами, термінами та відповідальними. Практичним застосуванням проєктного управління в закладі освіти є: створення внутрішніх шкільних проєктів; упровадження проєктних груп у структурі управління (команди з покращення внутрішньої комунікації, екоініціатив, підвищення якості навчання); використання інструментів планування проєктів; оцінювання результатів проєктів за критеріями ефективності: результативність, вплив, сталість. Для закладу початкової освіти інструменти проєктного менеджменту можна

застосовувати у впровадженні програм емоційно-соціального розвитку дітей, створенні STEM-зон, модернізації освітнього середовища, партнерських програм із громадою. Це дозволить розвивати командну культуру, ініціативність і відповідальність серед педагогів.

Ризикоорієнтований підхід передбачає виявлення, оцінювання та мінімізацію потенційних ризиків, що можуть впливати на стабільність діяльності закладу освіти. Реалізація даного підходу передбачає виконання низки послідовних дій, які включають: ідентифікацію ризиків (педагогічних, кадрових, організаційних, фінансових, безпекових, репутаційних); оцінювання та ранжування ризиків (за ймовірністю настання та рівнем впливу); розроблення карти ризиків закладу освіти; планування заходів реагування на ризики (профілактика, резерви, альтернативні рішення); моніторинг ризиків (постійний перегляд ситуацій, зокрема під час воєнних чи кризових умов). Найбільш доцільними сферами використання ризик орієнтованого підходу в закладах початкової освіти є: управління кадровими ризиками (відсутність учителя через хворобу, відпустку чи звільнення); управління ризиками безпеки дітей; передбачення репутаційних ризиків у роботі з батьками; використання ризик-профілів класів для прогнозування труднощів в адаптації учнів.

Інноваційні підходи в управлінні організаційними змінами спрямовані на планомірне впровадження нових ідей, технологій, форм організації діяльності, що підвищують ефективність освітнього процесу. Прикладний аспект використання такого інструментарію в освітній діяльності (педагогічних лабораторій, творчих груп, наставницьких команд) ; планування інновацій у стратегічних і річних планах закладу; використання цифрових технологій управління; моніторинг ефективності інновацій (через опитування, спостереження, аналіз результатів навчання). Інноваційна складова в управлінні закладом початкової освіти найчастіше пов'язується з використанням ігрових технологій, STEAM-підходу, цифрових освітніх ресурсів, інклюзивних практик, інтегрованих уроків. Важливо забезпечити системний характер інновацій і

реальну підтримку колективу, щоб такі зміни не були одиничним експериментом.

Таблиця 3.2

**Очікувані результати використання сучасного управлінського інструментарію при запровадженні організаційних змін в закладі освіти**

Інструменти	Очікувані результати використання	Особливості впровадження в початковій освіті
Проектний менеджмент	Підвищення результативності ініціатив, командна взаємодія, чіткість планування.	Реалізація невеликих, практичних шкільних проєктів; залучення учнів і батьків.
Ризикоорієнтований менеджмент	Своєчасне попередження проблем, стабільність роботи, підвищення довіри батьків.	Просте картування ризиків; регулярний аналіз безпечності середовища.
Інноваційний менеджмент	Стимулювання творчості педагогів, підвищення якості освітніх послуг.	Впровадження інновацій, що відповідають віковим особливостям дітей.
Змішані гнучкі інструменти менеджменту (Agile /Kaizen/Design Thinking)	Гнучкість, швидке реагування на зміни, розвиток культури співпраці.	Використання малих груп, зворотного зв'язку, рефлексії педагогів.

Примітка. Узагальнено автором за [53;51;6;24;37;38;50].

Отже, можна стверджувати, що використання сучасних інструментів управління в закладах освіти є новим типом організаційної культури, що ґрунтується на співпраці, ініціативності, відкритості до змін і спільній відповідальності за безпеку і результат. Для закладів початкової освіти така трансформація є реальною, якщо її підтримує керівник, а громада створює умови для навчання, обміну досвідом та інноваційного розвитку.

## ВИСНОВОК

Проведені дослідження проблем удосконалення організації діяльності закладу освіти дозволяють зробити наступні висновки та узагальнення.

