

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Кафедра управління та освітніх технологій**

## **ВИРОБНИЧА (УПРАВЛІНСЬКА) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКА**

**Методичні рекомендації  
до проходження виробничої (управлінської) без відриву від навчання  
практики для студентів спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної  
та освітньо-наукової програм «Управління закладом освіти» другого  
(магістерського) рівня вищої освіти**

УДК 378.1(075.8)

П 55

**Рецензенти:**

**С.Є. Лупаренко** – докт.пед.наук, професор кафедри загальної педагогіки і педагогіки вищої школи Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди;

**І.І. Осадченко** – докт.пед.наук, професор кафедри соціальної роботи та реабілітації Національного університету біоресурсів і природокористування України

**Методичні рекомендації до проходження виробничої (управлінської) без відриву від навчання практики** для студентів спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної та освітньо-наукової програм «Управління закладом освіти» другого (магістерського) рівня вищої освіти / уклад. Н.І. Гречаник, І.Ф. Шумілова, В.Г. Базелюк, С.О. Кубіцький, Я.М. Рудик, С.В. Михнюк. Київ: НУБІП України, 2026. 62 с.

Видання містить методичні рекомендації для студентів спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної та освітньо-наукової програм «Управління закладом освіти» щодо виконання завдань виробничої (управлінської) без відриву від навчання практики. Висвітлюються різні аспекти, а саме: мета, завдання, зміст та організація практики; вимоги до оформлення документації; представлено практично-методичний матеріал, зразки звітних документів щодо виконання запланованих завдань.

**УДК 378.1(075.8)**

© Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, 2026

© Гречаник Н. І., Шумілова І. Ф., Базелюк В. Г.,  
Кубіцький С. О., Михнюк С. В., Рудик Я. М. 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                                                          | 4  |
| <b>1. ПРОГРАМА ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ</b> .....                                       | 5  |
| 1.1. Опис виробничої управлінської практики .....                                                                           | 5  |
| 1.2. Зміст та організація проведення виробничої управлінської практики .....                                                | 7  |
| 1.3. Вимоги до баз проведення виробничої управлінської практики.....                                                        | 9  |
| 1.4. Обов'язки керівника практики.....                                                                                      | 10 |
| 1.5. Обов'язки магістранта під час практики.....                                                                            | 11 |
| 1.6. Звітна документація з виробничої управлінської практики.....                                                           | 11 |
| 1.7. Форми та методи оцінювання результатів проходження магістрами виробничої управлінської практики в закладах освіти..... | 12 |
| 1.8. Критерії оцінювання результатів виробничої управлінської практики.....                                                 | 13 |
| 1.9. Підведення підсумків виробничої управлінської практики.....                                                            | 14 |
| <b>2. ПРАКТИЧНО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД</b> .....                                                                               | 15 |
| 2.1. Зміст діяльності.....                                                                                                  | 15 |
| 2.2. Професійно-кваліфікаційна характеристика керівника закладу освіти на основі компетентнісного підходу .....             | 19 |
| 2.3. Технології самоменеджменту керівника закладу освіти.....                                                               | 23 |
| 2.4. Анкета «Мої вподобання».....                                                                                           | 24 |
| 2.5. Управлінські процеси закладу освіти.....                                                                               | 25 |
| 2.6. Спостереження за освітнім середовищем закладу освіти.....                                                              | 26 |
| 2.7. Контент-аналіз сайту закладу освіти.....                                                                               | 33 |
| 2.8. Практичні рекомендації щодо організації виховної взаємодії в умовах військового стану.....                             | 36 |
| 2.9. Культура управління закладу освіти.....                                                                                | 38 |
| 2.10. Сформованість комунікативно-мовленнєвої компетентності керівника.....                                                 | 43 |
| 2.11. Розпорядницька функція управління.....                                                                                | 47 |
| 2.12. Види передачі розпоряджень за емоційно-психологічним змістом.....                                                     | 48 |
| 2.13. Вивчення освітньої діяльності педагогічних працівників.....                                                           | 49 |
| 2.14. Складання Річного плану роботи закладу освіти.....                                                                    | 51 |
| 2.15. Аналіз виконання річного плану закладу освіти.....                                                                    | 52 |
| 2.16. Розробка стратегії розвитку закладу освіти.....                                                                       | 53 |
| 2.17. Структура річного плану роботи закладу освіти.....                                                                    | 55 |
| 2.18. Орієнтовні напрями розвитку закладу освіти.....                                                                       | 56 |
| 2.19. Організаційна структура закладу освіти.....                                                                           | 56 |
| <b>3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....                                                                                    | 57 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                                                                                                        | 59 |

## **ВСТУП**

Виробнича управлінська безвідривна від навчання практика є важливим етапом професійної підготовки магістрів спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної та освітньо-наукової програм «Управління закладом освіти» на гуманітарно-педагогічному факультеті НУБіП України.

Метою виробничої управлінської безвідривної від навчання практики є поглиблення і закріплення знань, які здобувають магістранти під час освітнього процесу, оволодівають засобами організації управлінської, педагогічної та науково-педагогічної діяльності, формування професійної готовності до прийняття самостійних рішень у реальних виробничих умовах, формування потреби систематично поновлювати знання та творчо їх застосовувати на практиці.

Досвід проходження виробничої управлінської безвідривної від навчання практики використовується також для добору матеріалу та апробації науково-педагогічних розробок, зокрема з метою написання кваліфікаційної роботи. У процесі виробничої управлінської безвідривної від навчання практики відбувається навчання в університеті, а також перевірка теоретичної та практичної підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти до самостійної роботи й створюються можливості з метою збагачення творчого потенціалу, систематичного пошуку ефективних форм і методів вирішення завдань відповідно до поставлених цілей.

Виробнича (управлінська) без відриву від навчання практика здобувачів передбачає безперервність та послідовність її проведення при одержанні потрібного достатнього обсягу здібностей відповідно до встановленої мети. Основна увага при цьому приділяється формуванню умінь управлінської, педагогічної та науково-педагогічної видів діяльності.

Методичні рекомендації розроблено відповідно до змісту освітньо-професійної та освітньо-наукової програм «Управління закладом освіти» підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти, спеціальності D3 «Менеджмент».

## РОЗДІЛ 1. ВИРОБНИЧА (УПРАВЛІНСЬКА) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКА.

### 1.1. ОПИС ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ

Виробнича (управлінська) без відриву від навчання практика здобувачів вищої освіти Національного університету біоресурсів і природокористування України є невід’ємним складником професійної підготовки магістрів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною та освітньо-науковою програмами «Управління закладом освіти» спеціальності ДЗ «Менеджмент».

Практика зорієнтована на розширення і закріплення у здобувачів вищої освіти навичок управлінської роботи, поступове ускладнення завдань за змістом і формами, оволодіння методами управління командою однодумців, формами організації та знаряддями праці в галузі управління, формування професійних компетентностей щодо прийняття управлінських рішень під час конкретної роботи в реальних ринкових і виробничих умовах, виховання потреби систематично поновлювати свої знання та творчо їх застосовувати в практичній діяльності.

Методичні рекомендації складено для магістрантів, що навчаються на другому (магістерському) рівні вищої освіти. На практику заплановано 90 годин (3 кредити), тривалість практики – 15 днів (3 тижні) в другому семестрі. Безвідривна від навчання практика поєднує теоретичне навчання в НУБіП України із самостійною роботою в закладах дошкільної, закладах загальної середньої, професійної, фахової передвищої та вищої освіти. Під час практики створюються умови для реалізації набутих знань з дисциплін загальної підготовки «Методологія та організація наукових досліджень з основами інтелектуальної власності», «Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладами освіти», «Ділова іноземна мова», а також дисциплін спеціальної (фахової) підготовки («Управління освітньою діяльністю», «Кадровий менеджмент закладу освіти», «Керівник закладу освіти») та формуються загальні та спеціальні компетентності.

Мета виробничої (управлінської) без відриву від навчання практики полягає у поглибленні та практичному застосуванні набутих магістрантами знань і вмінь у сфері управління закладом освіти, формуванні професійних компетентностей і досвіду управлінської діяльності шляхом залучення до реальних процесів планування, організації, ресурсного забезпечення, комунікації та прийняття управлінських рішень, а також розвитку здатності аналізувати діяльність закладу освіти, ідентифікувати управлінські проблеми та обґрунтовувати ефективні рішення щодо його функціонування і розвитку.

Реалізація мети спрямовано на **набуття компетентностей:**

інтегральна компетентність (ІК): здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або використання інновацій за невизначеності умов і вимог

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій  
ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети  
ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)  
ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)  
ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом

СК 9. Здатність визначати стратегію розвитку закладу аграрної освіти, розробляти оперативний план його діяльності (для ОНП)

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком

СК 11. Здатність визначати стратегію розвитку аграрного закладу освіти, розробляти оперативний план його діяльності

#### ***Програмні результати навчання (ПРН):***

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення

ПРН 6. Володіння навичками обґрунтовувати, приймати та реалізовувати управлінські рішення в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні норми та соціальну відповідальність

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації в колективі, а також з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією

ПРН 9. Спілкуватися в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження з управління організацією (підрозділом)

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)

ПРН 14. Транслювати вміння, навички розробляти й реалізовувати стратегічний та оперативний плани розвитку аграрного закладу освіти

**Під час проходження виробничої (управлінської) без відриву від навчання практики магістранти виконують такі завдання:**

- дослідження організаційної структури, системи управління, функцій і повноважень керівника та структурних підрозділів закладу освіти, аналіз розподілу і делегування управлінських повноважень;

- аналіз місії, візії, цінностей, стратегічних та оперативних цілей закладу освіти, оцінювання їх відповідності сучасним викликам і перспективам розвитку закладу;
- аналіз стратегічного та оперативного планування діяльності закладу освіти, визначення пріоритетів його розвитку та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення планування;
- виявлення й аналіз актуальних управлінських проблем у діяльності закладу освіти, оцінювання чинників і ризиків, що їх зумовлюють, та обґрунтування альтернативних управлінських рішень з урахуванням вимог законодавства, професійної етики і соціальної відповідальності;
- аналіз системи кадрового менеджменту, мотивації, професійного розвитку персоналу, командної взаємодії та застосування психологічних технологій в управлінні колективом;
- дослідження внутрішніх і зовнішніх управлінських комунікацій закладу освіти та взаємодії керівництва з учасниками освітнього процесу, засновником, органами управління освітою, професійними групами, роботодавцями та іншими стейкхолдерами;
- аналіз планування та ефективності використання кадрових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних і методичних ресурсів закладу освіти та визначення можливостей їх оптимізації;
- аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій, інформаційних систем і спеціалізованого програмного забезпечення в управлінській діяльності та визначення можливостей їх застосування для підвищення ефективності управлінських процесів;
- участь у виконанні поточних управлінських завдань бази практики, професійній комунікації, командній роботі, підготовці управлінської інформації та проєктів управлінських рішень;
- розроблення та обґрунтування пропозицій щодо розв'язання виявленої управлінської проблеми та/або вдосконалення окремого напрямку діяльності закладу освіти із застосуванням сучасних управлінських та інноваційних підходів.

Конкретний зміст завдань виробничої (управлінської) практики визначається з урахуванням типу, організаційної структури, ресурсного забезпечення, особливостей функціонування та стратегічних пріоритетів розвитку закладу освіти – бази практики. Завдання конкретизуються в індивідуальному плані магістранта таким чином, щоб забезпечити практичне застосування набутих управлінських знань і вмінь, розвиток лідерських, комунікаційних, аналітичних і цифрових навичок, досвіду роботи з персоналом і ресурсами, а також здатності ідентифікувати управлінські проблеми, обґрунтовувати та пропонувати рішення щодо розвитку закладу освіти в умовах невизначеності та змін.

## **1.2. ЗМІСТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

Виробнича управлінська безвідривна від навчання практика є ключовим компонентом професійної підготовки магістрів першого року навчання за спеціальністю D3 «Менеджмент» ОНП «Управління закладом освіти». Зміст практики визначається відповідно до освітніх стандартів, освітньої програми та

сучасних вимог до керівників закладів освіти, передбачає комплексний підхід до їхньої професійної підготовки, здатних осмислити особливості й характер управлінської діяльності керівника закладу освіти.

*Управлінська діяльність* здобувача це особливий вид педагогічної активності, що передбачає, з одного боку, готовність до організації освітнього процесу в університетському просторі, а з іншого, набуття практичного досвіду управління закладом освіти. Вивчення і аналіз здобувачами практичного досвіду управління закладом освіти забезпечує виконання таких завдань:

- збір необхідних матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи;
- розвиток умінь управління освітнім процесом у закладі освіти;
- розвиток морально-етичних якостей, індивідуального стилю управлінської, педагогічної та науково-педагогічної видів діяльності;
- розвиток потреби в самоосвіті;
- саморозвиток професійно значущих якостей здобувачів.

Успішне проходження практики сприяє адаптації магістрантів до реальних умов управлінської діяльності.

Виробнича управлінська безвідривна від навчання практика проводиться на базі Національного університету біоресурсів і природокористування України та інших ЗЗСО, ФПВО, ПТО, ЗВО з якими укладаються відповідні договори про співпрацю.

Студенти можуть самостійно обирати місце проходження практики за погодження кафедри.

Згідно з навчальним планом практика проводиться на 1 курсі магістратури в 1-му семестрі протягом десяти тижнів без відриву від теоретичного навчання в університеті та складає 60 навчальних годин (2 кредити).

Керівник практики здійснює консультування та інструктаж, а також контролює всю діяльність студентів щодо виконання завдань практики.

Виробнича управлінська безвідривна від навчання практика включає в себе три етапи.

Перший - *підготовчо-ознайомлювальний етап*: відбувається ознайомлення студентів із програмою практики, її цілями та завданнями, розподіл магістрантів за базами практик та визначення викладача-наставника; пропедевтичний характер етапу, полягає у відвідуванні закладу освіти.

*На цьому етапі магістрант має:*

- взяти участь в настановній конференції і пройти інструктаж із техніки безпеки. На настановній конференції керівник ознайомлює студентів із наказом про проходження виробничої управлінської практики, пояснює мету, завдання, зміст, організаційні заходи та форми, порядок проходження ознайомчої практики, вимоги до оформлення звітної документації;
- ознайомитися зі структурою закладу освіти, де магістрант проходитиме практику;
- познайомитися з педагогічним/викладацьким і учнівським/студентським колективом;
- ознайомитися зі змістовою діяльністю (2 модулі);
- отримати консультацію у керівника практики;
- скласти індивідуальний план роботи на час ознайомчої практики.

