

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

учню окремо. Така система контролю дозволить зменшити випадки відсутності дітей без поважних причин та заощадити час при укладанні статистичних звітів. Рекомендуємо керівникам закладів освіти створити (або вдосконалити) таку систему контролю для оперативного реагування на відсутність учнів та підвищення якості освітнього процесу. У межах майданчика директора «А як у вас?», який відділ менеджменту загальної середньої освіти Донецького ОІППО запровадив у 2024 році з метою поширення передового управлінського досвіду керівників ЗЗСО, створенням такої системи контролю поділилися директори Опорного закладу загальної середньої освіти «Академічний» Краматорської міської ради Донецької області (<http://surl.li/trpng>) та Загальноосвітньої школи I-III ступенів № 9 Покровської міської ради Донецької області (<http://surl.li/ucicj>).

З початку повномасштабного вторгнення цифровізація управління набула нового значення. Якщо механізм проведення дистанційних уроків на той час був уже відпрацьованим, то управління закладом в режимі онлайн стало проблемою, оскільки документація багатьох шкіл або залишилася на території активних бойових дій, або на окупованих територіях, або була повністю знищена. Перед керівниками постала проблема її відновлення та подальшого зберігання. Так, протягом 2023-2024 рр. у межах обласної управлінської майстерні «Менеджмент НУШ» та інших міжкурсових заходів, організованих відділом менеджменту загальної середньої освіти Донецького ОІППО, керівники закладів загальної середньої освіти опанували особливості електронного документообігу, зокрема створення електронної алфавітної книги, автоматизованого соціального паспорту школи, кваліфікованого електронного цифрового підпису (КЕП), опитувальників для учасників освітнього процесу тощо. Окрім власне навчання, учасники майстерні мали можливість отримати корисні поради від своїх колег – керівників Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 47 Маріупольської міської ради Донецької області, Закладу загальної середньої освіти Бахмутської загальноосвітньої школи I-II ступенів № 2 Бахмутської міської ради Донецької області, Краматорської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 3 Краматорської міської ради Донецької області, Вугледарського НВК «Мрія» Вугледарської міської ради Донецької області, Новоукраїнського закладу загальної середньої освіти Вугледарської міської ради Донецької області, Шандриголівського ліцею Лиманської міської ради Донецької області та ін. – щодо створення віртуальних учительських; ознайомлення працівників закладу з наказами в режимі онлайн, зокрема в Google Classroom; зберігання особових справ учнів та працівників у хмарному середовищі; ведення обліку підвищення кваліфікації педагогічних працівників в режимі онлайн; роботи на платформах Microsoft Teams, Moodle, Skype тощо.

За результатами роботи обласної майстерні був виданий збірник управлінських практик «Методичний путівник керівника НУШ: на допомогу директору та заступнику директора ЗЗСО», у якому представлено відеопрезентації досвіду роботи ЗЗСО із цифровізації управління. Рекомендуємо керівникам закладів освіти ознайомитися з ним за покликанням <http://surl.li/ucinp>. Окремі матеріали спікерів можна переглянути на сторінці відділу <http://surl.li/ucirz> (вкладка «Обласна управлінська майстерня „Менеджмент НУШ“») та за покликанням: <http://surl.li/uciri>.

Отже, рекомендуємо керівникам ЗЗСО продовжувати активно впроваджувати цифрові технології в управління закладами, не лише використовуючи спеціальне програмне забезпечення, а й створюючи власні ефективні системи моніторингу, аналізу та звітності. Удосконалення цифрової інфраструктури допоможе підвищити ефективність роботи та покращити якість освітнього процесу. Наприкінці 2024 року Донецьким ОІППО планується видання збірника управлінських практик, у якому буде представлено новий досвід учасників обласної майстерні «Менеджмент НУШ» із цифровізації управління закладом освіти.