1. Сучасний розвиток сфери освіти України характеризується глибокими трансформаційними перетвореннями, спрямованими на підвищення її якості, ефективності управління та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. У цих умовах проблема удосконалення організації діяльності закладу освіти набуває особливої уваги. Її організаційна діяльність є багатовимірною і охоплює структуру управління, планування, розподіл повноважень, координацію роботи педагогічного колективу, комунікацію із зовнішнім середовищем і забезпечення ефективного використання ресурсів. І від того, наскільки раціонально будуть вибудовані такі процеси, залежатиме ефективність організації навчального процесу, зміст освітніх програм та якість надання освітніх послуг, вмотивованість персоналу до власного розвитку та довіра з боку здобувачів освіти та зацікавлених сторін.

Загалом, організацію діяльності закладу освіти доцільно розглядати як цілеспрямований, системно впорядкований і динамічний процес узгодження дій усіх суб'єктів освітнього середовища, спрямований на ефективне використання ресурсів, реалізацію освітньої політики, забезпечення якості освітніх послуг та розвиток потенціалу персоналу з урахуванням вимог зовнішнього середовища і стратегічних цілей закладу.

Сутнісний контекст процесу удосконалення організації діяльності закладу освіти полягає у створенні раціональної, гнучкої та ефективної структури управління, яка забезпечує якість освітніх послуг, професійний розвиток персоналу та задоволення потреб здобувачів освіти і всіх зацікавлених сторін.

Для закладів початкової освіти організація їх діяльності набуває нового змістового наповнення, де ключовими завданнями стають: створення безпечного, комфортного та інноваційного середовища, розвиток професійної компетентності педагогів та упровадження партнерської взаємодії з батьками та громадою. Стабільність і організаційна впорядкованість діяльності таких

закладів безпосередньо залежить від середовища, в якому він функціонує і розвивається. Таке середовище формується під впливом зовнішніх викликів і умов діяльності та внутрішньої спроможності до їх адаптації та розвитку.

2. Ефективне функціонування закладу освіти значною мірою залежить від наявності стійкої системи інституційного забезпечення, що визначає правила, механізми та умови організації освітнього процесу. Особливої уваги в інституційному забезпеченні вимагає діяльність закладів початкової освіти, оскільки це стосується першого рівня здобуття освіти, який є найбільш чутливим до зовнішніх викликів та найбільш орієнтованим на дитину. Інституційне забезпечення діяльності закладів початкової освіти має подвійну природу: з одного боку, воно підпорядковане єдиним державним стандартам і регламентам, а з іншого - реалізується через можливості і спроможність засновника та закладу освіти. Саме ця двоїстість визначає як потенціал розвитку, так і виклики для початкових шкіл, пов'язані з ресурсами, кадрами, якістю управління та забезпеченням інновацій..

3. Аналіз стану організації діяльності закладу освіти нами проводився на матеріалах Свалявської початкової школи №4 Свалявської міської ради. Аналіз організаційної діяльності школи засвідчив, що вона ґрунтується на принципах функціонування Нової української школи та внутріорганізаційної автономії. Її ключовими аспектами є: 1) організаційна впорядкованість системи управління; 2) організація освітнього процесу, ключовим завданням якого стає створення безпечного, комфортного та інноваційного середовища; 3) організація зовнішньої взаємодії з партнерами та громадськими організаціями, а також із засновником.

Проведений аналіз організаційної діяльності Свалявської початкової школи №4 щодо питань внутрішньої організаційної впорядкованості та зовнішніх впливів, дозволяє виокремити основні зовнішні загрози, які можуть прямо впливати на організаційну стійкість. Зокрема, до них можна віднести:

воєнні ризики та безпекова ситуація (є найбільшою загрозою організаційній стабільності, що вимагає постійної адаптації розкладу та може

призвести до плинності кадрів і учнів (релокація));

неузгодженість освітніх реформ. Ризик невідповідності між високими вимогами НУШ та недостатнім фінансуванням/забезпеченням з боку держави та Засновника;

кадрова нестабільність в громаді. Висока конкуренція за кваліфікованих фахівців (психологів, інклюзивних педагогів), що ускладнює забезпечення команди супроводу дітей з особливими потребами.

4. З огляду на підвищення ефективності організаційної діяльності, Свалявській початковій школі №4 варто зосередити організаційні зусилля на: посиленні зовнішньої взаємодії, шляхом активізації роботи і взаємодії із Свалявською міською радою для пріоритетного фінансування безпеки та отримання фінансової автономії; розвитку кадрового потенціалу та забезпеченні HR-стійкості через розроблення програм психологічної підтримки педагогів та формування кадрового резерву для мінімізації впливу плинності кадрів; забезпеченні повної цифровізації організаційних процесів шляхом використання можливостей автоматизації рутинної роботи для вивільнення часу педагогів для основної діяльності в рамках НУШ.

