

1. Проводити систематичну роботу щодо консультативної підтримки всіх категорій педагогічних працівників, чітко дотримуючись Положення про ЦПРПП, стратегічної мети та завдань, визначених нормативними документами.
2. Використовувати в роботі різноманітні види, прийоми, техніки консультування педагогічних працівників.
3. Налагоджувати безперервний зворотний зв'язок для покращення надання консультативних послуг педагогічній спільноті.
4. Організовувати роботу професійних спільнот у громаді за освітніми галузями для кращої комунікації та отримання актуальної інформації про освітні новини й методичні заходи.

Список використаних джерел

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України редакція від 24.03.2024 № 463-ІХ. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення : 13.06.2024).
2. Про освіту : Закон України редакція від 27.06.2024 № 2145-VIII. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення : 18.05.2024).
3. Новик І., Стягунова О. Організація і проведення консультування педагогічних працівників : брошура до Типової програми підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Київ. УІРО, 2023. 28 с.
4. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672. *Урядовий портал* : [сайт]. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/devaki-pitannya-profesijnogo-rozvitk-672> (дата звернення : 28.05.2024).
5. Кейс керівника ЦПРПП / укл. Г. В.Гладкова, Т. В.Колган, Т. В.Фільчакова та ін. Краматорськ, 2021. 204 с. URL : https://drive.google.com/file/d/1ems5gf7nCNyWreRPYD3eG_FuPNr5y1H9/view?usp=sharing (дата звернення : 18.05.2024).
6. Кейс консультанта ЦПРПП / укл. Г. В. Гладкова, Т. В. Фільчакова та ін. Краматорськ, 2023. 156 с. URL : https://drive.google.com/drive/folders/1_kjqBQ2yQprgzqy5YEzU0oQWJhSytj (дата звернення : 18.05.2024).
7. Консультуємо та створюємо професійні спільноти : путівник для консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників / Н. Кипиченко, О. Федоренко. Київ. 2022. 42 с. URL : https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/3_konsultuyemo-ta-stvoryuyemo-profesijni-spilnoty.pdf (дата звернення : 27.0.2024).
8. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти» «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)» : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 № 2736-20. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення : 20.05.2024).

Список рекомендованих джерел для самостійного опрацювання

1. Організуємо діяльність центру: посібник для центрів професійного розвитку педагогічних працівників / Н.Кипиченко, О.Король, О. Федоренко. Київ, 2022. 88 с.

Ганна ЩЕРБІНІНА,

методист відділу менеджменту

загальної середньої освіти Донецького ОІППО

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У 2024-2025 НАВЧАЛЬНОМУ РОЦІ (для керівників закладів освіти)

За даними відкритої платформи аналізу державних даних «Опендатабот», із січня 2022 року до червня 2023 року залишили Україну 26,36 млн осіб, а в'їхали – 23,66. Після сплеску еміграції більша частина людей повернулася до України, тому на сьогодні кількість осіб, що виїхали внаслідок збройної агресії, становить 2,4 млн [1]. У той же час, за даними Організації Об'єднаних Націй, кількість біженців із України станом на 19 квітня 2024 року становила 5 930 400 осіб [2]. Ситуація для освітніх установ саме Донецької області ускладнюється ще й тим, що батьки переводять дітей

до закладів, де можливе очне навчання (що цілком можна зрозуміти). З огляду на таку невітнішу статистику міграції для закладів освіти Донеччини вкрай важливим залишається збереження контингенту, кадрового потенціалу та якості освітнього процесу.

З метою поновлення контингенту рекомендуємо закладам активно використовувати різні соціальні мережі, фейсбук-групи, такі як «Батьки і школа разом!», «Батьківська варта Краматорська», «Батьки SOS» та ін., міські групи типу «Мій Луганськ», «Рідний Слов'янськ», «Покровськ – моє місто», «Бахмут для людей» і под. для розміщення оголошень про набір до 1-го та 10-го класів, інформації про профілі старшої ланки, День гостинності тощо. Важливо використовувати групи не тільки Донецької, а й інших областей. Через соціальні мережі також можна здійснювати анонс акцій, зборів, флешмобів, відзначення пам'ятних дат. Звертаємо увагу, що публікації фото- та відеоматеріалів з дітьми на сайті закладу та інших ресурсах можливе лише з письмового дозволу батьків або законних представників учнів (ст. 10 Закону України «Про охорону дитинства» та ст. 307 Цивільного кодексу України).

