

Список використаних джерел

1. Кремень В.Г. Енциклопедія освіти : навчальний посібник. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Київ: Юрінком Інтер, 2021. С.279-280.
2. Малихін О., Арістова Н., Рогова В. Мінімізація освітніх втрат учнів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану: змішане навчання. *Український Педагогічний журнал*, 2022. №3. С. 68–76.
3. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 13.03.2026).
4. Рожнова Т.С. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Педагогіка». Випуск 14 (27), 2022. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-14\(27\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-14(27)-14) (дата звернення: 13.03.2026)
5. сСвятенко О. Змішане навчання: як організувати якісний освітній процес в умовах війни // Методичні рекомендації Державної служби якості освіти. URL: <https://nus.org.ua/2022/10/03/zmishane-navchannya-yak-organizuvaty-yakisnyj-osvitnij-protses-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 13.03.2026)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

І. Шумило

Сучасний етап розвитку освіти характеризується динамічними змінами, пов'язаними з цифровізацією суспільства, глобалізаційними процесами, реформуванням освітньої системи та підвищенням вимог до якості освітніх послуг. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління закладом освіти, які сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу, розвитку професійної компетентності педагогічних працівників та формуванню сучасного освітнього середовища. Управлінська діяльність керівника закладу освіти потребує нових стратегій, методів і форм організації роботи, що забезпечують гнучкість, відкритість до змін і здатність швидко реагувати на виклики часу.

Інноваційні підходи в управлінні передбачають використання сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів, стратегічного планування, партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, а також формування культури співпраці та розвитку. Важливу роль відіграє лідерська позиція керівника, його здатність генерувати нові ідеї, підтримувати творчі ініціативи педагогічного колективу та створювати умови для професійного зростання працівників закладу освіти.

При зміні соціально-економічної структури українського суспільства змінилися вимоги до результативності управління закладом освіти в сучасних умовах. Це зі свого боку викликало потребу цілеорієнтованих змін у його професійній діяльності керівника закладу освіти. Виникло протиріччя між необхідністю застосування інноваційних технологій організації і здійснення освітнього процесу та існуючим рівнем професійної компетентності директора закладу освіти. Задача розвитку професійно значимих якостей особистості директора школи входить у ранг пріоритетних для системи управління освітою, бо безпосередньо пов'язана із забезпеченням ефективності роботи закладу освіти.

На думку В. Кременя, «Ефективне управління

закладом освіти має забезпечувати створення сприятливих умов для якісної організації освітнього процесу, розвитку професійної компетентності педагогічних працівників та формування сучасного освітнього середовища. Воно передбачає чітке стратегічне планування діяльності закладу, раціональний розподіл ресурсів, налагодження конструктивної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу – адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти та батьками. Важливою складовою управління є також використання інноваційних методів і технологій, що сприяють підвищенню якості освіти, розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу та впровадженню нових підходів до навчання і виховання» [8].

Крім того, ефективне управління закладом освіти має забезпечувати постійний розвиток і вдосконалення діяльності установи відповідно до сучасних суспільних викликів та освітніх реформ. Керівник закладу виступає лідером змін, який сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримує ініціативність і професійне зростання педагогів, а також стимулює впровадження інновацій у практику роботи. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладу освіти, забезпечити його сталій розвиток та створити умови для всебічного розвитку здобувачів освіти.

Видами інноваційної управлінської діяльності та їхнім впливом на учасників освітнього процесу щодо залучення до інноваційної діяльності є:

1. Здійснення стратегічного управління через визначення найбільш оптимальних шляхів розвитку закладу освіти, здатність до перспективного прогнозування, планування, визначення мети та шляхів їх реалізації з боку керівника закладу освіти сприяють зміні попередньої позиції вчителя щодо його активності в діяльності закладу освіти, співуправлінні та відповідальності; щодо учня, то він набуває досвіду активного учасника освітнього процесу і реалізує право вибору.