Незважаючи на тривалу роботу в дистанційному форматі, рівень цифрової грамотності педагогічних працівників є доволі різним. Це зумовлює необхідність додаткового навчання вчителів. Слід пам'ятати, що в нинішніх реаліях цифрова обізнаність педагогів так чи інакше позначається на якості освітнього процесу. Тож ми рекомендуємо керівникам у новому навчальному році передбачити низку заходів (навчальних тренінгів, майстер-класів), спрямованих на опанування педагогічними працівниками нових цифрових інструментів. Доволі цікавим є досвід Великоновосілківської гімназії із загальноосвітньою школою I ступеня Великоновосілківської селищної ради Донецької області, у якій у 2022 році запроваджено внутрішньошкільний проєкт «Цифрова еволюція вчителя», мета якого – удосконалити вміння та навички педагогів

застосовувати сучасні цифрові інструменти, доступно пояснити на прикладах, які інноваційні інтернет-сервіси вчитель може використовувати для організації дистанційного навчання в синхронному та асинхронному режимах. Проєкт триває по сьогодні. Досвід закладу був представлений у межах обласного вебінару «Цифрові інструменти в роботі керівників закладів загальної середньої освіти», організованого відділом менеджменту загальної середньої освіти: <http://surl.li/ucirp>.

У межах самооцінювання закладу ми рекомендуємо керівникам провадити анкетування серед батьків та учнів щодо якості дистанційного навчання з метою розуміння цілісної картини питання та подальшого вдосконалення освітнього процесу. Зі зразком такого опитувальника можна ознайомитися за покликанням: <https://forms.gle/2xtd13nwXiYnjCLC6>. Учителям же варто ознайомитися з дайджестом підвищення кваліфікації при Донецькому ОІППО на 2025 рік та обрати для себе відповідні курси підвищення кваліфікації, які допоможуть їм розвинути професійні навички, цифрові зокрема, та покращити якість викладання. Перелік підвищення кваліфікації на найближчий місяць та анонс міжкурсових заходів можна завжди знайти на фейсбук-сторінці Донецького ОІППО: <https://www.facebook.com/ippo.dn.ua>.

Розуміючи багатовекторність роботи керівника та весь спектр питань, які йому доводиться вирішувати, відділ менеджменту загальної середньої освіти вже третій рік поспіль організовує роботу Дня директорів в ІППО, щочетверга збираючи сотні учасників. Такий формат роботи дозволяє на основі опитувань керівників ЗЗСО сформувавши актуальні теми для розгляду, які в короткостроковій перспективі мають значно полегшити роботу управлінця або спрямувати його увагу на важливі питання організації освітнього процесу. Накази директора ЗЗСО, організація трудових відносин в умовах дії воєнного стану, антикорупційна діяльність, укладання освітніх і навчальних програм, розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти, інституційний аудит, охорона праці та безпека життєдіяльності, організація діяльності учнів на уроках у НУШ, формувальне оцінювання, інтерактивні методи навчання, подолання освітніх втрат, педагогічний патронаж, резильєнтність педагогічного колективу – неповний перелік тем, які були запропоновані керівникам для розгляду протягом останніх років. Звертаємо увагу на те, що всі матеріали є у відкритому доступі на сторінці відділу менеджменту загальної середньої освіти: <http://surl.li/ucirz>.

Упродовж жовтня-грудня 2024 року в межах Дня директора планується висвітлення таких тем: «Цифрові кейси та рішення для управління закладом загальної середньої освіти», «Розроблення, ухвалення та введення в дію локальних положень закладу загальної середньої освіти», «Упровадження профільної освіти в старшій школі», «Робота з платформою Miro», «Організація моніторингу академічної доброчесності в закладі освіти» тощо. Рекомендуємо керівникам підписатися на телеграм-канал «Керівники ЗЗСО Донеччини», щоб не пропустити анонс найближчих заходів: <http://t.me/kerivnukuDonechchunu>. Також продовжуватиметься робота директорського майданчика «А як у вас?». Керівники, які воліють поділитися власним управлінським досвідом, цінним і цікавим, можуть залишити свою заявку в google-формі: <https://forms.gle/7UoF3bJ7rEJ9sAWu9>.