*Основний етап* є базовою складовою ознайомчої практики, оскільки в магістрантів виявляються та формуються здатності до управлінської діяльності. Цей етап передбачає їх активну задіяність в осмисленні щодо організації освітнього процесу: ознайомлення з базою практики, адміністрацією, педагогічним персоналом, робочим персоналом, здобувачами (за необхідності з їх батьками); з'ясування основних завдань і напрямів роботи закладу освіти, комплексу освітніх послуг, режимом роботи та матеріальною базою, кадровим складом педагогічного колективу і контингенту здобувачів.

До початку активної практики магістранти надають керівнику практики документи – щоденник, звіт, індивідуальний план, які будуть заповнювати. Після узгодження означеного з керівником практики практикант допускається до проходження практики з дотриманням основних вимог.

*Протягом цього етапу магістрант повинен:*

- здійснити підготовку документів, які буде готувати впродовж проходження практики відповідно методичного супроводу;
- скласти докладний щоденник і завірити його у керівника практики;
- здійснювати самоспостереження за індивідуально-психологічними особливостями, (провести мікродослідження – скласти психологічний портрет на себе);
- фіксувати всі виконані завдання та заходи в робочих записках щоденника практики.

Третій (*підсумковий*) етап виробничої практики, спрямований на узагальнення результатів здобутої професійної підготовки та осмислення індивідуального досвіду магістранта в контексті формування організаційно-педагогічної й управлінської компетентності. На цьому етапі передбачено здійснення глибокої самооцінки виконаної діяльності, зокрема визначення та аналізу труднощів, які виникли в процесі реалізації освітніх завдань. Особлива увага приділяється розмежуванню помилок, зумовлених браком професійних знань та вмінь та труднощів, що пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями практиканта.

Проведення аналітичної рефлексії, самодіагностики професійних досягнень і труднощів здійснюється шляхом складання підсумкового звіту про проходження практики. Крім того, обов'язковим компонентом підсумкового етапу є підготовка повного пакету звітної документації, яка відображає зміст, обсяг і результати виконаних завдань, а також участь у публічному захисті результатів практики відповідно до встановлених вимог, що дозволяє здійснити об'єктивну оцінку професійного поступу магістранта та визначити вектори подальшого саморозвитку в межах освітньо-професійної або освітньо-наукової програми.

Відтак, на цьому етапі передбачається завершення практичної підготовки магістрантів, що фокусується на аналітико-рефлексивній діяльності. Його зміст охоплює такі компоненти:

1. *Самооцінка професійної діяльності:*

- здійснення рефлексивного аналізу власної організаційно-педагогічної та управлінської діяльності;
- виявлення труднощів, спричинених недостатнім рівнем сформованості професійних умінь;

- аналіз особистісних чинників, що впливали на якість діяльності (рівень емпатії, стиль педагогічного спілкування, здатність до конструктивної взаємодії, емоційна регуляція та гнучкість тощо);

- проведення самодіагностики професійних досягнень за результатами практики.

## **2. Підготовка звітної документації:**

- складання підсумкового звіту про проходження практики згідно з вимогами освітньо-професійної або освітньо-наукової програми;

- упорядкування супровідних матеріалів.

## **3. Захист результатів практики:**

- представлення основних результатів практики під час підсумкового захисту;
- аргументоване обґрунтування досягнень і висновків;
- участь у професійній дискусії, спрямованій на оцінювання рівня сформованості педагогічної компетентності.

# **1.3. ВИМОГИ ДО БАЗ ПРОВЕДЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

Виробнича (управлінська) без відриву від навчання практика магістрантів спеціальності «Менеджмент» ОПП/ОНП «Управління закладом освіти» проводиться на базі Національного університету біоресурсів і природокористування України та інших закладів вищої освіти IV рівня акредитації, з якими укладено відповідні угоди про співпрацю. При цьому допускається можливість самостійного вибору студентом бази практики за умови погодження цього вибору з випусковою кафедрою та відповідності обраного закладу встановленим вимогам.

Вибір бази практики та її відповідність встановленим вимогам мають ключове значення для забезпечення якості освітнього процесу та досягнення цілей педагогічної (асистентської) практики в системі підготовки сучасного керівника закладу освіти.

Бази практики повинні забезпечувати сприятливі умови для реалізації змісту практичної підготовки, розвитку професійних компетентностей магістрантів, а також відповідати ряду чітко визначених критеріїв.

Зокрема, обов'язковою є наявність кваліфікованих фахівців, здатних виконувати функції наставників і супроводжувати практичну діяльність здобувачів, надаючи фахові консультації та здійснюючи поточне оцінювання. База практики має включати структурні підрозділи, функціонування яких відповідає профілю підготовки за спеціальністю «Менеджмент», зокрема відділи, служби чи інші одиниці, дотичні до управління освітніми процесами, людськими ресурсами, інформаційно-аналітичною діяльністю тощо.

Крім того, практикантам мають бути гарантовані умови для доступу до навчально-методичних ресурсів закладу, зокрема бібліотечних фондів, електронних баз даних, навчальних лабораторій, методичних матеріалів, робочої документації тощо. Це забезпечує повноцінне виконання індивідуальних завдань, передбачених програмою практики. Однією з важливих вимог також є можливість залучення студентів до освітньої діяльності в межах компетенцій, визначених програмою практики, що сприяє формуванню управлінського досвіду, розвитку

педагогічної майстерності, комунікативних навичок та організаційної відповідальності.

#### **1.4. ОБОВ'ЯЗКИ КЕРІВНИКА ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

Окреслення обов'язків керівника виробничої (управлінської) без відриву від навчання практики магістрантів спеціальності D3 «Менеджмент» ОПП та/або ОНП «Управління закладом освіти» має принципове значення для забезпечення якості професійної підготовки майбутніх керівників. Керівник практики виступає ключовою фігурою у формуванні професійної управлінської компетентності магістрантів, спрямовуючи їхню діяльність, координуючи освітньо-виховні заходи та забезпечуючи інтеграцію теоретичних знань із практичним досвідом у сфері освітнього менеджменту.

Чітке визначення обов'язків керівника практики дозволяє налагодити системну співпрацю між закладом вищої освіти та базою практики, забезпечити методичне супроводження, контроль за виконанням програми практики та об'єктивне оцінювання результатів. Усвідомлення керівником своєї ролі сприяє створенню сприятливого освітнього середовища, у якому магістранти можуть реалізувати управлінські функції, опанувати інструменти стратегічного і операційного управління, набувати досвіду командної взаємодії, комунікації, самоаналізу та професійного зростання. До таких обов'язків відносимо:

- ознайомлює магістрантів із програмою практики та її ключовими завданнями, надає методичну підтримку на всіх етапах проходження;
- роз'яснює систему звітності за результатами практики та вимоги до її оформлення;
- проводить інструктаж щодо порядку організації та проходження практики;
- контролює дотримання магістрантами трудової дисципліни;
- забезпечує організацію практики в закладах освіти, надаючи необхідні матеріали відповідно до програми та графіка;
- допомагає магістрантам у підготовці до управлінської діяльності, взаємодії з колективом викладачів/педагогів і проведенні аудиторної та позааудиторної роботи зі студентами/учнями;
- здійснює контроль за виконанням програми практики, індивідуального плану, а також надає необхідну методичну підтримку;
- перевіряє ведення щоденників практики, відзначає рівень виконання завдань та дотримання академічної дисципліни.

#### **1.5. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАКТИКАНТА ПІД ЧАС ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

До початку проходження виробничої практики магістрант повинен одержати від керівника практики зразки оформлення необхідних документів. Під час проходження практики магістрант відвідує заняття викладачів визначеної спеціальності НУБіП України та ЗО в якому проходить практика з метою навчання. Для успішної реалізації мети і завдань, передбачених робочою програмою ознайомчої практики, практикант повинен:

- дотримуватись правил внутрішнього розпорядку освітнього закладу, правил трудової дисципліни, техніки безпеки;
- разом з керівником практики розробити індивідуальний графік проходження практики;
- дотримуватися порядку виконання програми практики, виконувати роботу у визначені терміни;
- систематично разом з керівником практики обговорювати хід виконання її програми.
- в установлені терміни скласти і надати звіт про результати проходження практики.

За порушення правил внутрішнього розпорядку, правил трудової дисципліни та техніки безпеки практикант несе відповідальність перед адміністрацією ЗО, на базі якого проходить практика. Магістрант, робота якого на практиці визнана незадовільною, вважається таким, що не виконав навчальний план. За рішенням керівника практики та зі згоди завідувача випускової кафедри, магістранту може призначатися повторне проходження ознайомчої практики.

## **1.6. ЗВІТНА ДОКУМЕНТАЦІЯ З ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

Звітна документація магістрантів за результатами проходження виробничої практики є важливим інструментом оцінювання їхньої професійної підготовки. Вона дозволяє відобразити рівень виконання поставлених завдань, узагальнити отриманий досвід та оцінити рівень сформованих компетентностей. Звітні документи повинні відповідати встановленим вимогам, бути структурованими, змістовними та відображати всі аспекти діяльності магістранта під час практики.

*Основні вимоги до звітних документів: змістовність та структурованість* (документи повинні містити всі необхідні відомості про проходження практики, включаючи інформацію про місце проходження, тривалість та основні види діяльності; звіт має бути логічно структурованим, з чітким поділом на розділи відповідно до програми практики); *формальні вимоги* (документи оформлюються відповідно до загальноприйнятих вимог до звітних робіт; використання академічного стилю викладу без орфографічних та граматичних помилок; дотримання визначеного обсягу (як правило, 10–20 сторінок основного тексту).

Після завершення педагогічної практики аспіранти звітують про її виконання та одержують залік.

Формою звітності за підсумками проходження виробничої практики є представлений магістрантом на кафедру не пізніше 7 днів після закінчення практики такий комплект документів у такій послідовності:

- звіт про проходження практики, що включає відомості про виконану магістрантом роботу, перелік всіх завдань, які представлені в методичному супроводі;
- відгук керівника, що містить оцінку виконаної магістрантом роботи (додаток 2).
- індивідуальний план педагогічної практики (додаток 4);
- щоденник проходження педагогічної практики (додаток 3).

Процедура захисту звіту про ознайомчу практику складається з доповіді магістранта про виконану роботу (не більше 5 хвилин), відповідей на питання по суті доповіді, аналізу звітної документації та відгуку керівника практики. Результат захисту ознайомчої практики на засіданні кафедри заноситься у відомість обліку успішності магістранта.

Якщо магістрант працює викладачем в Університеті або іншому закладі освіти, його організаційно-педагогічна діяльність може бути зарахована кафедрою в якості виробничої практики за умови надання довідки з місця роботи із зазначенням займаної посади та обсягу навчального навантаження.

### **1.7. ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОХОДЖЕННЯ МАГІСТРАМИ ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

Оцінювання результатів ознайомчої практики магістрів у закладі освіти є важливим етапом підготовки освітніх менеджерів, оскільки дозволяє визначити рівень сформованості їхніх ключових компетентностей. Для забезпечення об'єктивності оцінювання використовуються різні форми та методи, які охоплюють аналіз організаційно-педагогічної, управлінської діяльності магістрантів.

#### **Форми оцінювання результатів виробничої практики:**

1. *Поточне оцінювання* (оцінка діяльності магістранта на основі безпосереднього спостереження викладачем-наставником).
2. *Самооцінювання магістранта* (ведення рефлексивного щоденника практики з аналізом власних досягнень та труднощів, підготовка звіту про проходження практики, що містить самоаналіз проведених занять та взаємодії з викладачами/педагогами та студентами/учнями, оцінювання власного професійного зростання та визначення напрямів удосконалення управлінської діяльності).
3. *Оцінювання наставником або керівником практики* (проведення індивідуальних консультацій та зворотного зв'язку з магістрантом щодо його професійного розвитку, оцінювання рівня взаємодії магістранта зі студентами та його педагогічних комунікативних навичок).
4. *Колегіальне оцінювання (експертна оцінка)* (обговорення результатів ознайомчої практики на засіданні кафедри, участь магістранта в методичних семінарах, наукових конференціях, де оцінюється його рівень професійної підготовки).
5. *Підсумкове оцінювання* (захист звіту про ознайомчу практику перед комісією, до складу якої входять викладачі кафедри та керівники практики, оцінювання відповідності результатів практики).

#### **Методи оцінювання результатів виробничої практики**

1. *Критеріальне оцінювання* (використання розроблених критеріїв оцінювання, що охоплюють рівень організаційно-педагогічної підготовки та рефлексивного аналізу, аналіз відповідності результатів практики компетентнісному підходу в управлінській теорії і практиці).
2. *Анкетування та опитування* (проведення анкетування студентів щодо проходження практики магістрантом).

3. *Портфоліо магістранта* (збір матеріалів, що демонструють професійні досягнення магістранта під час практики: оцінки викладачів-наставників, аналіз динаміки професійного розвитку на основі представлених у портфоліо матеріалів).

4. *Рефлексивний аналіз* (визначення рівня сформованості організаційно-педагогічних компетентностей на основі самоаналізу магістранта, обговорення результатів практики).

Форми та методи оцінювання результатів ознайомчої практики магістрів мають бути комплексними та відповідати сучасним вимогам до підготовки освітніх менеджерів. Використання багатовекторного підходу до оцінювання дозволяє не лише визначити рівень професійної підготовки магістранта, але й сприяти його подальшому розвитку в управлінській діяльності.

### **1.8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

Критеріями оцінювання роботи магістрантів-практикантів, передусім, є рівень набуття компетентностей з організаційно-педагогічної підготовки та здатності здійснювати управлінську діяльність, зокрема – здатності застосовувати основи педагогіки і психології в освітньому процесі у закладі освіти, вміння планувати власну діяльність та спілкуватися в професійних і наукових колах державною мовою.

Рівень науково-методичної підготовки визначається рівнем професійних знань і методики викладання спеціальних дисциплін, обізнаністю у нормативно-правових актах та службовій документації, здатністю працювати з науковими джерелами для вирішення практичних завдань. Вона також включає в себе формування змісту, форми та методи роботи зі студентами/учнями, формування методичних матеріалів відповідно до дидактичних вимог, а також проводити самоаналіз власної організаційно-педагогічної діяльності.