В умовах дії воєнного стану зарахування дітей до 1-го класу має здійснюватися на підставі двох документів: наказу МОН України від 28.03.2022 № 274 «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» [3] та листа МОН України від 16.04.2022 № 1/4202-22 «Щодо зарахування до 1-го класу закладів загальної середньої освіти», у якому сказано, що за відсутності або свідоцтва про народження, або медичної довідки дитина, яка має довідку ВПО (або один з її батьків), зараховується до закладу освіти без подання зазначених документів. У разі відсутності свідоцтва про народження дитини для сприяння в її оформленні керівник закладу освіти зобов'язаний невідкладно поінформувати орган опіки і піклування за місцем проживання дитини чи місцезнаходженням закладу освіти [4].

При наповнюваності класів слід врахувати, що під час воєнного стану зупиняється дія положень частин другої та п'ятої статті 12 Закону України «Про повну загальну середню освіту» про максимальну кількість учнів у класі державного, комунального закладу освіти. Тобто під час дистанційного навчання наповнюваність класів може бути більшою, ніж 24 учні – у початковій школі та 30 учнів – у середній і старшій школі, а в класі-комплекті може навчатися більше 12 осіб. Однак ця норма не розповсюджується на ті заклади, що надають освіту заочною або вечірньою формою. У 2025-2026 навчальному році стартує пілотування профільної середньої освіти в академічних ліцеях. Відповідно до ст. 32 Закону України «Про повну загальну середню освіту» у такому ліцеї має функціонувати не менше двох класів за трьома профілями навчання протягом 10-12 років навчання учнів [5]. Тож рекомендуємо пілотним закладам освіти звернути увагу на прогнозовану мережу майбутніх профільних класів.

При укладанні освітньої програми у 2024-2025 навчальному році закладу загальної середньої освіти слід послуговуватися Типовими освітніми програмами, що затверджені такими наказами Міністерства освіти і науки України:

- від 18.08.2023 №1014 (для дітей, які виїхали з України внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації і здобувають освіту одночасно в закладах освіти країни перебування та України),
- від 12.08.2022 № 743 (для 1-4 класів),
- від 19.02.2021 № 235 (для 5-7 класів НУШ та пілотних 8 класів НУШ),
- від 20.04.2018 № 405 (для 8-9 класів),
- від 20.04.2018 № 408 у редакції наказу МОН від 28.11.2019 №1493 (для 10-11 класів).

Звертаємо особливу увагу на те, що для навчання учня за Типовою освітньою програмою, яка затверджена наказом МОН України від 18.08.2023 №1014, батьки або законні представники мають обов'язково надати закладу інформаційну довідку про те, що їхня дитина дійсно здобуває освіту в країні перебування. У разі відсутності результатів річного оцінювання з предметів типового навчального плану за попередній рік навчання, таким учням надається можливість пройти річне оцінювання до початку навчального року або впродовж першого семестру (згідно з частиною п'ятою статті 17 Закону України «Про повну загальну середню освіту»). Для цього наказом керівника закладу освіти затверджується графік проведення оцінювання та перелік завдань з навчальних предметів. Оцінювання здійснюється з використанням технологій дистанційного навчання та засобів зв'язку з дотриманням принципів академічної доброчесності [6].

Укладання навчальних програм для 5-7 класів НУШ учителям-предметникам слід здійснювати лише на основі тих модельних навчальних програм, що мають гриф Міністерства освіти і науки України та опубліковані на сайті МОН України за покликанням <http://surl.li/trkbo> [7]. Нагадаємо, що педагоги можуть вносити зміни у пропонований модельною навчальною програмою зміст навчального предмета / інтегрованого курсу з урахуванням підготовленості класу, навчального плану закладу, необхідності своєчасного реагування на конкретні умови, у яких відбувається освітній процес, зокрема розширювати / поглиблювати або ущільнювати зміст окремих розділів, тем, модулів та доповнювати зміст програми, включаючи регіональний компонент. Однак загальний обсяг таких змін не повинен перевищувати 20% [8].