Через надмірну кількість нормативно-правових актів керівник не завжди може їх ретельно опрацювати, що призводить до ситуацій, коли деякі важливі аспекти залишаються поза його увагою або неправильно інтерпретуються. З огляду на це, ми рекомендуємо долучитися до Школи права, яку організовує юридична служба Донецького ОІППО для органів управління освітою та керівників освітніх установ. У межах цієї школи надаються роз'яснення про зміни норм чинного законодавства та рекомендації щодо їх імплементації у трудову діяльність, а також висвітлюються нормативні колізії та практичні поради щодо їх вирішення. Так, уже були надані роз'яснення щодо організації трудових відносин в умовах дії воєнного стану; нового Закону України «Про нормотворчу діяльність», яким уперше на законодавчому рівні визначено ієрархічну систему нормативно-правових актів відповідно до їх юридичної сили, завдяки чому усунуто плутанину у визначенні вищої юридичної сили одного акта над іншим; підвищення кваліфікації під час простою / призупинення дії трудового договору тощо.

В умовах дії воєнного стану в закладах загальної середньої освіти відбулися кадрові зміни. Молоді керівники, які тільки-но приступили до виконання своїх посадових обов'язків, стикнулися з численними документами та завданнями, у яких, з огляду на відсутність управлінського досвіду, важко розібратися. Для того, щоб допомогти новопризначеним управлінцям зорієнтуватися у

спектрі завдань, що стоять перед ними, відділ менеджменту загальної середньої освіти спільно із Центром професійного розвитку педагогічних працівників Слов'янської міської ради розробив конструктор для самооцінювання керівників ЗЗСО. Він укладений на основі Професійного стандарту керівника (директора) ЗЗСО, затвердженого наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 №568-21 [1], і містить перелік основних нормативно-правових актів і видів робіт, які має знати й виконувати сучасний керівник ЗЗСО. Отже, рекомендуємо здійснити самоаналіз управлінської діяльності: <http://surl.li/udhju>. Для молодих управлінців з досвідом роботи до 3-х років у 2025 році відділ менеджменту загальної середньої освіти планує організувати Школу молодого керівника.

Під час воєнного стану відбулося значне зниження мотивації педагогів, що можна пояснити низкою психологічних і соціальних факторів. Постійне відчуття небезпеки та тривоги, пов'язане з воєнними діями, призводить до хронічного стресу та виснаження. Учителі, як і інші громадяни, стикаються із загрозою власному життю та життю своїх близьких, що викликає глибоке емоційне напруження та психологічне вигорання. Окрім того, вимушена евакуація та переміщення багатьох педагогів у безпечніші регіони та країни спричинили дезорієнтацію та втрату стабільності. Вимушена адаптація до нових умов життя, нерідко в незнайомому середовищі та без належної матеріально-технічної бази, суттєво знижує їхню професійну ефективність та мотивацію. З огляду на це, у колективі вкрай важливо створити сприятливий психологічний клімат, дати зрозуміти педагогам, що вони потрібні й цінні. Неформальне спілкування, визнання досягнень та внеску кожного вчителя через систему заохочень та відзначення успіхів сприятиме підвищенню мотивації. Розпочинайте свої наради зі слів: «Колеги, ви як?», запропонуйте педагогам поділитися власними методами самовідновлення (наприклад, можна створити віртуальну дошку, на якій учителі будуть ділитися думками / ідеями / мотиваційними постами про відновлення ментального здоров'я, кулінарними стравами, книгами, фільмами, які їм дуже сподобалися), цікавтесь життям співробітників, відзначаєте їхні успіхи як професійні, так і особистісні, по можливості не навантажуйте звітністю (у цьому допоможе автоматизація, про яку йшлося вище), візьміть за правило не телефонувати колегам у неробочий час або у вихідні дні. Пригадаймо слушні поради Василя Сухомлинського: «Особливістю праці педагога є чергування періодів великої напруженості розумових зусиль з періодами порівняно спокійними. Багаторічна практика твердо переконує: серцю і нервам педагога необхідні тривалі періоди припинення віддачі, припинення витрачання нервових і духовних сил. Ці сили необхідно поповнювати... Правильний відпочинок, особливо літом і зимою, розвиває і укріплює компенсаторні здібності нервової системи, служить виробленню витримки, врівноваженості, уміння підпорядковувати емоційні пориви контролю розуму. Багато досвідчених вчителів, що пропрацювали в школі 30, 40 і більше років, розповідають, що витримку, самовладання виховує у них, зокрема і особливо, тривале спілкування з природою, в якому фізична напруга поєднується з думкою, спостереженнями» [2, с. 4].