Виробнича практика магістрантів оцінюється за всіма видами діяльності відповідно до розробленої системи балів:

| № п/п  | Вид роботи                                               | Кількість балів (максимальна) |
|--------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1      | Рівень організаційно-педагогічної підготовки магістранта | 20                            |
| 2      | Якість підготовки матеріалів за методичним супроводом    | 20                            |
| 3      | Рівень сформованості системи управлінських умінь.        | 20                            |
| 4      | Повнота і якість оформлення звіту                        | 10                            |
| 5      | Доповідь і захист практики                               | 30                            |
| Усього |                                                          | 100                           |

Керівник практики оцінює всі завдання, які виконує магістрант, у межах 70 балів. Робота і аналіз нормативно-правового регулювання закладу освіти; аналіз документів щодо освітньої діяльності закладу освіти, стратегії розвитку закладу освіти; роботи з педагогічним колективом закладу освіти; організація документального забезпечення закладу освіти. Захист практики оцінюється у межах 30 балів: враховується вичерпність, правильність і переконливість відповідей магістранта, якість оформлення звіту.

Кафедра обговорює звіти кожного студента і, за наявності необхідних результатів, затверджує їх. Магістрантам виставляється оцінка у заліковій книжці. Оцінювання роботи магістрантів під час практики відбувається за виконання передбачених завдань і видів діяльності за шкалою оцінювання.

#### **Шкала оцінювання: національна та ECTS**

| <i>Сума балів за всі види навчальної діяльності</i> | <i>Оцінка ECTS</i> | <i>Оцінка національною шкалою</i> | <i>за</i> |
|-----------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------|
| 90-100                                              | A                  | Відмінно                          |           |
| 80-89                                               | B                  | Дуже добре                        |           |
| 75-79                                               | C                  | Добре                             |           |
| 60-74                                               | D                  | Задовільно                        |           |
| 50-59                                               | E                  | Достатньо                         |           |
| 35-49                                               | FX                 | Незадовільно                      |           |
| 1-34                                                | F                  | Неприйнятно                       |           |

Залік з практики прирівнюється до оцінок з теоретичного навчання і враховується.

Магістранти, робота яких визначена як незадовільна, зобов'язані пройти практику другий раз без відриву від занять.

### **1.9. ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

Важливою формою підсумкового контролю виробничої практики є звітна конференція, що проводиться після закінчення практики. Підсумкова звітність має на меті узагальнення результатів, отриманих за весь термін проходження практики. У виступах аналізують позитивні й негативні сторони практики, за практико-методичним супроводом.

*Форма підсумкового контролю – диференційований залік.*

Підсумковий контроль здійснюється комісією, яку призначає завідувач кафедри. Результати підсумкового контролю заносяться у відомість обліку успішності, залікову книжку, індивідуальний навчальний план магістранта.

Протягом проходження виробничої практики потрібно оформити пакет документів, який має бути представлений за тиждень до звіту на кафедрі та проведення підсумкової конференції.

Магістрант, який не виконав програму практики (отримав незадовільний відгук на базі практики або незадовільну оцінку під час складання заліку), направляється на практику повторно при виконанні умов, визначених закладом освіти, або відраховується).

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД

### 2.1. ЗМІСТ ДІЯЛЬНОСТІ

#### МОДУЛЬ 1

*Теоретично-організаційні засади виробничої управлінської безвідривної від навчання практики. Нормативно-правове регулювання управління закладом освіти.*

Мета: ознайомлення із завданнями та змістом *виробничої управлінської безвідривної від навчання* практики; аналіз нормативно-правових документів, що організовують освітній процес закладу освіти; аналіз сайту закладу освіти; ознайомлення з системою управління закладом освіти згідно державно-нормативних документів; визначення особливостей закладу освіти як соціально-педагогічної системи; характеристика основних складових зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти.

Змістові модулі: ЗМ 1 «Підготовка здобувачів до виробничої практики», ЗМ 2 «Ознайомлення з системою управління закладом освіти згідно державно-нормативних документів».

#### Змістові модулі 1, 2

##### Система управління закладом освіти

У межах опрацювання ЗМ 1, 2 здобувач виконує такі завдання:

#### Завдання 1

- 1) Описати організаційну структуру управління закладом освіти  
Скласти схему організаційної структури управління закладом освіти  
Охарактеризувати особливості організаційної структури у залежності від розміру та типу закладу освіти (база практики)
- 2) Як розподілені обов'язки керівників закладу освіти? Проаналізувати і прописати розподіл обов'язків і відповідальності директора та заступників директора закладу освіти (Примірний розподіл обов'язків керівників закладу освіти URL: [http://pohybliak.edukit.ck.ua/metodichna\\_robota/kejs\\_zavucha/](http://pohybliak.edukit.ck.ua/metodichna_robota/kejs_zavucha/))
- 3) Чітко прописати задачі та очікувані результати управлінської діяльності директора та заступників директора закладу освіти.

**Завдання 2.** Проаналізувати законодавчу базу та нормативно-правове забезпечення, що регламентує діяльність закладу освіти та розкриває загальні напрями роботи закладу освіти.

#### Базові документи закладу освіти:

- статут закладу освіти;
- річний план закладу освіти;
- стратегічний план закладу освіти;
- освітня програма закладу освіти.

#### Локальні документи закладу освіти

- колективний договір;
- накази;
- статистичні звіти, які подаються до міського відділу освіти;
- протоколи засідань Педагогічної Ради закладу освіти;
- розпорядження директора та його заступників;

- фінансові документи (виконання бюджету закладу освіти).

Скласти перелік нормативних документів, за якими працює заклад освіти, відповідні записи зафіксувати у індивідуальному плані та звіті.

**Завдання 2.** У межах опрацювання теми здобувач виконує такі завдання

1) Охарактеризувати та проаналізувати роботу над складанням річного плану (пункт 2.14 (Методичні рекомендації))

2) Визначити відповідність стратегічних цілей діяльності закладу освіти SMART-критеріям: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі.

3) Проаналізувати розробку стратегії розвитку закладу освіти (пункт 2.16. (Методичні рекомендації))

4) Визначити структуру річного плану роботи закладу освіти (пункт 2.17. (Методичні рекомендації))

5) Проаналізувати стратегію розвитку закладу освіти. Чи здійснюється виконання річного плану за напрямками?

## **МОДУЛЬ 2**

*Стратегія розвитку закладу освіти. Управління та мотивація педагогічного колективу закладу освіти*

Стратегія розвитку закладу освіти

**Мета:** аналіз стратегії розвитку закладу освіти; характеристика стратегії розвитку закладу освіти; ознайомлення з перспективними планами роботи закладу освіти.

Змістові модулі 6, 7: «Аналіз стратегії розвитку закладу освіти».

Змістові модулі 6, 7

*Аналіз і особливості стратегії розвитку закладу освіти*

У межах опрацювання ЗМ 6, 7 здобувач виконує такі завдання:

**Завдання 1.** Визначити компоненти (вимоги) внутрішньої системи забезпечення якості освіти:

- цілі та пріоритети розвитку закладу освіти;
- тип закладу, місцезнаходження, умови діяльності;
- освітня програма.
- система вимог, за якими визначається якість освітньої діяльності, методи збору інформації, правила і процедури функціонування системи.

Змістовий модуль 8

*«Ознайомлення з перспективними планами роботи закладу освіти»*

**Мета:** вивчення інструментів освітньої діяльності та управлінських процесів закладу освіти; вивчення управлінської діяльності представників адміністрації закладу освіти.

Змістовий модуль 8 «Ознайомлення з перспективними планами роботи закладу освіти»,

*Змістовий модуль 9, 10: «Управління та мотивація педагогічного колективу закладу освіти», «Організаційна робота керівника закладу освіти»*

Мета: ознайомлення і аналіз організаційної роботи керівника закладу освіти з розвитку педагогічного персоналу; ознайомлення з штатним розписом; визначення основних функцій, права та обов'язків структурних складових закладу освіти; ознайомлення з планом розвитку педагогічного персоналу.

Змістові модулі 9, 10: «Організаційно-педагогічна робота керівника закладу освіти».

У межах опрацювання ЗМ 9, 10 здобувач виконує такі завдання:

**Завдання 1**

Проаналізувати систему підтримки розвитку персоналу закладу освіти.

Проаналізувати систему мотивації співробітників закладу освіти згідно Закону України «Про освіту» Р.V Забезпечення якості освіти, ст. 50 «Атестація педагогічних працівників», ст. 51 «Сертифікація педагогічних працівників»; Р. VI Учасники освітнього процесу ст. 54 «Права та обов'язки педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників, інших осіб, які залучаються до освітнього процесу», ст. 57 «Державні гарантії педагогічним і науково-педагогічним працівникам».

**Завдання 2**

Проаналізувати які заходи матеріального та морального стимулювання до педагогічних працівників використовуються у закладі освіти?

- Чи така практика є звичною для закладу освіти?
- Наскільки ефективні ці заходи?

**Завдання 3**

Проаналізувати як освітнє середовище мотивує здобувачів освіти до оволодіння ключовими компетентностями та наскрізними уміннями, ведення здорового способу життя:

- Як у закладі освіти формуються навички здорового способу життя (харчування, гігієна, фізична активність) та екологічно доцільної поведінки у здобувачів освіти? (використовувати метод спостереження).
- Яким чином простір закладу освіти, обладнання, засоби навчання сприяють формуванню ключових компетентностей та наскрізних умінь здобувачів освіти? (використовувати методи спостереження, опитування).

**Завдання 4**

У межах опрацювання теми здобувач виконує одне із запропонованих завдань:

- 1) Підготувати та виступити з доповіддю на засіданні Педагогічної Ради закладу освіти (відповідно з планом роботи закладу освіти).
- 2) Організувати та провести методичне об'єднання вчителів закладу загальної середньої освіти (згідно з базовою освітою здобувача).
- 3) Підготувати та провести тренінг серед учителів закладу освіти (тематика обирається самостійно здобувачем).
- 4) Підготувати та провести виховний захід (згідно з Планом виховної роботи закладу освіти із залученням батьків та учителів/вихователів).

## **Завдання 5**

- Ознайомлення з штатним розписом;
- визначення основних функцій, прав та обов'язків персоналу структурних складових закладу освіти;
- ознайомлення з планом розвитку педагогічного персоналу.

## **МОДУЛЬ 3**

### *Організація документаційного забезпечення закладу освіти. Документообіг*

Мета: аналіз і характеристика умов забезпечення діяльності ЗО інформаційно-комунікаційними зв'язками; ознайомлення і вивчення змісту, форм і методів організації комунікаційної системи ЗО; вивчення системи зворотного зв'язку; характеристика внутрішніх і зовнішніх комунікацій (друк, публікації, сайти тощо).

Змістові модулі 11, 12: «Організація документаційного забезпечення закладу освіти. Документообіг», «Особливості інформаційно-комунікаційних зав'язків закладу освіти».

### **Змістові модулі 11, 12**

Організація документаційного забезпечення закладу освіти.  
Документообіг

У межах опрацювання ЗМ 11, 12 здобувач виконує такі завдання:

## **Завдання 1**

Проаналізувати стан організації документаційного забезпечення закладу освіти, документообіг (Лист-роз'яснення щодо застосування окремих положень Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5bb/715/122/5bb71512277b6672974942.pdf>)

### **Змістові модулі 13, 14**

Ознайомлення і вивчення змісту, форм і методів організації комунікаційної системи ЗО. Вивчення системи зворотного зв'язку. Характеристика внутрішніх і зовнішніх комунікацій (друк, публікації, сайти тощо)

### **Змістовий модуль 15**

#### *Узагальнення результатів. Підведення підсумків практики*

Мета: узагальнення результатів власної управлінсько-педагогічної діяльності у якості керівника закладу освіти.

Узагальнення результатів. Підведення підсумків практики.

У межах опрацювання теми здобувач виконує такі завдання:

**Завдання 1.** Узагальнити і систематизувати результати власної ознайомчої діяльності. Підготувати до оформлення звітну документацію.

**Завдання 2.** Підготувати звіт про проходження виробничої практики (Додаток 1 (Методичні рекомендації)).

## **2.2. ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

### **1. Загальна характеристика посади**

Керівник закладу освіти – це вищий адміністративно-управлінський працівник, який здійснює загальне керівництво закладом, організовує та координує діяльність педагогічного, адміністративного і технічного персоналу, забезпечує реалізацію державної політики в галузі освіти, створює умови для ефективного функціонування та розвитку закладу, гарантує дотримання вимог законодавства, стандартів освіти та внутрішніх нормативних документів.

### **2. Мета діяльності**

Забезпечення високої якості освітнього процесу, ефективного використання ресурсів, створення безпечного, інноваційного та сприятливого освітнього середовища для учасників освітнього процесу.

### **3. Основні завдання та обов'язки**

- Організація та координація роботи закладу освіти відповідно до Статуту та чинного законодавства.
- Розробка і реалізація стратегії розвитку закладу освіти.
- Забезпечення виконання державних стандартів освіти та програм розвитку.
- Формування і підтримка кадрового потенціалу: добір, розстановка, мотивація, підвищення кваліфікації працівників.
- Забезпечення безпечних умов навчання, виховання і праці.
- Управління фінансово-господарською діяльністю, ефективне використання бюджетних та позабюджетних коштів.
- Впровадження інноваційних технологій в освітній процес і систему управління.
- Забезпечення дотримання прав учасників освітнього процесу.
- Представництво закладу освіти у взаємовідносинах з органами влади, громадськими організаціями, партнерами.
- Організація внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

### **4. Повинен знати**

- Конституцію України, закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» (або відповідний спеціальний закон), «Про охорону праці», «Про охорону дитинства» та інші нормативно-правові акти в галузі освіти.
- Державні стандарти освіти та вимоги до організації освітнього процесу.
- Основи педагогіки, психології, менеджменту та маркетингу в освіті.
- Теорію та методику управління закладом освіти.
- Основи фінансового, господарського та кадрового менеджменту.
- Сучасні інформаційно-комунікаційні технології та методи їх впровадження в освітній процес.
- Методи забезпечення та моніторингу якості освіти.