Навчальні програми, розроблені на основі модельних, ухвалює педагогічна рада та затверджує керівник закладу. На основі навчальних програм учителі укладають календарно-тематичні плани.

У 7 класі учні розпочинають вивчення таких предметів, як біологія, географія, фізика та хімія, окремо вивчатимуться історія України та всесвітня історія [9]. З огляду на це вчителям майбутніх 7 класів доцільно ознайомитися з досвідом колег, які вже працювали в 5–6 класах; опрацювати вимоги до оцінювання результатів навчання учнів, ведення щоденників спостереження вчителя, інтерактивних методів навчання тощо. Отже, на початку навчального року для вчителів 7 класів доцільно провести педагогічні вернісажі, онлайн-презентації досвіду колег, тренінги з метою збереження наступності та цілісності освітнього процесу між адаптаційним (5–6 класи) і базовим предметним (7–9 класи) циклами навчання.

Окрім того, при плануванні методичної роботи закладу рекомендуємо передбачити розгляд тем щодо використання штучного інтелекту, STEM-освіти, цифрових платформ і сервісів для інтерактивного онлайн-навчання, цифрових дошок, формувального та критеріального оцінювання, подолання освітніх втрат, якісної підготовки до уроку. Керівникам шкільних професійних спільнот слід розглянути разом з учителями нормативно-правові документи щодо організації 2024-2025 навчального року.

Оцінювання учнів у НУШ має здійснюватися з урахуванням формувального оцінювання, формами якого є самооцінювання, взаємооцінювання учнів, оцінювання вчителем із використанням окремих інструментів (карток, шкал, щоденника спостереження вчителя, портфоліо результатів навчальної діяльності учнів тощо). Оцінка за семестр виставляється за результатами тематичного оцінювання та ГЗР. Річне оцінювання здійснюється на підставі загальної оцінки результатів навчання за I та II семестри [10].

Для учнів 5 класу заклад освіти може, як і раніше, запровадити адаптаційний період, упродовж якого не здійснюється поточне та тематичне оцінювання або здійснюється за рівнями: високий, достатній, середній, початковий («В», «Д», «С», «П»). Таке рішення обов'язково має бути ухвалено педагогічно радою відповідно до наказу МОН України від 01 квітня 2022 року № 289 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання навчальних досягнень учнів 5-6 класів, які здобувають освіту відповідно до нового Державного стандарту базової середньої освіти» [10]. У разі, якщо учень або його батьки не згодні із семестровою оцінкою, її можна виправити за умови дотримання всієї процедури, передбаченої пунктом 3.2. наказу МОН України від 03.06.2008 № 496 «Про затвердження Інструкції з ведення класного журналу учнів 5-11(12)-х класів загальноосвітніх навчальних закладів» [11].

При укладанні плану виховної роботи на 2024-2025 навчальний рік ми рекомендуємо скористатися постановою Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2023 року № 3536-IX «Про відзначення пам'ятних дат і ювілеїв у 2024-2025 роках». Так, 10 вересня відзначаємо 130 років із дня народження Олександра Довженка (1894-1956), письменника, кінорежисера, кінодраматурга, художника; 11 вересня – 160 років із дня народження Павла Грабовського (1864-1902), поета, публіциста, перекладача, громадського діяча; 17 вересня – 160 років із дня народження Михайла Коцюбинського (1864-1913), письменника, драматурга, громадського діяча та ін. На 29 серпня припадає День пам'яті 10 річниці Іловайської трагедії. У 2025 році відзначатимуть офіційно такі дати: 400 років із часу народження Марусі Чурай; 90 років із дня народження Василя Симоненка; 130 років із дня народження Максима Рильського; 160 років із дня народження Софії Окуневської-Морачевської та ін.; 10 років із часу завершення боїв за Донецький аеропорт [12].