2. Реалізація особистісно зорієнтованого підходу до управління закладом освіти через створення умов для особистісного та професійного зростання з боку керівника спричиняє відтворення вчителем набутого досвіду у практичній діяльності щодо застосування особистісно-зорієнтованого підходу до навчання; щодо учнів, то вони отримують можливість навчатися в атмосфері психологічного комфорту, поваги до людини.

3. Варіативність управлінських дій керівника загальної середньої освіти через наявність професійного ресурсу, що надає можливості обирати оптимальні шляхи досягнення поставленої мети, спонукає учителя до здатності створювати та обирати найбільш оптимальні варіанти педагогічної діяльності, а учнів – здійснювати реальний вибір варіанту освітньої діяльності та відповідати за його наслідки.

4. Обізнаність та інформованість керівника закладу середньої освіти через глибокі знання про специфіку освітньої системи, її зовнішніх і внутрішніх складових в динаміці її розвитку та інформованість про її стан і зміни розвиває у вчителя необхідність у постійній самоосвіті, професійному вдосконаленні, виконанні функціональних обов'язків на вищому рівні, а в учнів – розвиває повагу до вчителя, мотивацію до навчальної діяльності.

5. Здатність до постійного професійного розвитку керівника закладу середньої освіти, набуття ним відповідних наукових знань сприяє розвитку бажання вчителя здійснювати науково-дослідницьку діяльність, брати участь у професійних конкурсах, різноманітних проєктах, а в учнів – розвиває почуття солідарності, згуртованості, поваги до колективу, причетності до єдиної, важливої справи.

6. Самомоніторинг та моніторинг результативності будь-якого виду управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти через аналіз та коригування управлінської діяльності та її наслідків розвиває в учителів почуття відповідальності, здатності до самоаналізу та самовдосконалення, від чого відбувається вдосконалення педагогічної діяльності, а в учнів – розвиває партнерство в процесі навчання.

7. Релевативність (від англ. підвищувати, піднімати, робити значущим) в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти впливає на розуміння вчителем важливості педагогічної праці, необхідності у її вдосконаленні, розвиває мотивацію до інноваційної діяльності, сприяє підвищенню авторитету учителя, а в учнів – розвиває бажання брати участь у різновидах науково-дослідницької діяльності та створенні і реалізації творчих проєктів.

8. Результативність в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти впливає на розвиток у вчителя почуття відповідальності за справу, яку робить, досягнення позитивного результату, який впливає на вдосконалення освітнього процесу, а в учнів – розвиває здоровий раціоналізм та прагматизм щодо участі в освітньому процесі [5].

Отже, інноваційна управлінська діяльність керівника закладу освіти перетворює заклад освіти на той, що розвивається. Вона здатна реально позитивно впливати на освітнє середовище учасників освітнього процесу. В результаті її здійснення керівник закладу моделює та відбирає найбільш оптимальні шляхи розвитку закладу освіти, педагогів, учнів. Заклад освіти збагачується за рахунок моральних якостей колективу, таких як: високий рівень професійної майстерності, причетності до єдиної

важливої справи, відповідальності кожного причетного до освітнього процесу. Колектив учнів, педагогів та батьків перетворюється на єдиний колектив закладу освіти, об'єднаний спільною метою та корисною значимою справою. Пріоритетом у діяльності закладу освіти є особистісна спрямованість, постійний розвиток, відчуття командного характеру діяльності. До переваг інноваційної управлінської діяльності належать: підпорядкування вимогам часу; науково-аналітичний супровід та інформаційне забезпечення; поширення творчого та демократичного підходів до управління; набуття керівником ознак лідера, стратега, новатора, здатного залучити до інновацій учасників освітнього процесу.

У процесі здійснення інноваційної діяльності керівник закладу освіти має виконувати такі завдання:

1. Здійснити перехід від закритої системи до відкритої, враховуючи її особливості та специфіку. («Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» (входи й виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи – система впливає на навколишнє середовище» [4]).