5. Підвищення ефективності організаційної діяльності закладу початкової освіти в умовах сучасних освітніх реформ та воєнних викликів, має бути сфокусоване на запровадженні стратегічних підходів в управлінні, посилення без пекової складової, впровадження гнучкої організаційної системи та впровадження організаційних змін.

Впровадження стратегічного підходу у підвищення ефективності організаційної діяльності закладу освіти передбачає вироблення системи управлінських рішень, яка забезпечує довготривалу результативність і розвиток шляхом узгодження внутрішніх його можливостей з викликами зовнішнього середовища. Реалізація стратегічного підходу в удосконаленні організаційної діяльності передбачає 1) визначення стратегічних орієнтирів розвитку (місія, бачення, цілі, цінності); 2) створення ефективної організаційної моделі діяльності з урахуванням автономії закладу; 3) формування інституційної

спроможності (управлінської, кадрової, фінансової, інформаційної, комунікаційної); 4) забезпечення сталого розвитку через інновації, партнерство, цифрові рішення та внутрішню культуру якості.

Гнучкість організаційної системи вважається своєрідним індикатором зрілості управлінської системи закладу освіти. Вона забезпечує баланс між стабільністю та змінами, дозволяє школі бути не лише «виконавцем» державної політики, а суб'єктом розвитку, здатним діяти самостійно, відповідально та інноваційно. Особливостями створення гнучкої системи в умовах сучасних викликів є: безпековий контекст (школа повинна швидко змінювати формат роботи, переміщати освітній процес в онлайн або комбінований формат, зберігаючи комунікацію з учнями); цифрова трансформація (спрямовується на підвищення адаптивності та відкритості закладу); психологічна стійкість колективу (гнучкість неможлива без внутрішньої довіри, емпатії, взаємної підтримки); саморозвиток і рефлексія (гнучка система не лише пристосовується, а й аналізує власні помилки, оновлює внутрішню систему та механізми управління).

6. Проведення організаційних змін в закладі освіти є критично важливим для забезпечення його організаційної досконалості і стійкості. Ці зміни спрямовані на перетворення школи з адміністративної структури на гнучку, безпечну та ефективну організацію, здатну реалізувати стандарти НУШ і протистояти кризовим викликам. У контексті реформування початкової освіти організаційні зміни необхідні для перетворення початкової школи з традиційного освітнього закладу на організацію, що відповідає принципам дитиноцентризму та компетентнісного підходу. Відповідно, такий підхід передбачає:

реорганізацію освітнього процесу і переходу до інтегрованого, діяльнісного навчання, впровадження гнучких навчальних модулів, що вимагає зміни механізмів планування навчального року та роботи педагогічної ради;

зміни освітнього середовища та створення мобільного, багатофункціонального простору, що вимагає впровадження організаційних

рішень щодо перепланування та управління інфраструктурою, організації ресурсної кімнати, інклюзивного простору;

удосконалення системи оцінювання та змін у системі моніторингу та звітності, вибудовування прозорих механізмів комунікації з батьками щодо прогресу учнів;

кадровий розвиток педагогічних працівників, які в рамках НУШ мають володіти новими методичними і психологічними компетенціями. Організаційно це означає перегляд системи підвищення кваліфікації, фокусування на тренінгах з емоційного інтелекту та кризового консультування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. URL: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16323/1/Monograf\\_Meshko\\_in\\_2020.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16323/1/Monograf_Meshko_in_2020.pdf)
2. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2019. 47 с.
3. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/36-Article%20Text-76-1-10-20221014.pdf>
4. Грабар Е.В., Івашко К.А. Аналіз комунікативних викликів організації публічної сфери зі стейкхолдерами. *Інноваційні підходи до розвитку технологій та економіки*. IADTE. 2024. Свалява. ЗУНУ. Червень 27, 2024. С.72
5. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа», 2019. 144 с.
6. Даниленко Л.І. Проблеми організації інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти України. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_1/3.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/3.pdf)
7. Державний стандарт початкової освіти. Постанова КМУ від 21.02.2018р № 87 зі змінами від 30.09.2020р. № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>
8. Деякі питання організації дистанційного навчання. Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 № 1115 (у редакції від 11.04.2023). URL: <https://mon.gov.ua/>
9. Сльникова Г. В Деякі питання організації адаптивного навчання в закладах освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка». 2020. № 10(19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view>