В умовах дії воєнного стану у керівників освітніх закладів часто виникає питання: чи можна відрахувати дитину, якщо вона тривалий час не відвідувала онлайн-заняття? Отже, у п. 13 розділу I

Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти, затвердженого наказом МОН від 08.09.2020 № 1115, сказано, що «у разі, якщо під час дистанційного навчання батьки не виконують свої обов'язки щодо забезпечення здобуття дитиною освіти, зокрема не забезпечують участь дитини в освітньому процесі протягом 10 робочих днів підряд з невідомих причин, заклад освіти інформує про це відповідну службу у справах дітей» [13]. У п. 7 Порядку переведення учнів закладу загальної середньої освіти на наступний рік навчання, затвердженому наказом МОН України від 14.07.2015 № 762, йдеться про відрахування учнів, які протягом 6 місяців поспіль не з'являлися на навчанні: «Учні, які не мають результатів річного оцінювання та/або державної підсумкової атестації у зв'язку із невідвідуванням закладу загальної середньої освіти більше шести останніх місяців навчального року поспіль та за умови відсутності будь-яких відомостей щодо місця проживання чи місцеперебування учнів або їхніх батьків, інших законних представників, визнаються такими, що вибули із закладу загальної середньої освіти. Такі учні на наступний рік навчання не переводяться згідно з рішенням педагогічної ради закладу загальної середньої освіти, що оформлюється відповідним наказом керівника закладу загальної середньої освіти. Рішення про визнання учнів з числа сиріт та позбавлених батьківського піклування такими, що вибули із закладу загальної середньої освіти, може бути прийняте за умови його погодження відповідною службою у справах дітей» [14]. Наказ МОН України від 15.05.2023 № 563 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні» дає відповідь на питання щодо невідрахування учнів, які знаходяться на неконтрольованій, деокупованій або окупованій території: «За умови відсутності будь-яких відомостей щодо місця проживання чи місцеперебування учнів з числа осіб з неконтрольованих територій, територій населених пунктів на лінії зіткнення, деокупованих територій, осіб, які вимушено опинилися за межами України, рекомендуємо утриматись від їх відрахування із закладу освіти і зберігати їхні особові справи та результати оцінювання попередніх років у закладі освіти. Звертаємо увагу на необхідність здійснення заходів зі встановлення зв'язку з ними або їхніми батьками, іншими законними представниками» [15]. Отже, з огляду на вищевикладене рекомендуємо керівникам освітніх закладів перед ухваленням рішення про відрахування/невідрахування дитини з'ясувати першоджерело її відсутності. Якщо ж місцезнаходження дитини відомо, але вона протягом 10 днів не виходить на навчання без поважних причин, то слід скористатися наказом МОН № 1115 і не відраховувати дитину. Якщо протягом шести місяців поспіль про дитину нічого не відомо, то слід скористатися наказом МОН № 762. Якщо дитина знаходиться на окупованій, деокупованій, неконтрольованій території або в населеному пункті на лінії зіткнення, то варто скористатися наказом МОН 563. Нагадаємо, що причини, через які учня можна відрахувати із закладу освіти, визначені наказом МОН України від 16.04.2018 № 367 «Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти» [16].

В умовах дії воєнного стану актуальною залишається тема охорони праці та безпеки життєдіяльності. Рекомендуємо закладам освіти оновити програми вступних і первинних інструктажів з охорони праці та БЖД для працівників та учнів з урахуванням протиміної безпеки, правил поведінки під час повітряної тривоги на вулиці, у приміщенні та в транспорті та внести відповідні зміни до програми навчання працівників з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності. Нагадаємо, що керівник закладу обов'язково має затвердити Положення про навчання та перевірку знань з питань охорони праці та БЖД, яке слід розробити з урахуванням двох документів: Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 року № 15, та Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці в закладах, установах, організаціях, підприємствах, підпорядкованих Міністерству освіти і науки України, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 18 квітня 2006 року № 304. Таке навчання повинно бути організовано якісно, відповідно до затвердженого графіка, і завершуватися іспитом працівників.

Окремим наказом керівник затверджує перелік інструкцій з охорони праці та БЖД, згідно з яким відповідальна(-і) особа(-и) розробляє(-ють) інструкції для працівників та учнів [17; 18].