2. Сформувані інноваційну культуру в закладі освіти. («Управлінські інновації привносять новизну у структуру навчально-виховного процесу, систему відносин між учасниками навчально-виховного процесу, результат діяльності закладу освіти в цілому» [9]).

3. Залучати до інноваційної діяльності якомога більше педагогів, здійснювати їх підтримку та реальне стимулювання.

4. Здійснювати експериментальну діяльність.

5. Постійно брати участь у реалізації освітніх інноваційних процесів, створювати динамічні творчі проєктні групи педагогів та учнів.

6. Через вивчення теорії фандрайзингу залучати інвестиційні кошти для матеріальної підтримки інноваційної освітньої діяльності.

7. Сформувані та реалізувати систему педагогічного маркетингу.

8. Популяризувати та розповсюджувати досвід роботи закладу освіти.

У сучасних умовах спеціально організована інноваційна діяльність в підколективах шкіл створює передумови не тільки для поширення передового досвіду кращих вчителів і керівників шкіл, а й для розкриття суб'єктивних цінностей і сенсу утримувати в системі освіти. Сучасна система освіти в Україні орієнтує працівників шкіл на постійне професійний і особистий розвиток, тому вивчення організації інноваційної діяльності директора закладу освіти є однією з найважливіших проблем.

Організація інноваційної діяльності директора школи повинна бути спрямована на формування педагогічного колективу, тобто колективу однодумців. У цій роботі особливу роль відіграють особистісні якості керівника, його професіоналізм, загальна і педагогічна культура, зацікавленість у справах школи, вчителів та учнів, вміння ставити завдання і досягати їх вирішення.

Ефективний керівник – це керівник, який володіє не тільки владними повноваженнями, але і статусом лідера в педагогічному колективі, орієнтований не тільки на діяльність освітнього закладу, а й на підтримку і розвиток, як всього педагогічного колективу, так і окремих педагогів.

Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру освітнього закладу, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей.

Для цього необхідно, по-перше, щоб виконавці добре розуміли, яких результатів і коли від них очікують, по - друге, щоб вони були зацікавлені в їх отриманні, по-третє, щоб вони відчували задоволення від своєї роботи, по-четверте, щоб соціально психологічний клімат в колективі був сприятливий для продуктивної роботи.

Із метою організації інноваційної роботи школи необхідним є створення інноваційних структурних підрозділів та управління їх діяльністю. Такими інноваційними структурними підрозділами є творчі групи педагогів, методичні об'єднання педагогів, школи молодих вихователів, школи професійної майстерності, тимчасові творчі та науково - дослідні колективи. Для організації роботи інноваційних об'єднань педагогів необхідні наступні управлінські дії: створення нормативно-правової бази; визначення змісту роботи (складання плану роботи на поточний період); організація діяльності структурних підрозділів з боку директора школи.

Сучасний етап розвитку української освіти, становлення ринкових відносин обумовлюють необхідність змін механізму управління освітніми системами, що характеризується переходом від адміністративно-командних методів управління до демократичних форм. Це висуває на перший план не тільки проблему управління, а й проблему вдосконалення способів його здійснення. Управління інноваційними освітніми організаціями, що перебувають одночасно в режимі функціонування і розвитку, має бути також інноваційним, включати в себе нові організаційні структури управління і виконувати нові управлінські функції.

Інноваційна робота в школі організовується за наступними напрямками: реалізація варіативності змісту освіти, формування комплексної системи оцінки якості освіти на основі застосування інноваційних технологій; застосування сучасних технологій і цифрових освітніх ресурсів; індивідуальна робота з обдарованими дітьми в плані розвитку їх творчого потенціалу; участь вчителів у роботі конференцій місцевого, регіонального та всеукраїнського рівнів. Розвиток інноваційного потенціалу педагогів – ключове завдання методичної та інноваційної роботи.