### **5. Кваліфікаційні вимоги**

• **Освіта:** вища освіта (магістр) за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», що відповідає профілю діяльності, з підготовкою у галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право».

• **Стаж роботи:** не менше 3–5 років педагогічної та/або управлінської діяльності.

- **Підвищення кваліфікації:** регулярне проходження курсів з управління освітою, інноваційних технологій та лідерства.

- **Компетентності:** лідерські та організаторські здібності, критичне, стратегічне мислення, комунікабельність, стресостійкість, навички командоутворення, вміння працювати в умовах змін.

#### **6. Відповідальність**

- За якість освітнього процесу та результати навчання здобувачів освіти.
- За дотримання законодавства України, фінансової дисципліни та охорони праці.
- За збереження майна закладу освіти.
- За безпеку та здоров'я учасників освітнього процесу під час перебування в закладі.

#### **7. Права**

- Представляти інтереси закладу в усіх установах та організаціях.
- Видавати накази, обов'язкові для виконання працівниками закладу освіти.
- Ініціювати зміни в структурі, штатному розписі, навчальних планах.
- Визначати пріоритети розвитку закладу освіти та шляхи їх досягнення.
- Впроваджувати нові форми і методи організації освітнього процесу.

#### **8. Особисті якості**

- Лідерські здібності, ініціативність, відповідальність.
- Вміння мотивувати команду та формувати позитивний психологічний клімат.
- Готовність до інновацій та постійного професійного розвитку.
- Етичність, прозорість у прийнятті рішень, толерантність.

## **2.3. ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

### **Технології самоменеджменту керівника закладу освіти**

#### **2. Заповнити піраміду Франкліна**



Розпишіть компоненти піраміди Франкліна.

## Компоненти. Піраміда Франкліна

| Компоненти             | Зміст                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Життєві цінності       | Забезпеченість і гроші, бажання приносити людям користь, мати владу, бути знаменитим, присвятити себе сім'ї.                |
| Глобальна мета         | Максимально бажаний результат, мету усього життя. Заради чого я живу?                                                       |
| Генеральний план       | Покрокова інструкція, план того, як буде досягнута глобальна мета                                                           |
| Довгостроковий план    | планування 3-5 наступних років для досягнення конкретних цілей. Він повинен відповідати одному з пунктів генерального плану |
| Короткостроковий план  | План на кілька тижнів або місяців.                                                                                          |
| План на день (тиждень) | Це – найменша одиниця в досягненні глобальної мети                                                                          |

## Закон Парето

**Закон Парето** - емпіричне правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80 відсотків наслідків спричинені 20 відсотками причин



Використовуючи матрицю Ейзенхауера, зробіть розподіл Вашого робочого часу на тиждень.



## КОНЦЕПЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ М.ВУДКОКА І Д.ФРЕНСІСА

Відповідно до концепції М.Вудкока і Д.Френсіса, самоменеджмент - це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей.

Можливості: здатність керувати собою; розумні особисті цінності; чіткі особисті цілі; постійне підвищення особистого професійного рівня; розвиток навичок рішення проблем; винахідливість і здатність до інновацій; здатність впливати на оточуючих людей; знання управлінських підходів; уміння керувати колективом; уміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Обмеження – це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

Відповідно, це такі обмеження: нездатність керувати собою; розмиті особисті цінності; неясні особисті цілі; зупинений саморозвиток; недостатність навичок вирішувати проблеми; відсутність творчого підходу; не вміння впливати на людей; недостатнє розуміння суті управлінської праці; слабкі навички керівництва; невміння навчати; низька здатність формувати колектив.

Наприклад: 1. Невміння керувати собою виявляється в тому, що керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їхню енергію. Вони не вміють правильно розряджатися, не вміють повністю використовувати свій час, енергію і навички, нездатні справитися зі стресами. Тобто, можна сказати, що вони обмежені нездатністю керувати собою.

2. Неясні особисті цілі властиві менеджерам, які не здатні визначити свою мету, прагнуть до недосяжних цілей; вони недооцінюють альтернативні варіанти і тому витрачають свої сили і час на незначні питання, а дійсно важливі задачі лишаються не вирішеними.

3. Зупинений саморозвиток зустрічається в тих менеджерів, що не можуть перебороти свої слабості і працювати над власним розвитком. У результаті вони дозволяють своїм схованим здібностям так і залишитися нерозвиненими; ділове життя їх перетворюється в рутину. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

Ваші пропозиції щодо боротьби з пожирачами часу:

1. Відсутність плану на день
2. Соціальні мережі
3. Беззмістовні телефонні розмови
4. Невміння сказати «ні»
5. Незаплановані зустрічі
6. Невміння поставити задачу
7. Неправильне делегування
8. Звичка братися за декілька справ одночасно
9. Невміння ставити пріоритети
10. Відсутність плану на день
11. Плітки
12. Часті кави-перерви

Як з ними боротися?

## 2.4. АНКЕТА «МОЇ ВПОДОБАННЯ»

I. Ім'я, прізвище, по-батькові.

II. Професійний досвід

Маю досвід та навички управлінської діяльності у:

- закладі загальної середньої освіти;
- закладі дошкільної освіти;
- закладі вищої освіти;
- гімназії;
- ліцеї;
- професійно-технічному училищі;
- коледжі;
- Ваш варіант.

Цей досвід придбав/ла в результаті:

- навчальної практики;
- особистого життя;
- роботи волонтером;
- працюючи на платній основі;
- Ваш варіант.

III. Професійні потреби.

Мені подобається працювати в команді і взаємодіяти з:

- партнерами;
- одностудентами;
- конкурентами;
- памолоддю;
- здобувачами освіти;
- Ваш варіант.

На виробничій практиці хотів/ла б працювати у:

- закладі загальної середньої освіти;
- закладі дошкільної освіти;
- закладі вищої освіти;
- гімназії;
- ліцеї;
- професійно-технічному училищі;
- коледжі;
- Ваш варіант.

Я добре знаю особливості роботи:

- вчителя-предметника;
- вихователя закладу дошкільної освіти;
- викладача закладу вищої освіти;
- керівника гуртка;
- Ваш варіант.

IV. Професійний розвиток.

Моя діяльність під час проходження виробничої практики характеризується:

- методом «спроб і помилок»;
- планування і організації практичної діяльності;
- концептуалізацією (дія – аналіз – вироблення концепції);
- комбінація усіх перелічених методів;
- Ваш варіант.

Я володію такими професійно-ціннісними якостями як ... (вказіть 5).

Як керівник закладу освіти я вмію ... (назвіть свої професійні вміння).

Майбутню виробничу практику я хочу використати для того, щоб:

- отримати знання про ...;
- розвинути уміння та здібності;
- зібрати науково-дослідну інформацію для кваліфікаційної роботи;
- Ваш варіант.

## 2.5. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

### ВИМОГА. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН ДОВІРИ, ПРОЗОРОСТІ, ДОТРИМАННЯ ЕТИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### Критерій.

*Заклад освіти оприлюднює інформацію про свою діяльність на відкритих загальнодоступних ресурсах*

| №<br>з/п | Індикатор.                                                                                                                                                                                                      | Так | Ні | Примітка |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
|          | Заклад освіти забезпечує змістовне наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу (інформаційні стенди, сайт закладу освіти/інформація на сайті засновника, сторінки у соціальних мережах тощо). |     |    |          |
| 1.       | Заклад має власний сайт або використовує сайт засновника                                                                                                                                                        |     |    |          |
| 2.       | Інформація, що розміщується на інформаційному стенді, на сайті закладу/сайті засновника містить:                                                                                                                |     |    |          |
| 2.1.     | інформацію відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту», що вчасно оновлюється                                                                                                                           |     |    |          |
| 2.2.     | Правила поведінки у закладі освіти                                                                                                                                                                              |     |    |          |
| 2.3.     | Актуальна інформація про діяльність та заплановані заходи                                                                                                                                                       |     |    |          |

## 2.6. СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Характеристика освітнього середовища закладу освіти

**Вимога. Забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці**

Критерій.

*Приміщення та територія закладу освіти є безпечними та комфортними для навчання та праці*

Індикатор. Облаштування території закладу та розташування приміщень є безпечними

| № з/п | Перелік тверджень                                                                                                                                                                                             | Так | Ні | Примітка<br>(відповідає частково/потребує покращення) |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|-------------------------------------------------------|
| 1.    | Наявність (справжність) огорожі/паркану                                                                                                                                                                       |     |    |                                                       |
| 2.1.  | Недоступність території для несанкціонованого заїзду транспортних засобів                                                                                                                                     |     |    |                                                       |
| 2.2.  | Недоступність приміщення для несанкціонованого доступу сторонніх осіб                                                                                                                                         |     |    |                                                       |
| 3.    | Обладнано майданчики для здобувачів освіти початкової школи                                                                                                                                                   |     |    |                                                       |
| 4.    | Облаштовано майданчики для заняття спортом та фізичною активністю                                                                                                                                             |     |    |                                                       |
| 5.    | Територія безпечна для фізичної активності здобувачів освіти:<br>справжність обладнання;<br>відсутність пошкоджень покриття майданчиків;<br>відсутність ям;<br>відсутність нависання гілок, сухостійних дерев |     |    |                                                       |
| 6.    | Територія чиста, охайна, відсутнє нагромадження сміття, будівельних матеріалів, опалого листя                                                                                                                 |     |    |                                                       |
| 7.    | Навчальні приміщення, роздягальні, санітарні вузли для здобувачів освіти початкової школи є непрохідними та недоступними та недоступними для користування здобувачами освіти інших вікових груп               |     |    |                                                       |
| 8.    | Навчальні приміщення закладу освіти не                                                                                                                                                                        |     |    |                                                       |

|    |                                                                  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|    | розміщені в цокольних та підвальних поверхах (наявність укриття) |  |  |  |
| 9. | Відповідність укриття вимогам безпеки                            |  |  |  |

Індикатор. У закладі освіти забезпечується конкретний повітряно-тепловий режим, належне освітлення, прибирання приміщень облаштування та утримання туалетів, дотримання питного режиму

|      |                                                                                                                               |  |  |  |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1.   | Повітряно-тепловий режим навчальних приміщень відповідає соціальним вимогам                                                   |  |  |  |
| 2.   | Виконуються вимоги до режиму освітлення усіх приміщень та територій                                                           |  |  |  |
| 3.   | Забезпечено централізоване постачання якісної питної води (питні фонтанчики)/доступність кип'яченої води (підкреслити наявне) |  |  |  |
| 4.   | Здійснюється щоденне вологе прибирання усіх приміщень у відповідності до санітарних вимог                                     |  |  |  |
| 5.1. | Приміщення їдальні, столи, стільці, місця                                                                                     |  |  |  |
| 5.2. | Наявні рукомийники, вода, мило, рушники (паперові/електричні)                                                                 |  |  |  |
| 6.   | Облаштовані туалетні кімнати для школи та дівчат, працівників закладу                                                         |  |  |  |
| 7.1. | Туалетні кімнати забезпечені усім необхідним (закриті кабінки, відповідна кількість унітазів)                                 |  |  |  |
| 7.2. | Наявні рукомийники, вода, мило, туалетний папір, рушники (паперові/електричні)                                                |  |  |  |

Індикатор. У закладі забезпечується раціональне використання приміщень і комплектування класів (з урахуванням чисельності здобувачів освіти, їх особливих освітніх потреб, площі приміщень)

|    |                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Кількість здобувачів освіти не перевищує проектну потужність приміщення закладу                                                                                                                  |  |  |  |
| 2. | Усі навчальні приміщення використовуються в освітньому процесі                                                                                                                                   |  |  |  |
| 3. | Відсутні диспропорції у кількості здобувачів освіти у класах однієї паралелі (різниця між найбільшою ці найменшою кількістю учнів у класі на паралелі в початковій, основній і профільній школі) |  |  |  |

Індикатор. У закладі освіти є робочі (персональні робочі) місця для педагогічних працівників та облаштовані місця відпочинку для учасників освітнього процесу

|    |                                                                    |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Кожен учитель закладу освіти має робоче (персональне робоче) місце |  |  |  |
| 2. | Облаштовані місця для відпочинку у вестибюлі, коридорах            |  |  |  |

Критерій.

*Заклад освіти забезпечений навчальними та іншими приміщеннями з відповідним обладнанням, що необхідні для реалізації освітньої програми*  
Індикатор. У закладі освіти є приміщення, необхідні для реалізації освітньої програми та забезпечення освітнього процесу

Індикатор. Частка навчальних кабінетів початкових класів, фізики, хімії, біології, інформатики, майстерень/кабінетів трудового навчання (обслуговуючої праці), спортивної та актової зал, інших кабінетів, які обладнані засобами навчання відповідно до вимог законодавства та освітньої програми.

|    |                                                                                     |     |    |                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | У закладі наявні:                                                                   | так | ні | (вказати кількість навчальних кабінетів, з наявних, що відповідають вимогам законодавства та освітній програмі) |
|    | Актова зала                                                                         |     |    |                                                                                                                 |
|    | Спортивна зала                                                                      |     |    |                                                                                                                 |
|    | Навчальний кабінет (кабінети)                                                       |     |    |                                                                                                                 |
|    | Фізики                                                                              |     |    |                                                                                                                 |
|    | Хімії                                                                               |     |    |                                                                                                                 |
|    | Біології                                                                            |     |    |                                                                                                                 |
|    | Інформатики                                                                         |     |    |                                                                                                                 |
|    | Іноземної мови                                                                      |     |    |                                                                                                                 |
|    | Майстерні/кабінети трудового навчання (обслуговуючої праці) (підкреслити наявне)    |     |    |                                                                                                                 |
|    | Інші кабінети (додати з урахуванням спеціалізації, поглибленого вивчення предметів) |     |    |                                                                                                                 |
|    | Кабінети початкових класів                                                          |     |    |                                                                                                                 |

**Критерій.**

*Здобувачі освіти та працівники закладу освіти обізнані з вимогами охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, правилами поведінки в умовах надзвичайних ситуацій і дотримуються їх*

Індикатор. Учасники освітнього процесу дотримуються вимог щодо охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, правил поведінки

|      |                                                                                                                                                                    |  |  |  |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1.   | Педагогічні працівники проводять інструктажі на початку навчальних занять (у кабінетах підвищеного ризику оприлюднено правила поведінки під час навчальних занять) |  |  |  |
| 2.1. | Учасники освітнього процесу дотримуються вимог щодо:                                                                                                               |  |  |  |
|      | Охорони праці, безпеки життєдіяльності                                                                                                                             |  |  |  |
|      | Пожежної безпеки                                                                                                                                                   |  |  |  |
| 2.2. | У закладі та на його території не порушуються правила заборони куріння, вживання алкогольних напоїв                                                                |  |  |  |

**Критерій.**

*У закладі освіти створено умови для харчування здобувачів освіти і працівників*

Індикатор. Організація харчування у закладі освіти сприяє формуванню культури здорового харчування у здобувачів освіти

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Сервірування столів (наявність ложок, виделок, ножів, пиріжкової тарілки, серветок)                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
| 2. | Доступність для учасників освітнього процесу щоденного та перспективного меню                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |
| 3. | В асортименті буфетів відсутні вироби у фритюрі, вироби швидкого приготування, газовані напої, квас, натуральна кава, кремові вироби, вершково-рослинні масла та масла з доданням будь-якої іншої сировини (риби, морепродуктів тощо), а також продукція, що містить синтетичні барвники, ароматизатори, підсолоджувачі, підсилювачі смаку, консерванти |  |  |  |
| 4. | Дотримано санітарно-гігієнічних умов на всіх етапах реалізації продукції                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |

Критерій.