Щорічно перед початком навчального року директор видає накази про затвердження плану

заходів щодо попередження дитячого дорожньо-транспортного травматизму та протипожежний режим закладу, про підготовку та організований початок навчального року, про затвердження освітньої програми закладу, про структуру навчального року та режим роботи закладу, про затвердження річного плану роботи закладу, про розподіл функціональних обов'язків між членами керівного складу, про організацію педагогічної інтернатури (у разі потреби), про поділ класів на групи, про організацію методичної роботи з педагогічними кадрами, про самооцінювання закладу, про створення (або оновлення) складу комісії з трудових спорів та ін.

При укладанні річного плану рекомендуємо врахувати самооцінювання закладу освіти за чотирма напрямками: педагогічна діяльність педагогічних працівників, система оцінювання здобувачів освіти, управлінські процеси та освітнє середовище. Помилково вважати, що здійснювати аналіз освітнього середовища в умовах дистанційного навчання не потрібно, оскільки освітнє середовище – питання більш широке, аніж просто маркування парт або дотримання повітряно-теплого режиму в приміщенні закладу. Отже, рекомендуємо керівникам опрацювати друге видання Абетки для директора щодо здійснення внутрішнього моніторингу в закладі освіти [19]. За результатами такого самооцінювання укладаються аналітичні довідки, висвітлюються на педагогічній раді і ухвалюються відповідні управлінські рішення щодо поліпшення якості проаналізованого напрямку діяльності. Ознайомитися зі зразками таких довідок можна у збірнику управлінських практик «Методичний путівник керівника НУШ: на допомогу директору та заступнику директора ЗЗСО» за покликанням [20, с. 21-100].

Окрім того, важливо спланувати роботу закладу освіти щодо подолання освітніх втрат. Рекомендуємо керівникам перед канікулами затверджувати графіки групових або індивідуальних консультацій для учнів, які пропустили значну кількість уроків або показали незадовільний рівень знань на попередньому етапі навчання. Такий графік має бути доведений до відома батьківської спільноти та узгоджений з усіма учнями, які будуть відвідувати заняття. Рекомендуємо вчителям робити відеозапис уроків та консультацій для можливості їх повторного перегляду у зручний для дитини час. Ознайомитися зі зразками планів подолання освітніх втрат можна у вищезгаданому путівнику керівника НУШ [20, с. 102-125], у посібниках Українського центру оцінювання якості освіти «Навчальні втрати: сутність, причини, наслідки та шляхи подолання» [21, с. 21-26] та Міжнародного фонду «Відродження» «Подолання освітніх втрат з української мови та літератури в 5-11 класах» [22, с. 23], із загальними рекомендаціями – на сайті Державної служби якості освіти України: <https://sqe.gov.ua/yak-kompensuvati-osvitni-vtrati-rek/> [23, с. 23].

Отже, на підставі вищесказаного рекомендуємо керівникам закладів загальної середньої освіти:

1. з метою збереження та поновлення контингенту здійснювати промоушн закладу освіти: активно використовувати соціальні мережі, фейсбук-групи для розміщення оголошення про набір до 1-го та 10-го класів, інформації про профілі старшої ланки, День гостинності тощо; рекламувати заклад освіти, зокрема колектив, здобутки дітей та педагогів;
2. організувати на канікулах заходи з подолання освітніх втрат, здійснювати диференційований підхід до учнів з метою врахування їхніх індивідуальних освітніх потреб для подальшої роботи;
3. спрямувати методичну роботу закладу на вивчення вчителями 7 класів досвіду педагогів, які пропрацювали з дітьми в 5-6 класах НУШ, зокрема, тем щодо формуального та критеріального оцінювання, штучного інтелекту, STEM-освіти, заповнення журналу (ГЗР) тощо;
4. при плануванні виховної роботи врахувати пам'ятні дати та ювілеї у 2024-2025 роках, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2023 року № 3536-IX;
5. оновити документацію з охорони праці та безпеки життєдіяльності з урахуванням дії воєнного стану;
6. при ухваленні рішення щодо відрахування учнів послугоуватись наказами МОН України від 15.05.2023 № 563, від 14.07.2015 № 762, від 16.04.2018 № 367;
7. спланувати роботу із самооцінювання закладу освіти з урахуванням рекомендацій, наданих в Абетці для директора [19].