10. Жорова І.Я. Принципи та специфіка алгоритму управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1833159>
11. Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osvitiv-umovakh-voienного>
12. Захарін С. В. Освітній заклад: функціонування, організація безпеки та стратегія розвитку в умовах воєнного стану: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2024. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061171.pdf> 196 с.
13. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. Монографія. URL: <http://uaorpp.com.ua/read/67/>
14. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
15. Кірик М., Данилова Л. Нова Українська школа: організація діяльності учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти. URL: <https://lib.imzo.gov.ua/wa-data/public/site/books2/navchalno-metodychny-posibnyky/dlya-pedpraysivnykiv/82.pdf>
16. Ковальчук В.А. Педагогіка партнерства у професійній діяльності вчителя: навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ.2023. 100 с.
17. Конвенція про права дитини. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text)
18. Кондратьєва А. В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи . *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 12, т. 2. С. 89–92. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part\\_2/21.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf)
19. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. URL: Розпорядження КМУ від 22.08.2018р. № 592-2019-8-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>

21. Котеньова О., Максименко М. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного часу. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/675>
22. Краще разом. Що таке педагогіка партнерства і навіщо вона в НУШ? URL: <https://nus.org.ua/2019/06/20/pedagogika-partnerstva-shho-tse-take-ta-yak-zrozumity-chy-vona-ye-u-shkoli/>
23. Лалак Н. В., Чекан К. В. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти. *Освіта і наука*. 2018. Вип. 2(25). С. 125–129. URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2019/01/125-129.pdf>
24. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія Харків : Вид. група «Основа», 2019. 128 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65d1331e-290e-4386-b16b-0321f0e512c3/content>
25. Мельник Н. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 2 (102). С. 45–50. URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/166/138>
26. Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі: А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с.
27. Міністерство освіти і науки України - офіційний сайт: URL: <https://mon.gov.ua/tag/>
28. Міністерство освіти і науки України – початкова школа. URL: <https://mon.gov.ua/tag/pochatkova-shkola?&type=posts&tag=pochatkova-shkola>
29. Національна стратегія розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі. Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text>
30. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти

/ уклад. : Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/241.pdf>

31. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Острроверхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

32. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти : навчальний посібник. Тернопіль : Навчальна книга. Богдан, 2018. 192 с. URL: <https://bohdan-books.com/upload/iblock/b27/b27321a40758935fcc61bec4094f9dbc.pdf?srsltid=AfmVOoru4A4qT6MFowOSkTKcVXjkmOIYIw5KqyTMkyWeyb3Nrf07K0nD>

33. Організаційна структура школи: як ефективно управляти та взаємодіяти. URL: <https://prosvitcenter.org/library/orhanizatsiyna-struktura-shkoly-iak-efektyvno-upravliaty-ta-vzaiemodiiaty/>

34. Організація діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану. Порадник III. З досвіду роботи освітян міста Києва : навч.-метод. посіб. / Упоряд.: Фіданян О.Г., Войцехівський М.Ф., Івашньова С.В. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 600 с. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/727.pdf>

35. Основні проблеми та потреби закладів загальної середньої освіти на деокупованих територіях і пропозиції щодо їх розв'язання. Дослідження Центру інноваційної освіти "Про.Світ". URL: <https://eo.gov.ua/osnovni-problemy-ta-potreby-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity-na-deokupovanykh-terytoriiakh-i-propozytsii-shchodo-ikh-rozv-iazannia-nbsp-doslidzhennia-tsentru-innovatsiynoi-osvity-pro-svit/2024/01/09/>

36. Панчошна Л. О. Особливості управління освітнім процесом у початковій школі . URL: [https://monitoring.in.ua/pdf28/Org\\_osvit\\_proc\\_dokladno.pdf](https://monitoring.in.ua/pdf28/Org_osvit_proc_dokladno.pdf)

37. Петров В. Ф. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти. *Таврійський вісник освіти*. 2020. № 3. С. 29–35. URL: [https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BI\\_JlBttDJqRNE2R3lqu/view](https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BI_JlBttDJqRNE2R3lqu/view)