*У закладі освіти створено умови для безпечного використання мережі Інтернет, в учасників освітнього процесу формуються навички безпечної поведінки в Інтернеті*  
Індикатор. У закладі освіти застосовуються технічні засоби та інші інструменти контролю за безпечним користуванням мережею Інтернет

|    |                                                               |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Наявні обмеження доступу до сайтів з небажаним змістом        |  |  |  |
| 2. | У закладі використовується антивірусне програмне забезпечення |  |  |  |

**Вимога. Створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації**

Критерій.

*Правила поведінки освітнього процесу в закладі освіти забезпечують дотримання етичних норм, повагу до гідності, прав і свобод людини*  
Індикатор. Учасники освітнього процесу дотримуються прийнятих у закладі освіти правил поведінки

|    |                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Учасники освітнього процесу взаємодіють на засадах взаємоповаги:<br>Не спостерігаються випадки образливої поведінки<br>Педагогічні працівники не застосовують фізичного покарання, психологічного насильства |  |  |  |
| 2. | Педагогічні працівники та керівництво закладу освіти здійснюють заходи із запобігання порушення правил поведінки                                                                                             |  |  |  |
| 3. | Відбувається постійне спостереження працівниками закладу освіти за дотриманням правил поведінки учасниками освітнього процесу                                                                                |  |  |  |

**Вимога. Формування інклюзивного, розвивального та мотивуючого до навчання освітнього простору**

Критерій.

*Приміщення на території закладу освіти облаштовуються з урахуванням принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування*  
Індикатор. У закладі освіти забезпечується архітектурна доступність території та будівлі для осіб з особливими освітніми потребами.

|    |                                                                                                                                                                       |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Забезпечено можливість безперешкодного руху територією закладу (прохід без порогів, сходів та достатньо широкий для можливості проїзду візком, з рівним неущкодженним |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|    | покриттям)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |
| 2. | Забезпечено безбар'єрний доступ до будівлі приміщень закладу освіти: <ul style="list-style-type: none"> <li>- пологий вхід/пандус/мобільні платформи;</li> <li>- дверний прохід, що забезпечує можливість проїзду візком;</li> <li>- можливість безперешкодного пересування між поверхами для людей з обмеженими можливостями;</li> <li>- контрастне маркування на стінах та підлозі;</li> <li>- візуалізація призначення приміщень;</li> <li>- вказівники;</li> <li>- рельєфне та контрастне маркування перед та на кінці сходової частини;</li> <li>- відсутність захаращення коридорів, рекреацій, міжсходових клітин</li> </ul> |  |  |  |

Індикатор. У закладі освіти приміщення (туалети, їдальня, облаштування коридорів, навчальних кабінетів тощо) і територія (доріжки, ігрові, спортивні майданчики тощо) адаптовані до використання всіма учасниками освітнього процесу.

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Туалетні кімнати пристосовані для потреб учасників освітнього процесу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий безпороговий прохід;</li> <li>- достатня площа туалетної кімнати;</li> <li>- наявність поручнів;</li> <li>- спеціальне санітарно-технічне обладнання;</li> <li>- наявність кнопки виклику для надання допомоги.</li> </ul> |  |  |  |
| 2. | Можливість вільного та зручного переміщення в навчальному кабінеті та користування меблями                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |
| 3. | Висота учнівських столів і стільців регулюється                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |
| 4. | Шафи, полиці, стелажі надійно закріплені                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |

Індикатор. У закладі освіти наявні та використовуються ресурсна кімната, дидактичні засоби для осіб з особливими освітніми потребами (у разі наявності здобувачів освіти з особливими освітніми потребами).

|    |                            |  |  |  |
|----|----------------------------|--|--|--|
| 1. | У закладі освіти наявна та |  |  |  |
|----|----------------------------|--|--|--|

|    |                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|    | використовується ресурсна кімната                                                                                                                                                                              |  |  |  |
| 2. | Оснащення ресурсної кімнати відповідає освітнім, віковим запитам дітей з особливими освітніми потребами з урахуванням індивідуальних програм розвитку, індивідуальних програм для реабілітації дітей-інвалідів |  |  |  |
| 3. | Кабінети вчителя-дефектолога, практичного психолога, навчальні кабінети оснащені дидактичними засобами для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами                                                    |  |  |  |

Критерій.

*Освітнє середовище мотивує здобувачів освіти до оволодіння ключовими компетентностями та наскрізними вміннями, ведення здорового способу життя.*  
Індикатор. Простір закладу освіти, обладнання, засоби навчання сприяють формуванню ключових компетентностей та наскрізних умінь здобувачів освіти.

|    |                                                                                                                                                                |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Простір закладу містить елементи, осередки, що зацікавлюють здобувачів освіти до пізнавальної діяльності (візуалізація на стінах, підлозі, сходах, інсталяції) |  |  |  |
| 2. | Наявне у закладі освіти обладнання та засоби навчання використовується у навчально-пізнавальній діяльності здобувачів освіти                                   |  |  |  |

Критерій.

*У закладі освіти створено простір інформаційної взаємодії та соціально-культурної комунікації учасників освітнього процесу (бібліотека, інформаційно-ресурсний центр тощо)*

Індикатор. Простір і ресурси бібліотеки (інформаційно-ресурсного центру) використовуються для індивідуальної, групової, проектної та іншої роботи у рамках освітнього процесу, різних форм комунікації учасників освітнього процесу.

|    |                                                                                                                             |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. | Приміщення та облаштування бібліотеки використовуються для проведення навчальних занять, культурно-освітніх заходів         |  |  |  |
| 2. | Здобувачі освіти відвідують бібліотеку під час перерв та після уроків, працюють над індивідуальними та груповими завданнями |  |  |  |

**2.7. КОНТЕНТ-АНАЛІЗ САЙТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ** відповідно до  
**Порядку та умов здобуття загальної середньої освіти в комунальних  
закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні**  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1222-24#Text>

| Контент-аналіз сайту закладу освіти |                                                                                        | Так | Ні | Примітки |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| <b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЗАКЛАД ОСВІТИ</b> |                                                                                        |     |    |          |
| 1.1                                 | <b>Контакти</b>                                                                        |     |    |          |
|                                     | Повна назва закладу освіти                                                             |     |    |          |
|                                     | Телефон/факс                                                                           |     |    |          |
|                                     | Графік прийому громадян                                                                |     |    |          |
|                                     | Адміністрація                                                                          |     |    |          |
|                                     | Мережа класів                                                                          |     |    |          |
|                                     | Навчальні кабінети                                                                     |     |    |          |
|                                     | Установчі та засновницькі документи                                                    |     |    |          |
|                                     | Історія закладу освіти                                                                 |     |    |          |
|                                     | Інформація про укриття                                                                 |     |    |          |
| 1.2                                 | <b>Графік прийому громадян</b>                                                         |     |    |          |
|                                     | Адміністрація школи                                                                    |     |    |          |
|                                     | Відділ освіти міської/районної державної адміністрації                                 |     |    |          |
|                                     | Гарячі телефонні лінії для надання консультацій та звернень громадян                   |     |    |          |
| 1.3.                                | <b>Адміністрація закладу освіти</b>                                                    |     |    |          |
|                                     | Інформація про керівника закладу освіти                                                |     |    |          |
|                                     | Інформація про заступників закладу освіти                                              |     |    |          |
| 1.4                                 | <b>Педагогічний колектив</b>                                                           |     |    |          |
|                                     | Кількість педагогічного колективу                                                      |     |    |          |
|                                     | Інформація про кваліфікацію педагогічного колективу (звання, кваліфікаційні категорії) |     |    |          |
|                                     | Список педагогічних працівників                                                        |     |    |          |
| 1.5                                 | <b>Мережа класів</b>                                                                   |     |    |          |
|                                     | Кількість учнів в кожному класі                                                        |     |    |          |
|                                     | Класний керівник                                                                       |     |    |          |
| 1.6                                 | <b>Навчальні кабінети</b>                                                              |     |    |          |
|                                     | Перелік навчальних кабінетів                                                           |     |    |          |
| 1.7                                 | <b>Установчі та засновницькі документи</b>                                             |     |    |          |
|                                     | Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи                                      |     |    |          |
|                                     | Статут закладу освіти                                                                  |     |    |          |
|                                     | Концепція розвитку закладу освіти                                                      |     |    |          |

|     |                                                                             |  |  |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1.8 | <b>Навчальні кабінети</b>                                                   |  |  |  |
|     | Перелік навчальних кабінетів                                                |  |  |  |
| 1.9 | <b>Історія закладу освіти</b>                                               |  |  |  |
|     | <b>ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ БАТЬКІВ</b>                                               |  |  |  |
| 2   | <b>Харчування дітей</b>                                                     |  |  |  |
|     | Хто має право на безкоштовне харчування ( за рахунок місцевого бюджету)     |  |  |  |
|     | Хто має право харчуватися за рахунок батьків                                |  |  |  |
|     | Вартість обідів                                                             |  |  |  |
| 2.1 | <b>Про нову українську школу (НУШ)</b>                                      |  |  |  |
|     | Навчально-методичний посібник «Нова українська школа: poradnik для вчителя» |  |  |  |
|     | Концепція Нової української школи                                           |  |  |  |
| 2.2 | <b>Безпека дітей в закладі освіти</b>                                       |  |  |  |
|     | Правила поведінки в закладі освіти                                          |  |  |  |
|     | Спокуси мережі: новий виклик                                                |  |  |  |
|     | Порядок використання мобільних телефонів під час освітнього процесу         |  |  |  |
|     | Правила прийому до закладу освіти                                           |  |  |  |
|     | Поради батькам                                                              |  |  |  |
|     | Відповіді на запитання батьків                                              |  |  |  |
|     | <b>ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ УЧНІВ</b>                                                 |  |  |  |
|     | Правила поведінки учнів                                                     |  |  |  |
|     | Структура навчального року                                                  |  |  |  |
|     | Електронні підручники                                                       |  |  |  |
|     | Корисні посилання на ресурси в Інтернеті                                    |  |  |  |
|     | Державна підсумкова атестація                                               |  |  |  |
|     | Безпека в Інтернеті                                                         |  |  |  |
|     | Корисні посилання на ресурси в Інтернеті                                    |  |  |  |
|     | Державна підсумкова атестація                                               |  |  |  |
|     | Тести                                                                       |  |  |  |
|     | <b>БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ</b>                                              |  |  |  |
|     | Правила протипожежної безпеки                                               |  |  |  |
|     | Охорона здоров'я                                                            |  |  |  |
|     | Правила поведінки взимку                                                    |  |  |  |
|     | <b>РОЗКЛАД ЗАНЯТТЬ</b>                                                      |  |  |  |
|     | Розклад уроків                                                              |  |  |  |
|     | Розклад роботи гуртків                                                      |  |  |  |

|  |                                                                |  |  |  |
|--|----------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  | Розклад факультативних та індивідуальних занять                |  |  |  |
|  | <b>ІНФОРМАЦІЙНА ВІДКРИТІСТЬ</b>                                |  |  |  |
|  | Ліцензії на впровадження освітньої діяльності                  |  |  |  |
|  | Статут закладу освіти                                          |  |  |  |
|  | Структура закладу освіти                                       |  |  |  |
|  | Кадровий состав                                                |  |  |  |
|  | Мова освітнього процесу                                        |  |  |  |
|  | Положення про доброчесність                                    |  |  |  |
|  | Моніторинг якості освіти                                       |  |  |  |
|  | Освітні програми за якими працює заклад освіти                 |  |  |  |
|  | Проектна потужність закладу освіти та фактична кількість учнів |  |  |  |
|  | Матеріально-технічне забезпечення                              |  |  |  |
|  | Річний звіт керівника                                          |  |  |  |
|  | Кошторис закладу освіти                                        |  |  |  |
|  | Благодійна допомога                                            |  |  |  |
|  | Вакансії                                                       |  |  |  |
|  | <b>ЗАПОБІГАННЯ БУЛІНГУ</b>                                     |  |  |  |
|  | План заходів запобігання та протидії булінгу                   |  |  |  |
|  | Порядок подання та розгляду заяв про випадки булінгу           |  |  |  |
|  | Вакансії                                                       |  |  |  |
|  | Вакансії                                                       |  |  |  |

## **2.8. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВИХОВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Про методичні рекомендації щодо організації виховного процесу в закладах освіти  
URL :

<https://mon.gov.ua/npa/pro-metodychni-rekomendatsii-shchodo-orhanizatsii-vykhovnoho-protsesu-v-zakladakh-osvity>

Організація виховної взаємодії в системі вищої освіти набуває особливого значення в умовах соціокультурних трансформацій, зростання ролі ціннісних орієнтацій, національної ідентичності, соціальної відповідальності та громадянської активності. Практичні рекомендації щодо формування ефективної виховної політики в закладах освіти спрямовані на забезпечення цілісного впливу на особистісний розвиток здобувачів освіти, інтеграцію виховного компоненту в освітній процес і підвищення результативності соціогуманітарної складової підготовки майбутніх фахівців.