Список використаних джерел

1. Лише 2,4 млн українців виїхали та не повернулися до України від початку великої війни. *Опендатабот* : [сайт]. URL : <https://opendatabot.ua/analytics/real-ukrainian-refugees> (дата звернення : 13.05.2024).

2. Ситуація з біженцями в Україні. *Operational Data Portal* : [сайт]. URL : <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення : 13.05.2024).
3. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні : наказ МОН України від 28.03.2022 № 274. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0274729-22#Text> (дата звернення : 13.05.2024).
4. Щодо зарахування до 1-го класу закладів загальної середньої освіти : лист МОН України від 16.04.2022 № 1/4202-22. *Міністерство освіти і науки* : [сайт]. URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-zarahuvannya-do-1-go-klasu-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення : 13.05.2024).
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n182> (дата звернення : 13.05.2024).
6. Про затвердження Типової освітньої програми для навчання дітей, які виїхали з України внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації і здобувають освіту одночасно в закладах освіти країни перебування та України : наказ МОН України від 28.11.2019 №1493. *Освіта.ua* : [сайт]. URL : https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/89850/ (дата звернення : 15.05.2024).
7. Модельні навчальні програми для 5-9 класів Нової української школи (запроваджуються поетапно з 2022 року). *Міністерство освіти і науки України* : [сайт]. URL : <http://surl.li/trkbo> (дата звернення : 15.05.2024).
8. Про інструктивно-методичні рекомендації щодо викладання навчальних предметів/інтегрованих курсів у закладах загальної середньої освіти у 2023/2024 навчальному році : лист МОН України від 12 вересня 2023 року № 1/13749-23. *Міністерство освіти і науки України* : [сайт]. URL : <http://surl.li/trlii>. (дата звернення : 16.05.2024).
9. Про затвердження типової освітньої програми для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 19.02.2021 №235. URL : <https://drive.google.com/file/d/1b9Xkh0UQHx52oxTz6ZzMgm9WUurHadb/view?pli=1> (дата звернення : 16.05.2024).
10. Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання навчальних досягнень учнів 5-6 класів, які здобувають освіту відповідно до нового Державного стандарту базової середньої освіти : наказ МОН України від 01 квітня 2022 року № 289. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : https://rada.info/upload/users_files/44037815/6359fc2809a9fe6d817a93bd3dec5236.pdf (дата звернення : 16.05.2024).
11. Про затвердження Інструкції з ведення класного журналу учнів 5-11(12)-х класів загальноосвітніх навчальних закладів : наказ МОН України від 03.06.2008 № 496. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0496290-08#Text> (дата звернення : 16.05.2024).
12. Про відзначення пам'ятних дат і ювілеїв у 2024-2025 роках : постановою Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2023 року № 3536-IX. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3536-20#Text> (дата звернення : 16.05.2024).
13. Деякі питання організації дистанційного навчання : наказ МОН України від 08.09.2020 № 1115. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text> (дата звернення : 16.05.2024).
14. Про затвердження Порядку переведення учнів закладу загальної середньої освіти на наступний рік навчання : наказ МОН України від 14.07.2015 № 762. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0924-15#top> (дата звернення : 16.05.2024).
15. Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні : наказ МОН України 15.05.2023 № 563. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0563729-23#Text> (дата звернення : 16.05.2024).
16. Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти : наказ МОН України від 16.04.2018 № 367. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0564-18#Text> (дата звернення : 16.05.2024).
17. Про затвердження Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності в закладах, установах, організаціях, підприємствах, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України : наказ МОН України від 18 квітня 2006 року № 304. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0806-06#Text> (дата звернення : 16.05.2024).
18. Про затвердження Положення про розробку інструкцій з охорони праці : наказ Міністерства праці та соціальної політики України, комітету по нагляду за охороною праці. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-98#Text> (дата звернення : 16.05.2024).
19. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. *Державна служба якості освіти України* : [сайт].