В умовах розробки ефективної моделі процесу становлення і розвитку освітнього середовища школи актуальними залишаються такі напрямки: управління процесом формування універсальних навчальних дій; формування у школярів мотивації до навчально - пізнавальної діяльності; формування контролюю - оцінювальної діяльності; створення системи внутрішнього моніторингу досягнення особистісних результатів; організація проєктної та дослідницької діяльності учнів; організація підготовка учнів до участі в телекомунікаційних проєктах та конкурсах [10].

У більшості шкіл в тому чи іншому вигляді здійснюється інноваційна діяльність: розробляються і реалізуються програми розвитку шкіл, ведеться експериментальна робота, освоюються нові освітні програми та технології. Виникає проблема: як організувати інноваційну діяльність, щоб підвищити якість освіти учнів. Якість в цьому випадку трактується як нормативна результативність освітньої роботи, досяжна в задані терміни при оптимальних зусиллях учасників освітнього процесу, тобто не тільки кількісними показниками якості навченості і вихованості,

а й успішної соціалізації учнів при забезпеченні турботи про їхнє здоров'я.

Аналіз змісту концептуальних документів розвитку освіти показує, що провідними напрямками педагогічної творчості на середньострокову і стратегічну перспективу будуть: забезпечення державних гарантій доступності та рівних можливостей отримання повноцінної освіти; оновлення освітніх стандартів; система підтримки талановитих дітей; введення систем оплати праці педагогічного та адміністративно-управлінського персоналу освітніх установ, які враховують якість і результативність їх діяльності; підвищення соціального статусу і професіоналізму працівників освіти, посилення їх державної і суспільної підтримки.

Сумська загальноосвітня школа № 20 буде своєю діяльністю на основі даних напрямків розвитку сучасної освіти. Найбільш важливі напрями інноваційної діяльності, за якими вже ведеться робота: моніторинг якості освіти школярів; робота з обдарованими дітьми; робота творчих груп; інновації в контролі, в оцінці результатів. У закладі освіти створена система моніторингу як засобу підвищення якості освіченості школярів – система постійного відстеження освітнього процесу з метою виявлення і оцінювання його проміжних результатів, а також прийняття управлінських рішень щодо регулювання і корекції освітнього процесу.

Інноваційний тип закладу освіти створює зразки нової освітньої практики, чим задовольняє суспільні запити щодо освітніх потреб великого міста, формує високий рівень освіти в регіоні, сприяє модернізації галузі. Становлення й розвиток закладів інноваційного типу створюють умови для продуктивного освоєння нових педагогічних ідей і технологій. Водночас підтримка з боку органів регіонального управління освітою соціально-педагогічних ініціатив учителів, керівників закладів загальної середньої освіти, поширення їхнього інноваційного досвіду через семінари-презентації, науково-практичні конференції, публікації складає достатній імідж для наслідування та розширення мережі інноваційних закладів освіти у місті, що стає однією з тенденцій розвитку регіональної системи освіти [1].

Отже, у сучасних умовах розвитку освіти інноваційні підходи до управління закладом освіти набувають особливої актуальності, оскільки сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу та забезпечують адаптацію освітніх установ до швидких соціально-економічних змін. Інноваційне управління передбачає використання сучасних управлінських технологій, стратегічного планування, цифрових інструментів, а також активне залучення педагогічного колективу до процесу прийняття управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник закладу освіти як лідер змін, який здатний формувати інноваційне освітнє середовище, підтримувати творчі ініціативи педагогів та сприяти їхньому професійному розвитку.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів в управлінні закладом освіти забезпечує підвищення якості освітніх послуг, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та формування ефективної системи взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Це сприяє розвитку конкурентоспроможності закладу освіти, його відкритості до нових ідей та здатності ефективно реагувати на виклики сучасного суспільства. Інноваційне управління стає важливою умовою сталого розвитку освітньої установи та підвищення результативності її діяльності.