Актуальність рекомендацій зумовлена необхідністю цілеспрямованого формування змісту виховної діяльності з урахуванням цінностей національної ідентичності, демократичного громадянства, духовності, моральності та культури. Визначення виховних цілей на основі сучасних викликів, суспільно-економічних змін і особистісних потреб студентів сприяє створенню актуального, змістовно насиченого та мотиваційно значущого виховного середовища. Особливу увагу в цьому контексті слід приділяти таким напрямам, як національно-патріотичне, правове, екологічне, естетичне та трудове виховання, а також підтримка здорового способу життя.

Стратегічно важливим аспектом є планування виховної діяльності, яке забезпечує її системність, наступність та інтеграцію в загальноосвітній простір через міждисциплінарні зв'язки, рефлексивні завдання та зміст навчальних дисциплін. Рекомендації щодо реалізації форм виховної роботи орієнтують на застосування інноваційних, різноманітних, особистісно-орієнтованих та соціально значущих підходів, зокрема активізацію студентського самоврядування, творчих і культурно-просвітницьких практик, волонтерства, проектної діяльності та участі в громадських ініціативах.

Не менш важливою складовою виховної взаємодії є методичне забезпечення процесу, що передбачає застосування інтерактивних методів виховання, зокрема переконування, прикладу, педагогічної вимоги, вправ, схвалення й осудження, адаптованих до індивідуально-психологічних особливостей студентів і контексту освітньої взаємодії. Формування сприятливого виховного середовища – ще один ключовий чинник ефективності, який вимагає постійної підтримки психологічного комфорту, реалізації індивідуальних ініціатив студентів, створення умов для самореалізації та діалогу.

З огляду на сучасні виклики інформаційного простору, важливою є профілактика негативних впливів, розвиток критичного мислення, етичної рефлексії та моральної стійкості здобувачів. У цьому контексті важливо формувати здатність до усвідомленого вибору поведінки, соціальної участі та протидії деструктивним проявам шляхом включення студентів у конструктивну діяльність.

Важливою умовою досягнення ефективності виховної взаємодії є інтеграція внутрішніх і зовнішніх ресурсів, співпраця з органами студентського самоврядування, психологічними службами, родинами, закладами культури,

місцевими громадами. Важливу роль відіграє цифровізація виховного процесу – створення віртуальних спільнот, проведення онлайн-заходів, використання позитивного контенту та блогосфери як інструментів впливу на формування ціннісних орієнтацій.

Завершальним компонентом виховного процесу є здійснення оцінювання його результативності, що забезпечується через рефлексію, анкетування, моніторинг особистісного зростання та формування звітності. Це дозволяє не лише оцінити ефективність виховної взаємодії, але й вдосконалити її форми та зміст на основі зворотного зв'язку.

### **Рекомендуємо структуровані практичні рекомендації:**

#### **1. Формування змісту виховної роботи:**

- визначайте виховні цілі, спираючись на цінності національної ідентичності, демократичного громадянства, духовного розвитку та соціальної відповідальності.
- формуйте зміст виховання з урахуванням потреб особистості студента та вимог суспільно-економічного розвитку.
- обов'язково включайте до виховної роботи компоненти, пов'язані з формуванням системи цінностей за напрямками: національно-патріотичним; формування правової, екологічної, естетичної та трудової культури; підтримкою здорового способу життя.

#### **2. Планування виховної діяльності:**

- розробляйте річний та семестровий план виховної роботи кафедри/факультету/куратора академічної групи;
- інтегруйте виховну складову в освітній процес (через зміст занять, рефлексивні завдання, міждисциплінарні зв'язки);
- забезпечуйте наступність і системність виховного впливу через послідовність тем, форм і методів.

#### **3. Реалізація форм виховної роботи:**

- застосовуйте різноманітні *форми організації виховної діяльності*, зокрема: навчальні заняття з виховним потенціалом (семінари, практики); студентське самоврядування, наставництво; творчі, культурно-мистецькі, наукові, спортивні заходи; екскурсії, волонтерські акції, проєктна діяльність; участь у благодійних та громадських ініціативах.

#### **4. Використання методів виховного впливу:**

- Активно впроваджуйте *інтерактивні методи виховання*: метод переконання – через приклади, бесіди, дискусії; метод прикладу – через особистісну позицію викладача; метод вимоги – через справедливі, прозорі правила поведінки; метод вправ та привчання – через повторювані дії у професійно-соціальних ситуаціях; метод схвалення/осудження – через педагогічно обґрунтовану реакцію на вчинки студентів.

#### **5. Організація виховного середовища:**

- створюйте сприятливий психологічний клімат в академічній групі;
- підтримуйте ініціативи студентів, стимулюйте саморозвиток, сприяйте вільному вибору форм самореалізації;
- забезпечуйте постійний контакт куратора з групою, використовуйте онлайн-формати для комунікації;

- враховуйте потреби студентів під час планування виховних заходів: інтереси, культурний досвід, соціальне оточення.

#### 6. Профілактика негативних впливів:

- формуйте у студентів критичне ставлення до низькоякісного контенту, навичку аналізу інформації;
- виховуйте моральну стійкість через підняття значущих тем (етика, гідність, відповідальність);
- пропонуйте альтернативу деструктивним проявам – участь у позитивних ініціативах, проєктах, гуртках.

#### 7. Співпраця та інтеграція ресурсів:

- взаємодійте з органами студентського самоврядування, профкомами, психологічною службою, батьками;
- використовуйте ресурси місцевої громади, культурних центрів, музеїв, театрів, ЗМІ;
- інтегруйте цифрові ресурси: створюйте віртуальні спільноти, проводьте онлайн-заходи, блогери й лідери думок – як елементи виховного впливу.

#### 8. Оцінювання ефективності виховної роботи:

- проводьте рефлексійні опитування студентів після заходів;
- здійснюйте моніторинг розвитку особистісних якостей студентів через спостереження, анкетування, інтерв'ювання;
- узагальнюйте результати виховної діяльності у звітах, формулюйте рекомендації на основі аналізу.

## 2.9. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

| № з/п | Показник                                                                                                                                                  | так | ні | примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.    | <u>Сформованість управлінської культури в педагогічному колективі:</u>                                                                                    |     |    |          |
|       | - згуртованість та організованість;                                                                                                                       |     |    |          |
|       | - єдність офіційної й неофіційної системи взаємин і спілкування;                                                                                          |     |    |          |
|       | - життєствердний настрій у колективі;                                                                                                                     |     |    |          |
| 2.    | - атмосфера взаємної підтримки і турботи в педагогічному колективі.                                                                                       |     |    |          |
|       | <u>Основні компоненти соціально-психологічної техніки керівника в управлінні закладом освіти:</u>                                                         |     |    |          |
|       | - уміння спілкуватися з використанням поєднання вербальних (культура й техніка мовлення) і невербальних засобів (міміка, пантоміміка, проксемика, імідж); |     |    |          |
|       | - уміння згуртовувати, інтегрувати працівників на досягнення спільних цілей;                                                                              |     |    |          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| - уміння володіти своїм психофізичним станом у процесі управлінського спілкування і співпраці з педагогами (дихання, серцебиття, напруження м'язів, емоцій, увага, уява, спостережливість);                                                                                                    |  |  |  |
| - уміння контролювати власний настрій, стиль і тон спілкування, інтонацію, посмішку, погляд, міміку, рухи тощо;                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| - наявність власної техніки впливу, взаємодії, спілкування, саморегуляції;                                                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
| - здатність оперативно приймати рішення у стресових ситуаціях;                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| - здатність бути витриманим, спокійним у стресових ситуаціях;                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
| - уміння долати власні негативні психофізичні стани (роздратованість, агресивність, втому);                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |
| - уміння тримати самовладання в стосунках з педагогами;                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| - уміння керувати власною емоційною поведінкою;                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| - уміння долати негативний вплив підсвідомості на процес ділового спілкування;                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| - використовувати спеціальні психотерапевтичні прийоми самозахисту і впливу на інших для забезпечення психофізичного благополуччя та здорового способу життя.                                                                                                                                  |  |  |  |
| 3. Спрямованість соціально-психологічної компетентності на забезпечення соціально-психологічних умов функціонування закладу освіти:                                                                                                                                                            |  |  |  |
| - створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |
| - уміння згуртовувати колектив;                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| - уміння підвищувати трудову мотивацію;                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| - уміння попереджати професійне вигорання;                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
| - уміння забезпечувати психофізичне благополуччя.                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |
| 4. Вимоги до психономічної (система вмінь і якостей особистості, яка допомагає здійснювати управлінські впливи таким чином, щоб уникати психотравм, зберігати нервово-психічне здоров'я педагогів, забезпечувати позитивний соціально- психологічний клімат) техніки керівника закладу освіти: |  |  |  |
| -здійснення управлінських впливів на                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                      |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| свідомість педагогів (наказ, прохання, переконання);                                                                                                                                 |  |  |  |
| - здійснення управлінських впливів на підсвідомість педагогів. Сугестивно-інформаційні впливи (навіювання, зараження своїм прикладом);                                               |  |  |  |
| - неприпустимість неконструктивних впливів, які обмежують, пригнічують, принижують особистість педагогів (маніпулятивні впливи, погрози, деструктивна критика);                      |  |  |  |
| - уміння враховувати глибинно психологічні механізми управлінських стосунків, потреб, мотивів, ставлень підлеглих;                                                                   |  |  |  |
| - спостережливість;                                                                                                                                                                  |  |  |  |
| - проникливість;                                                                                                                                                                     |  |  |  |
| - критичність мислення;                                                                                                                                                              |  |  |  |
| - уміння володіти психотерапевтичними прийомами й механізмами взаєморозуміння (емпатією, ідентифікацією, рефлексією), що поєднані з повагою і доброзичливим ставленням до педагогів. |  |  |  |

Імідж керівника (ділові якості, виховані манери поведінки, ознаки національного колориту)

#### Організаційна культура

| № з/п | Показники організаційної культури                                                                                                                                                                                                                                       | так | ні | примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.    | <u>Складові організаційної культури:</u><br>- внутрішні (ментальні) (ідеї цінності, принципи, норми);<br>- реалізація ідей, цінностей, принципів, норм у діяльності й поведінці;<br>- матеріальні атрибути (емблема, герб, прапор, форма одягу, дизайн приміщень тощо). |     |    |          |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 2. | <p>Розбіжність управлінської та організаційної культур:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- у закладі освіти спостерігаються демократичні цілі й цінності, а в управлінській діяльності й спілкуванні переважають методи тиску, пригнічення, що підкреслюють домінантність керівника;</li> <li>- подвійні стандарти, лицемірство, недовіра, нездорова конкуренція у педагогічному колективі;</li> </ul> |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

Індивідуальний стиль техніки управління у діяльності керівника

| № з/п | Особливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1.    | <p><u>Своєрідність техніки виконання провідних управлінських функцій</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поєднання освітніх і соціально-психологічних задач;</li> <li>- розподіл повноважень;</li> <li>- переважаючі методи керівництва;</li> <li>- характер прийняття рішень;</li> <li>- спілкування з підлеглими;</li> <li>- контроль діяльності.</li> </ul> |          |
| 2.    | <p><u>Особливості ставлення керівника</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- до порад і заперечень підлеглих;</li> <li>- до дисципліни;</li> <li>- до нововведень;</li> <li>- до себе.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |          |
| 3.    | <p><u>Рівень техніки дотримання етичних норм на основі єдності вимог до інших і до себе</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реакція на критику;</li> <li>- поведінка при недостатності знань;</li> <li>- рівень вимогливості й відповідальності;</li> <li>- найближче оточення керівника;</li> <li>- психологічний такт.</li> </ul>                            |          |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 4. | Індивідуальний стиль техніки управління позначається на роботі колективу <ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивність роботи колективу при відсутності керівника;</li> <li>- рівні співпраці, взаємної підтримки педагогів;</li> <li>- самостійність, активність</li> </ul> |  |
|    | та ініціативність педагогів.                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| 5. | Залежність індивідуального стилю техніки управління від чинників: <ul style="list-style-type: none"> <li>- тип закладу освіти;</li> <li>- рівень сформованості колективу закладу освіти;</li> <li>- особистість керівника;</li> <li>- досвід управлінської праці.</li> </ul>           |  |

Стильові особливості техніки лідерства керівника закладу освіти

Завдання визначити стиль техніки лідерства керівника (замість ЗАПОВНИТИ виставити стилі авторитарний, демократичний, ліберальний)

| Параметри техніки лідерства           | Стиль техніки лідерства                  |                                                         |                                                  |
|---------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                       | ЗАПОВНИТИ                                | ЗАПОВНИТИ                                               | ЗАПОВНИТИ                                        |
| Прийоми ухвалення рішень              | Одноосібно вирішує питання               | Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими          | Чекає вказівок від керівництва або рішення нарад |
| Спосіб доведення рішення до виконання | Наказує, розпоряджається, командує       | Пропонує, просить, переконує                            | Просить, благає                                  |
| Розподіл відповідальності             | Бере на себе або перекладає на підлеглих | Розподіляє завдання відповідно до переданих повноважень | Знімає з себе будь-яку відповідальність          |
| Ставлення до ініціативи               | Пригнічує повністю                       | Заохочує, використовує на користь справи                | Віддає ініціативу в руки підлеглих               |

|                                       |                                                                                      |                                                                           |                                                                        |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Ставлення до підбору кадрів           | Боїться кваліфікованих працівників, намагається їх позбутися                         | Підбирає ділових, грамотних працівників                                   | Підбором кадрів не займається                                          |
| Самооцінка професійної компетентності | Все знає – все уміє                                                                  | Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику                     | Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих                    |
| Стиль спілкування                     | Тримає дистанцію, не товариський                                                     | Дружньо налаштований, любить спілкування                                  | Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки за їх ініціативою |
| Характер відносин з підлеглими        | Диктується настроєм                                                                  | Рівна манера поведінки. Постійний самоконтроль                            | М'який, поступливий                                                    |
| Ставлення до дисципліни               | Прихильник формальної жорсткої дисципліни                                            | Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей | Вимагає формальної дисципліни                                          |
| Ставлення до санкцій                  | Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує «улюбленців» тільки у свята | Використовує різні види стимулів постійно                                 | Використовує різні види стимулів постійно                              |