URL : https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (дата звернення : 16.05.2024).

20. Методичний путівник керівника НУШ: на допомогу директору та заступнику директора закладу загальної середньої освіти / укл. Г.О. Щербиніна. Київ-Краматорськ : Інформаційно-видавничий відділ, 2023. 127 с. URL : https://drive.google.com/file/d/1faqwBtYXx_mbSN0IQeKhcltDsvmnEUtu/view. (дата звернення : 16.05.2024).
21. Бичко Г., Терещенко В. Навчальні втрати: сутність, причини, наслідки та шляхи подолання. *Український центр оцінювання якості освіти* : [сайт]. URL : https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Learning-losses_Ukraine.pdf (дата звернення : 01.06.2024).
22. Подолання освітніх втрат з української мови та літератури в 5-11 класах. Міжнародний фонд «Відродження». URL : <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/Buklet-22Podolannya-osvitnih-vtrat22.pdf>. (дата звернення : 16.05.2024).
23. Як компенсувати «освітні втрати»: рекомендації для органів влади, засновників і директорів закладів освіти. *Державна служба якості освіти України* : [сайт]. URL : <https://sqe.gov.ua/yak-kompensuvati-osvitni-vtrati-rek/> (дата звернення : 01.06.2024).

Ганна ЩЕРБИНІНА,

методист відділу менеджменту

загальної середньої освіти Донецького ОІППО

БАГАТОВЕКТОРНІСТЬ РОБОТИ КЕРІВНИКА ЗЗСО: РОЗСТАВЛЯЄМО АКЦЕНТИ (для керівників закладів освіти)

Управління закладом освіти є комплексним процесом, який інтегрує елементи різних наукових галузей, таких як юриспруденція, економіка, соціологія, психологія та педагогіка. Ця міждисциплінарна природа менеджменту забезпечує цілісне та ефективне функціонування освітнього закладу. Значною мірою ефективність управління залежить від особистісного потенціалу керівника, його лідерських якостей, здатності до стратегічного мислення, комунікативних навичок, емоційного інтелекту та готовності до постійного професійного розвитку. Разом із тим, з огляду на фундаментальні реформи в освіті, загальну «турбулентність» світу та швидкий розвиток цифрового середовища, керівникові необхідно перебувати на вістрі суспільних перетворень, знати про останні тенденції та інновації, які можна впровадити в управлінський або освітній процес. Звичайно, робота в умовах воєнного стану призводить до зниження рівня професійної активності будь-якого керівника, змушуючи його ставити на перше місце безпекові питання, збереження кадрового потенціалу, контингенту учнів і безперервність освітнього процесу. Однак у той же час це дає поштовх для пошуку нестандартних рішень, які сприятимуть оптимізації управлінських процесів і підвищенню ефективності взаємодії з учнями, їхніми батьками та педагогічним колективом. Виклики, що спіткали керівників освітньої сфери з початку повномасштабного вторгнення, зумовили появу інноваційного управлінського досвіду, який сьогодні переймають не тільки заклади освіти Донеччини, а й усієї України.

Отже, розглянемо проблеми, що виникають під час управління ЗЗСО в умовах дії воєнного стану, та можливі шляхи їх подолання.

Найпершим викликом, з яким стикнулися освітні заклади, що працюють за дистанційною формою, стала відсутність здобувачів освіти на уроках через повітряні тривоги. Деякі заклади освіти Донеччини запровадили дієву систему контролю за станом відвідуваності учнями навчальних занять, що дозволило уникнути необхідності проставляти в класному журналі суцільні «н» та складати звіти наприкінці кожного тижня або місяця. Така система контролю створюється за допомогою електронних таблиць Google, які автоматично (при коректному налаштуванні) відображають статистику щодо кількості пропущених учнем уроків упродовж навчального тижня. У таблиці формуються сторінки класів та спадні списки навпроти прізвищ дітей із такими варіантами відповідей: «Відсутність електропостачання», «Хвороба», «Повітряна тривога», «Проблеми з інтернетом» тощо. Наприкінці кожного робочого дня класний керівник зазначає причину відсутності дитини, а Google автоматично генерує статистику по всьому класу та кожному