Список використаних джерел

1. Єльнікова Г.В. Наукові основи розпитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. Київ: ДАККО, 2019. 303 с.
2. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник. Харків: Основа, 2013. 240 с.
3. Мозгова Л.А. Модель керівника закладу освіти в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3896
4. Москальчук Н. Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом. *Методист*. 2018. № 11. С. 5-11.
5. Ростовська В. І. Професійна компетентність заступника директора з навчально-виховної роботи загальноосвітнього закладу освіти: проблеми та напрямки формування. *Управління школою*. 2008. № 8. С. 6-8.
6. Управлінська компетентність керівника сучасної школи URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf
7. Дорофієнко В.В., Колосюк В.П. Інноваційний менеджмент і науково- технічна діяльність. Київ : КНЕУ, 2018. 234 с.
8. Кремень В. Інноваційність і освіта *Позакласний час*. 2009. № 11-12. С. 36-38
9. Остапчук О. Інноваційний розвиток педагогічних систем в умовах модернізації освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2003. № 5-6. С. 153-161.
10. Стадник В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / В. Стадник, М. Йохна. Київ: Академвидав, 2016. 463 с.
11. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

НМТ ТА МОНІТОРИНГ

СТАНДАРТИЗОВАНІ ПІДСУМКОВІ ОЦІНЮВАННЯ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПІДСУМКОВОЇ АТЕСТАЦІЇ ДЛЯ ЧЕТВЕРТОКЛАСНИКІВ (ДПА-4)

О. Остапенко

Як проводилася державна підсумкова атестація у закладах освіти? Зазвичай це була письмова контрольна робота чи тест, завдання якої розроблялися закладом освіти згідно з вимогами Міністерства освіти і науки; оцінювання здійснювалося за 12-бальною шкалою, а результати виставлялися у відповідні свідоцтва. Результати залишалися на рівні школи, вони не збиралися і не аналізувалися, а держава не отримувала об'єктивної відповіді про якість освіти в цілому, не маючи централізованої бази даних.

Тому, у 2018 р. було розроблено стратегію освітніх оцінювань у сфері загальної середньої освіти до 2030 року з метою запровадження стандартизованих підсумкових оцінювань для учнівства, яке завершує відповідний рівень загальної середньої освіти (початкову школу, рівень базової та профільної освіти), щоб мати змогу щороку отримувати об'єктивні дані про стан освіти задля використання цієї інформації для покращення якості освіти й освітньої діяльності. Відтак, стратегія освітніх оцінювань передбачає проведення державної підсумкової атестації на ключових етапах здобуття освіти: для 4 класу, 9 класу та 12 класу.

Головна мета нового формату ДПА – допомогти дітям впевнено рухатися далі в навчанні, а не просто оцінити їхні навчальні досягнення чи порівняти їхні результати з тими, що передбачені Державним

стандартом.

Інструменти оцінювання для ДПА укладатимуть фахівці Українського центру оцінювання якості освіти, які спеціалізуються на початковій освіті. Розроблення завдань відбуватиметься за чіткими процедурами, які довели свою ефективність на пілотних проектах.

У 2024, 2025 р.р. було проведено перші два етапи пілотування ДПА-4, третій відбудеться у квітні-травні 2026 році (нормативний чинний документ: наказ Міністерства освіти і науки України від 15.08.2025 № 1152 «Про апробацію моделі проведення державної підсумкової атестації осіб, які завершують здобуття початкової освіти, у формі зовнішнього незалежного оцінювання»). У межах ДПА-4 відбудеться оцінювання з математичної та мовно-літературної освітніх галузей, бо саме вони формують базу для подальшого вивчення предметів у базовій школі, а впровадження масового ДПА-4 залежатиме від безпекової ситуації, рішення про проведення якого прийматиме Верховна Рада України.

Особливістю проведення ДПА-4 («фішкою») стане СОП – спеціальна освітня платформа, яка міститиме об'єктивні персональні та знеособлені дані. Саме через СОП заклади освіти отримуватимуть матеріали (компетентнісні усні та письмові завдання) Українського центру оцінювання якості освіти, вчителі будуть уводити у середовище СОП результати учнів, а Український центр