## 2.10. СФОРМОВАНІСТЬ КОМУНІКАТИВНО-МОВЛЕННЄВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

| № з/п | Показник                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | так | ні | примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.    | Комуникативно-мовленнєва техніка керівника передбачає реалізацію таких принципів (єдність психологічної і технологічної готовності до управлінського спілкування):<br>- ціннісність. Ціннісне ставлення до підлеглих, інтерес до думки кожного, здатність узагальнювати, синтезувати одне ціле з багатьох думок; |     |    |          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- партнерство. Поважне ставлення керівника до свого підлеглого, розуміння і прийняття його індивідуальності, його ініціативи і самовираження, що передбачає орієнтування управлінської діяльності на партнерський тип співпраці керівника і підлеглих;</li> <li>- взаєморозуміння. Керівник уміє не лише чітко і точно висловлюватись, але й слухати та розуміти підлеглих, здатен до оперативної трансформації своїх пропозицій з урахуванням думки і переживань педагогів. Психологічні навички взаєморозуміння (головними з яких є володіння механізмами ідентифікації, емпатії, комунікативної рефлексії) – провідний чинник ефективного управлінського спілкування (діалог відбувається на засадах взаємної поваги, гуманності, суб'єктності);</li> <li>- персоніфікованість. У діалогічній манері мовлення відсутні дуже довгі і й складно побудовані висловлювання, які важко зрозуміти і на які співрозмовнику складно відповісти. Керівник говорить коротко, але гранично зрозуміло й відверто, відкидаючи усю зайву інформацію, яка школить ефективним витратам робочого часу. Діалог персоніфікований (у своєму мовленні керівник демонструє, що він не уникає відповідальності, займає відкриту позицію</li> </ul> |  |  |  |
|  | <p>подає свою власну думку й ставлення до неї);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рефлексивність. Єдність зовнішнього і внутрішнього діалогу забезпечується вміннями керівника постійно контролювати хід управлінського спілкування і його вплив на роботу закладу освіти, своєчасно фіксує й виправляє власні комунікативно-мовленнєві помилки й недоречності.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |

## Мовленнєва техніка керівника

| №<br>з/п | показник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | так | ні | примітка |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.       | <p>Під час слухання керівнику допомагають такі прийоми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- з'ясування, яке полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та формулюванні йому запитань, на які не можна відповісти одним словом «так» чи «ні»;</li> <li>- перефразування, тобто, формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою з'ясування її точності для розуміння;</li> <li>- відображення почуттів – акцент не на змістовому аспекті повідомлення співрозмовника, а на його емоційних реакціях;</li> <li>- резюмування, тобто, відповіді-уточнення, що дають змогу узагальнити думки й почуття відправника інформації.</li> </ul> |     |    |          |

## Стильові особливості управлінських впливів

| Ситуації<br>управлінського<br>спілкування       | Стильові різновиди техніки управлінських впливів                                              |                                                                                                                  |                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | ЗАПОВНИТИ                                                                                     | ЗАПОВНИТИ                                                                                                        | ЗАПОВНИТИ                                                                                                                                           |
| Прийняття<br>рішень                             | Самостійно<br>вирішує всі<br>питання, мінімум<br>управлінських<br>впливів                     | Управлінські<br>впливи<br>забезпечують<br>обговорення у<br>колективі й<br>колективне<br>(колегіальне<br>рішення) | Мінімум<br>управлінських<br>впливів, чекає<br>вказівок «згори»<br>або приймає<br>рішення,<br>запропоноване<br>колективом<br>(педагогічною<br>радою) |
| Спосіб<br>доведення<br>рішення до<br>виконавців | Переважають<br>впливи наказ,<br>розпорядження,<br>вказівка                                    | Пропонує,<br>стверджує<br>запропоноване<br>підлеглим,<br>доручає                                                 | Просить часто,<br>навіть благає                                                                                                                     |
| Розподіл<br>відповідальності                    | Бере на себе або<br>перекладає на<br>певного<br>виконавця                                     | Розподіляє<br>відповідальність<br>та завдання разом<br>з повноваженнями                                          | Знімає з себе<br>будь-яку<br>відповідальність                                                                                                       |
| Ставлення до<br>ініціативи                      | Не сприймає<br>ініціативи                                                                     | Заохочує й<br>використовує в<br>інтересах справи                                                                 | Віддає ініціативу<br>в руки підлеглих                                                                                                               |
| Ставлення до<br>відбору кадрів                  | Уникає<br>достатньо<br>кваліфікованих і<br>думаючих<br>працівників з<br>широким<br>кругозором | Підбирає ділових,<br>розумних<br>працівників з<br>широким<br>кругозором                                          | Відбором кадрів<br>не займається                                                                                                                    |
| Ставлення до<br>самонавчання                    | Гіпертрофовано<br>висока думка про<br>себе                                                    | Постійно<br>навчається,<br>враховує критику,<br>заохочує<br>підлеглих до<br>навчання                             | Поповнює свої<br>знання, заохочує<br>цю рису в<br>підлеглих                                                                                         |
| Стиль<br>спілкування                            | Суто<br>формальний                                                                            | Налаштований<br>дружньо,<br>спілкується із<br>задоволенням                                                       | Уникає<br>спілкування,<br>спілкується з<br>підлеглими лише                                                                                          |

|                                           |                                                                      |                                                                |                                                         |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                      |                                                                | за їхньої ініціативи, допускає фамільярне звернення     |
| Характер взаємин з підлеглими             | Залежно від настрою                                                  | Рівна, дружня манера поведінки з високим ступенем самоконтролю | М'який                                                  |
| Ставлення до дисципліни                   | Схильний до формальної, жорсткої дисципліни                          | Розумна дисципліна, диференційований підхід до людей           | Вимагає формальної дисципліни, не вміючи її забезпечити |
| Переважаючий моральний вплив на підлеглих | Покарання – основний метод дії, заохочення – для окремих працівників | Різноманітні види стимулів                                     | Заохочення                                              |

## 2.1. РОЗПОРЯДНИЦЬКА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Готове управлінське розпорядження передається педагогам за допомогою наступних методів:

| № з/п | Показник                                                                    | Так | Ні | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.    | Спонукальний метод керівник реалізує у таких варіантах:                     |     |    |          |
|       | - підкреслення позитивних ділових якостей, досягнень, досвіду виконання;    |     |    |          |
|       | - нагадування про довіру щодо виконавця;                                    |     |    |          |
|       | - підкреслення ініціативи та вправності саме у виконавця;                   |     |    |          |
|       | - навіювання виконавцю, що він може набагато більше, ніж йому здається;     |     |    |          |
|       | - роз'яснення значущості роботи для розвитку професійних якостей виконавця; |     |    |          |
|       | - запрошення до співпраці.                                                  |     |    |          |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 2. | Переконуючий метод керівник використовує при виникненні у підлеглих психологічних бар'єрів (незгоди, сумніву, недовіри, розгубленості, невдоволеності) з використанням засобів:<br>- опора на незаперечні факти та звернення до особистого досвіду підлеглого;<br>- підкреслення здібностей підлеглого;<br>- звернення з проханням, якщо доручена справа не входить в обов'язки підлеглого. |  |  |  |
| 3. | Метод примушення керівник використовує за умов недостатньої відповідальності, сумлінності, дисциплінованості підлеглих – з використанням таких засобів, як відкрите попередження, категорична вимога (наказ), мотивована потребами справи (уникає приниження підлеглого).                                                                                                                   |  |  |  |

## 2.12. ВИДИ ПЕРЕДАЧІ РОЗПОРЯДЖЕНЬ ЗА ЕМОЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ ЗМІСТОМ

| № з/п | Показник                                                                                                                                                                                                                                                           | Так | Ні | Примітка |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.    | Керівник використовує в управлінні персоналом <i>аморфне розпорядження</i> – поставлені вимоги керівника не досить зрозумілі, не конкретні, не визначені.                                                                                                          |     |    |          |
| 2.    | Керівник використовує в управлінні персоналом <i>розпорядження-вмовляння</i> – звернення керівника до розуму, особистої зацікавленості або позитивного ставлення підлеглого. Буває корисним, якщо підлеглий поділяє переконання, цінності закладу освіти.          |     |    |          |
| 3.    | Керівник використовує <i>розпорядження-погрозу</i> , що дає тимчасовий ефект, викликає у педагога почуття образи, що поступово посилюється і призводить до конфліктів. Припустимо використовувати в екстремальних ситуаціях.                                       |     |    |          |
| 4.    | <i>Розпорядження-прохання</i> – керівник намагається викликати у підлеглого співчуття до себе (за умови довірливих стосунків між ними).                                                                                                                            |     |    |          |
| 5.    | <i>Розпорядження-підкуп</i> – обіцянка певних винагород для підлеглого за умови виконання розпорядження. Недоліки: тимчасовий ефект; згодом між співробітниками виникає недовіра і суперництво, що розмежовує їх; вимоги підлеглих до винагород чимдалі зростають. |     |    |          |

|    |                                                                                                                        |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 6. | Розпорядження-категорична вимога –<br>безапеляційне розпорядження, що ґрунтується на<br>субординації в закладі освіти. |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

### 2.13. ВИВЧЕННЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

*Критерій. Врахування індивідуальних особливостей,  
здібностей та розвитку дитини*

| №<br>з/п | Показник:                                                                                                                                                                                                                                                                              | Так | Ні | Примітки |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.       | Розробка індивідуальної освітньої траєкторії для учнів, які:<br>- потребують індивідуальної форми навчання (педагогічного патронажу);                                                                                                                                                  |     |    |          |
|          | - перебувають на дистанційній формі навчання;                                                                                                                                                                                                                                          |     |    |          |
|          | - перебували на довготривалому лікуванні;                                                                                                                                                                                                                                              |     |    |          |
|          | - потребують відповідного періоду адаптації;                                                                                                                                                                                                                                           |     |    |          |
|          | - прибули з інших закладів освіти (наприклад з вивченням мов національних меншин);                                                                                                                                                                                                     |     |    |          |
|          | - випереджають однокласників у швидкості та якості засвоєння навчального матеріалу;                                                                                                                                                                                                    |     |    |          |
|          | - мають індивідуальні інтереси, нахили, уподобання;                                                                                                                                                                                                                                    |     |    |          |
|          | - мають особливі освітні потреби.                                                                                                                                                                                                                                                      |     |    |          |
| 2.       | Індивідуальна освітня траєкторія розроблена (за наявності потреби) на:                                                                                                                                                                                                                 |     |    |          |
|          | - навчальний рік;                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |    |          |
|          | - семестр;                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |    |          |
|          | - більш короткострокові періоди.                                                                                                                                                                                                                                                       |     |    |          |
| 3.       | Прийняття рішення про реалізацію індивідуальної освітньої траєкторії приймається за заявкою батьків або за рішенням педагогічної ради                                                                                                                                                  |     |    |          |
| 4.       | Заявка батьків необхідна, якщо:<br>- організація індивідуальної форми навчання (педагогічного патронажу);                                                                                                                                                                              |     |    |          |
|          | - організація дистанційної форми навчання тощо.                                                                                                                                                                                                                                        |     |    |          |
| 5.       | Дотримання процедури запровадження індивідуальної освітньої траєкторії:<br>- схвалення педагогічної ради;<br>- затвердження наказом ректора;<br>- розробка індивідуального навчального плану, який відповідає освітній програмі закладу освіти та Державним стандартам закладу освіти. |     |    |          |

Основні вимоги до професійно-педагогічних якостей викладача закладу  
вищої освіти

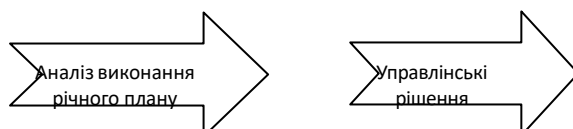
| № з/п | Основні вимоги до професійних педагогічних умінь викладача                                                                                                                                                                  | Так | Ні | Примітки |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----------|
| 1.    | Знання, вміння підбирати зміст навчального матеріалу. Уміння організовувати навчальний процес. Уміння контролювати навчання.                                                                                                |     |    |          |
| 2.    | Імідж викладача. Особистісні та педагогічні якості. Відкритість, щирість, інтелігентність, загальна культура, привабливість. Впевненість у собі. Почуття власної гідності.                                                  |     |    |          |
| 3.    | Уміння відчувати аудиторію, підтримувати зворотний зв'язок, управляти увагою тих, хто навчається.                                                                                                                           |     |    |          |
| 4.    | Уміння виявляти зв'язки теорії та практики.                                                                                                                                                                                 |     |    |          |
| 5.    | Уміння виявляти та стимулювати творчий потенціал студентів, використовуючи індивідуальний підхід.                                                                                                                           |     |    |          |
| 6.    | Системність, логічність, доступність, чіткість, наочність викладання.                                                                                                                                                       |     |    |          |
| 7.    | Доброзичливе ставлення до студентів, об'єктивність, неупередженість, вимогливість. Уміння коректно виправляти помилки.                                                                                                      |     |    |          |
| 8.    | Здатність до професійного вдосконалення. Уміння узагальнювати, аналізувати вдосконалення, результати діяльності для її подальшого вдосконалення. Прогресивне мислення, здатність до інновацій. Уміння адаптуватися до змін. |     |    |          |
| 9.    | Уміння зацікавити.                                                                                                                                                                                                          |     |    |          |
| 10.   | Всебічний розвиток, ораторське мистецтво, гнучкість у дискусіях. Незалежність у поглядах.                                                                                                                                   |     |    |          |
| 11.   | Бажання навчати, передавати свої знання, ділитися досвідом.                                                                                                                                                                 |     |    |          |
| 12.   | Здатність до психоаналізу.                                                                                                                                                                                                  |     |    |          |