Ментальне здоров'я самих керівників є не менш важливим. Адже відповідальність, покладена на директорів та заступників, виснажує не менше педагогічної діяльності. Рекомендуємо керівникам рівномірно розподіляти обов'язки, директорам не перекладати всю паперову роботу на заступників, щоб уникнути перевантаження та зниження продуктивності їхньої діяльності, налагодити ефективні комунікації всередині колективу з метою забезпечення взаєморозуміння й підтримки серед колег.

Відповідно до пунктів 5¹, 5² та 5³ розділу X Прикінцевих та перехідних положень Закону України «Про повну загальну середню освіту» до 01 вересня 2027 року в територіальних громадах має завершитися процес створення ліцеїв, а засновники мають привести установчі документи цих закладів у відповідність до законодавства [3]. Така реформа передбачає низку організаційних і кадрових змін, які вимагають ретельної підготовки, планування та координації дій між ЗЗСО територіальних громад для забезпечення успішного переходу до нової ланки освіти та мінімізації ризиків конфліктів. Отже, керівники ЗЗСО повинні активно інформувати педагогічний колектив про зміни, що відбуватимуться, зокрема через наради та письмові повідомлення. Це сприятиме прозорості процесу та зниженню рівня невизначеності серед учителів. Щоб унеможливити ризик конфліктів, необхідно забезпечити відкритий діалог між адміністрацією та педагогічним колективом. Важливо враховувати думки та побажання вчителів, залучати їх до процесу прийняття рішень та оперативно реагувати на проблеми, що вникають. Особливо важливо, щоб директор

мав чітке бачення кадрового потенціалу майбутнього ліцею та прагнув сформувати колектив, що складається з мотивованих, висококваліфікованих і творчих педагогів, які готові впроваджувати інноваційні методи навчання та сприяти всебічному розвитку учнів. Адже профільна освіта вимагатиме від педагогів не лише глибоких знань у своїй галузі, а й здатності залучати учнів до науково-дослідницьких проєктів, викладання матеріалу в контексті сучасності та активного застосування міжпредметної інтеграції.

З огляду на вищевикладене, рекомендуємо керівникам закладів загальної середньої освіти:

1. активно впроваджувати цифрові технології в управління закладом, створювати власні ефективні системи моніторингу, аналізу та звітності, взявши до відома наявний досвід закладів освіти Донеччини; долучатися до навчальних заходів щодо цифровізації управління, які організовує Донецький ОІППО;
2. запровадити систему психологічної підтримки педагогів, зокрема через заохочення та відзначення їхніх професійних та особистісних здобутків, неформальне спілкування, рівномірний розподіл праці тощо;
3. з метою уникнення перенавантаження членів керівного складу директорам рівномірно розподіляти обов'язки між заступниками; на початку навчального року оновити наказ «Про розподіл функціональних обов'язків»;
4. спланувати взаємонавчання педагогів з опанування нових цифрових інструментів, які можна використовувати під час синхронного та асинхронного дистанційного навчання; рекомендувати вчителям долучатися до методичних заходів, що організовує Донецький ОІППО;
5. проводити відкриту роз'яснювальну кампанію серед педагогічної та батьківської спільнот щодо трансформації закладів загальної середньої освіти, передбаченої Законом України «Про повну загальну середню освіту»;
6. долучитися до обласних професійних спільнот у телеграмі [«Керівники ЗЗСО Донеччини»](#) та [«Донецький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»](#) у фейсбуці для кращої комунікації та отримання актуальної інформації про освітні новини й методичні заходи.

Список використаних джерел

1. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 № 568-21. URL : <http://surl.li/udhmi> (дата звернення : 31.05.2024).
2. Сухомлинський В. О. Сто порад учителям. К., 1988. 304 с. URL : <http://surl.li/uczpy> (дата звернення : 01.06.2024).
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 року № 463-ІХ. *Верховна рада України* : [сайт]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n182> (дата звернення : 13.05.2024).