38. Підходи до організації управління сучасним закладом освіти. Херсон. 2023. URL: [http://vszosh.ucoz.ua/publ/pidkhodi\\_do\\_organizaciji\\_upravlinnja\\_suchasnim\\_zakladom\\_osviti](http://vszosh.ucoz.ua/publ/pidkhodi_do_organizaciji_upravlinnja_suchasnim_zakladom_osviti)

39. План заходів з реалізації Національної стратегії розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі на 2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/632-2024>

40. ПОРЯДОК проведення моніторингу якості освіти. Наказ МОНУ від 16.01.2020р. № 54. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-20#Text>

41. Про внесення змін до деяких законів України у сфері освіти: Закон України від 24.03.2022 № 2157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-20#Text>

42. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Наказ МОН №1480 від 30.11.2020. URL: [https://ru.osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/77685/](https://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/77685/)

43. Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні. Наказ МОН № 563 від 15.05.2023 р. зі змінами від 13.06.2024р. № 836. URL: <https://osvita.ua/doc/files/news/923/92348/666aad511066e808985375.pdf>

44. Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 1-4 класів закладів загальної середньої освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України від 13 липня 2021 р. № 813. URL: <https://www.schoollife.org.ua/pro-zatverdzhennya-metodychnyh-rekomendatsij-shhodo-otsinyuvannya-rezultativ-navchannya-uchniv-1-4-klasiv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osvity/>

45. Про затвердження форм звітності з питань діяльності закладів загальної середньої освіти та інструкцій щодо їх заповнення. Наказ МОН від 30.07.2021 №868. URL: [https://ru.osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/77685/](https://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/77685/)

46. Про освіту. Закон України в редакції від 22.09.2025р. № 4562-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

47. Про повну загальну середню освіту. Закон України в редакції від 12.09.2025р. №4574-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

48. Проблеми і перспективи розвитку середньої освіти в Україні. URL: <https://osvita.ua/school/method/1032/>

49. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/>

50. Романчук А.І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\\_2/41.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/41.pdf)

51. Ручкіна М.М. Зміни в управлінні закладом освіти: чинники та ризики. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17838/1/Ruchkina.pdf>

52. Святенко О. Організація освітнього процесу. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/Organizaciya-osvitnogo-procesu.pdf>

53. Сорочан Т. М. Антикризисні поради керівникові навчального закладу. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD\\_5.pdf/](https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf/)

54. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: монографія / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України за науковою ред. М. О. Кириченка; редкол.: М. О. Кириченко, О. В. Алейнікова. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Nataliia-Prykhodkina/publication.pdf>

55. Типове положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу дошкільної освіти. Наказ МОНУ від 06.01.2025рб №9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0099-25#Text>

56. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ: Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf>

57. Управління закладом освіти: Підручник / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, 7 Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ. 2022. 506 с. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/34103/1/29.pdf>

58. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / за заг. ред.: Л. Л. Сушенцевої, Л. М. Петренко, Н. В. Житник. Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с.

59. Фізеші О.Й. Управління освітнім процесом у початковій школі: навчальне видання для здобувачів для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 013 Початкова освіта. Мукачево: МДУ, 2024. 76 с.  
URL: [http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12220/1/Management\\_%20of%20\\_the\\_%20educational%20\\_process\\_in\\_%20primary%20\\_school.pdf](http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12220/1/Management_%20of%20_the_%20educational%20_process_in_%20primary%20_school.pdf)

60. Чудна В. І. Управління закладом загальної середньої освіти в контексті Нової української школи. *Таврійський вісник освіти*. 2019. № 1. С. 222–230.  
URL: <https://drive.google.com/file/d/1D3u66LXvHwVvAQY6cIN0AHCf90ik4Wx8/view>

61. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022р. 258 с. URL: [https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)

62. Князь В. Вироблення стратегічних підходів до вдосконалення організації діяльності закладу освіти. Зб. матеріалів науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Травень. 2025. Ч. 2. Тернопіль. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/ampuvusv/article/view/880>

63. Князь В. Сутнісний контекст організації діяльності закладу освіти. Матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні», Тернопіль. 27.11.2025р.

64. Статут Свалявської початкової школи №4. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04053884/docs/18453e5a9c210d3afd55e5193917251f.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04053884/docs/18453e5a9c210d3afd55e5193917251f.pdf)

65. Звіт про роботу Свалявської початкової школи №4 Свалявської міської ради за 2024/25 н.р. URL: <https://svalyavska-gromada.gov.ua/>

66.