## 2.14. РІЧНИЙ ПЛАН РОБОТИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

### Робота над складанням річного плану Структура та спосіб створення річного плану

| № п/п | Критерій способу розробки річного плану                                                                           | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Причини, які слід усунути                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Врахування результатів самооцінювання закладу освіти з метою вдосконалення окремих напрямів роботи закладу освіти | <ul style="list-style-type: none"> <li>- долучення до розроблення річного плану вчителів, учнів, батьків;</li> <li>- створення робочої групи;</li> <li>- постановка завдань перед робочою групою:</li> </ul> 1)проаналізувати виконання попереднього робочого плану: <ul style="list-style-type: none"> <li>• що було зроблено? або що виконали?</li> <li>• що не було зроблено? або що залишилось без реалізації?</li> <li>• які незаплановані завдання довелося виконувати?</li> </ul> 2)При аналізі минулорічного плану визначити, що завадило його виконати на 100% <ul style="list-style-type: none"> <li>• що має бути виконано наступного року?</li> <li>• що було заплановано (які заходи?) на минулий навчальний рік? (визначити причини)</li> </ul> Такий проведений аналіз має бути наслідком чіткого розуміння не тільки причин невиконання, але і способів корекції. І це наступний крок визначити необхідні ресурси і спланувати їх використання. | Наприклад:<br>Чому не виконано? <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність фахівців, які можуть виконати ті чи інші завдання;</li> <li>- брак часу;</li> <li>- некоректне формулювання самих завдань;</li> <li>- відсутність фінансування, на яке заклад освіти розраховує</li> <li>- завадив карантин*</li> </ul> |
| 2     | Визначення цілей на навчальний рік та узгодження їх зі стратегічними цілями закладу освіти                        | Операційні цілі визначають, як заклад освіти буде досягати напрямів стратегічного розвитку та які кроки необхідно для цього зробити                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Наприклад: якщо відповідні операційні цілі окреслено у стратегії розвитку на поточний навчальний рік, ці завдання можна дублювати у річному плані                                                                                                                                                                            |

\* Примітка: такий аналіз дозволить робочій групі зрозуміти причини невиконання тих чи інших частин плану, а також запобігти цьому у майбутньому передбачивши способи корекції. \*\* Річний план – основний робочий документ організації повсякденної діяльності закладу освіти впродовж навчального року. \*\*\* Неухильне дотримання принципу, що результатом аналізу виконання річного плану мають стати управлінські рішення



**2.15. АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ РІЧНОГО ПЛАНУ МОЖЕ  
ЗДІЙСНЮВАТИСЬ ЗА НАПРЯМАМИ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬСЯ  
ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА  
(частина 3 ст. 41 Закону України «Про освіту»)**

| №<br>п/п | В аналізі стратегії річного плану слід враховувати такі складові вимоги                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти                                                                                         |
| 2        | Систему та механізми забезпечення академічної доброчесності                                                                                          |
| 3        | Оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти                                                                               |
| 4        | Оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників) |
| 5        | Оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладів освіти                                   |
| 6        | Забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи здобувачів освіти                 |
| 7        | Забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти                                                               |
| 8        | Створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування                                     |
| 9        | Інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти                                                       |

**\*Примітка:**

Слід оприлюднювати всю інформацію, яка стосується річного плану будь-якими засобами: сайт або батьківські збори або методичні об'єднання.

Для перспективного виконання річного плану, який схвалено педагогічною радою школи треба звернути особливу увагу на його оприлюднення та роз'яснювальну роботу.

Коли, яким чином ми оцінюємо виконання цього критерію?

Що оцінюємо?

1. Чи передбачає річний план виконання заходів, спрямованих на досягнення цілей, сформульованих у стратегії розвитку закладу освіти?
2. Чи залучалися до розроблення річного плану учасники освітнього процесу?
3. Чи враховано під час річного планування зміст освітньої програми закладу освіти?
4. Чи охоплює річне планування всі напрями функціонування та розвитку закладу?
5. Чи є завдання річного плану зрозумілими для учасників освітнього процесу, а їх виконання – вимірюваним?
6. Яким чином здійснювався аналіз виконання річного плану минулого навчального року і як результати цього аналізу враховано під час складання плану поточного року?

## 2.16. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

(план для керівника)

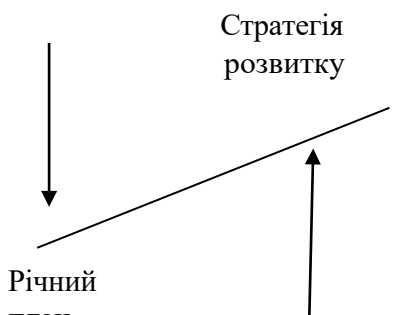
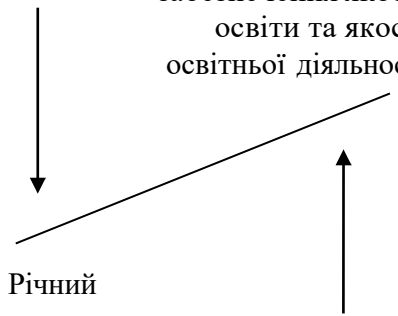
### Структура стратегії розвитку закладу освіти

| № п/п | Блоки стратегії розвитку школи | Характеристика і ознаки                                                                                                                                                                                                             | Приклад                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Цінності закладу освіти        | По суті, є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу<br>- визначають, що для школи є важливим, які людські та суспільні цінності                                                                              | Цінність – безпека та комфорт дитини. У такому випадку в процесі реалізації стратегії особлива увага має приділятися створенню безпечного та комфортного середовища, побудові довірливих взаємин між учителями, вчителями та адміністрацією школи |
| 2     | Місія Школи                    | - Дає відповідь на запитання, чому заклад освіти існує, яка мета його діяльності та для кого здійснюється освітня діяльність.<br>- Вона деталізує статус школи та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу | Місією школи може бути забезпечення рівного доступу до освіти для всіх дітей                                                                                                                                                                      |
| 3     | Візія школа                    | - Визначає, куди рухається заклад освіти?<br>- Формування візії дасть змогу відповісти на питання, які цілі школа прагне реалізувати у середньостроковій перспективі?<br>- На якому рівні хоче бути?<br>- Чого прагне?              | Створення інклюзивного освітнього середовища, в якому кожна дитина незалежно від статі, особливих потреб, соціального статусу чи інших ознак зможе комфортно навчатися                                                                            |
| 4     | Стратегічні цілі діяльності    | - Визначають, якою має бути школа за кілька років?<br>- Задають напрями розвитку                                                                                                                                                    | Для тих ефективності цілі мають бути сформовані на основі SMART – критеріїв                                                                                                                                                                       |

|   |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | закладу освіти  | <p>та фіксують, чого школа прагне досягти.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу закладу освіти.</li> <li>- Стратегічні цілі обов'язково корелюються із візією, адже їхнє виконання наближає заклад до її досягнення</li> </ul> | <p>та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими в часі</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5 | Операційні цілі | <p>Визначають, яким чином заклад освіти буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідно для цього зробити. В операційних цілях стратегія закладу освіти переходить від загального до конкретного</p>                                                                                                                                | <p>Операційними цілями в стратегії закладу освіти можуть бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити прогноз очікуваної кількості дітей з особливими освітніми потребами;</li> <li>- налагодити відносини з інклюзивно-ресурсним центром;</li> <li>- провести адаптацію освітнього простору;</li> <li>- забезпечити необхідну організаційно-методичну підготовку;</li> <li>- розробити необхідні адаптаційні заходи для учнів і батьків;</li> <li>- вчителям пройти підвищення кваліфікації за напрямками, які стосуються роботи з дітьми з особливими освітніми потребами</li> </ul> |

## 2.17. СТРУКТУРА РІЧНОГО ПЛАНУ

### Визначення структури річного плану роботи закладу освіти

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                      |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Варіант №1 | Структура річного плану може відтворювати (відповідати) структурі стратегії розвитку закладу освіти. Такий підхід спростить підготовку плану та одночасно допоможе деталізувати поставлені цілі та визначені завдання. Це і спрощує його підготовку, і відразу працює на деталізацію поставлених цілей та виконання завдань, які потрібні для досягнення очікуваного результату у перспективі розвитку закладу освіти |   |
| Варіант №2 | Напрями внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти. у такому випадку у річному плані будуть враховані усі аспекти освітньої діяльності, представлені в етапах само оцінювання, яке школа має проводити щороку                                                                                                                                                                      |  |
| Варіант №3 | 1. Освітнє середовище закладу освіти.<br>2. Система оцінювання здобувачів освіти.<br>3. Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти.<br>4. Управлінські рішення.                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                      |
| Варіант №4 | Власний підхід до створення річного плану                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                      |

\*Примітка: кожен заклад освіти унікальний, тому зразків річного плану бути не може Важливо, щоб у будь-якому з варіантів структури річного плану документ містив:

- строки виконання; - інформацію про відповідальних за реалізацію кожного завдання;
- форму узагальнення за результатами виконання (наказ, графік, розклад, аналітична записка, навчальний план тощо); - відмітка про виконання.

**\*\*Затвердження та комунікація річного плану**

Схвалює річний план на засіданні педагогічна рада закладу освіти згідно З-ну України

«Про повну загальну середню освіту» ст.. 40 Педагогічна рада

Важливо пам'ятати, що після затвердження річний план має стати корисним і практичним робочим документом, а не залишитися черговою формальною частиною документообігу. Тому робота не має завершуватись на етапі затвердження річного плану. Необхідно його оприлюднити і пояснити всім учасникам освітнього процесу цілі та завдання, що мають бути виконані протягом року, здійснювати їх моніторинг, перегляд, доопрацювання.

Важливо детальне річне планування роботи закладу освіти та втілення цього плану в життя – це рух до досягнення поставлених у стратегії розвитку школи цілей та, як наслідок, - до покращення якості освітньої діяльності закладу освіти.

## 2.18. ОРІЄНТОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

| №<br>п/п | Наявність у робочому плані таких напрямів                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Створення та підтримка безпечних і комфортних умов для учасників освітнього процесу |
| 2        | Освітня діяльність закладу освіти                                                   |
| 3        | Наскрізний процес виховання                                                         |
| 4        | Інші напрями роботи                                                                 |

## 2.19. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Організаційна структура дає чітке розуміння, в тому, як працює школа, про кола відповідальності, розподіл та завдань та обов'язків. Маючи ясність у структурі, вам буде легше дотримуватися порядку в прийнятті рішень і долати розбіжності в колективі. Організаційна структура — це схематичне зображення того, як взаємодіє команда, організація.

Складові організаційної структури

- 1 Схеми організаційної структури
- 2 Чітко прописані всі ролі, задачі та очікувані результати
- 3 Система комунікації в команді, а також з учнями, вчителями та батьками

### 1. Організаційна структура управління закладу освіти

Скласти схему організаційної структури управління закладом освіти

Охарактеризувати особливості організаційної структури у залежності від розміру та типу закладу освіти (база практики)

2. Як розподілені обов'язки керівників закладу освіти? Проаналізувати і прописати розподіл обов'язків і відповідальності директора та заступника директора закладу освіти (Див. Примірний розподіл обов'язків керівників закладу освіти [http://pohyblyak.edukit.ck.ua/metodichna\\_robota/kejs\\_zavucha/](http://pohyblyak.edukit.ck.ua/metodichna_robota/kejs_zavucha/)).

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Барабаш В. А. *Методика викладання у вищій школі: метод. рекомендації*. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 60 с.
2. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
3. Бондар Л. С. *Педагогіка вищої школи: навч. посіб.* Київ: Логос, 2020. 368 с.
4. Державна служба якості освіти України. *Настанова з питань забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти у закладі вищої освіти*. Київ, 2021. 52 с. URL: <https://sqe.gov.ua>
5. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
6. Заходи реагування освітнього омбудсмена щодо забезпечення автономії закладів освіти та академічної свободи педагогів від 25 червня 2025 URL: <https://eo.gov.ua/zakhody-reahuvannia-osvitnoho-ombudsmena-shchodo-zabezpechennia-avtonomii-zakladiv-osvity-ta-akademichnoi-svobody-pedahohiv/2025/06/19/>
7. Ковальчук І. Т. *Основи педагогічної майстерності викладача: навч. посіб.* Чернівці: Рута, 2021. 180 с.
8. Лактіонова С. І. *Академічна доброчесність у вищій школі: теоретико-прикладні аспекти*. Київ: ІВО, 2021. 148 с.
9. Литвинова С. Г., Сущенко Л. П. *Дослідницька діяльність у закладі вищої освіти: теорія і практика*. Полтава: ПУЕТ, 2021. 216 с.
10. Мальована З. І. *Сучасний урок у закладі вищої освіти: методика підготовки та проведення*. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 198 с.
11. Мельник Ю. Б. *Педагогіка вищої школи: силабус і методичний матеріал: навч.-метод. посіб.* Харків: ХОГОКЗ, 2020. 84 с.
12. Методичні вказівки до проходження педагогічної практики магістрантів. Київ: НТУУ «КПІ», 2021. 28 с.
13. Михайлова Г. М. *Психолого-педагогічні основи педагогічної практики магістрантів: навч.-метод. посіб.* Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2021. 152 с.
14. Освітній омбудсмен України URL: <https://surl.li/ghnety>
15. Освітньо-наукова програма «Управління закладом освіти» другого (магістерського) рівня: офіційний документ / Ред. рада факультету. Київ, 2023. 82 с.
16. Педагогіка вищої школи: досвід і тенденції розвитку: зб. тез наук.-практ. конф. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 120 с.
17. Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти НУБіП України : затв. Вченою радою НУБіП України 25.04.2025. Київ : НУБіП України, 2025.
18. Педагогічна практика магістрів: метод. вказівки. Ужгород: УжНУ, 2022. 30 с.

19. Пів року на посаді освітнього омбудсмена: основні напрями та результати роботи 8.05.2025 URL: <https://eo.gov.ua/piv-roku-na-posadi-osvitnoho-ombudsmena-osnovni-napriamy-ta-rezultaty-roboty/2025/05/08/>

20. Положення про підготовку фахівців за дуальною формою здобуття вищої освіти у Національному університеті біоресурсів і природокористування України від 26.02.2020. Протокол № 7. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya\\_pidgotovka\\_fahivciv\\_za\\_dualnoyu\\_formoyu\\_02\\_2020.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya_pidgotovka_fahivciv_za_dualnoyu_formoyu_02_2020.pdf)

21. Положення про практичну підготовку студентів НУБіП України від 27.10.2021 протокол № 3 URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/29.polozhennya\\_praktika\\_2021.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/29.polozhennya_praktika_2021.pdf)

22. Положення про підготовку магістрів у НУБіП України від 23.02.2022 протокол № 6 URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/polozhennya\\_pidgotovka\\_magistriv\\_zmi\\_ni\\_i\\_dop.\\_2022.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/polozhennya_pidgotovka_magistriv_zmi_ni_i_dop._2022.pdf)

23. Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України: Наказ МОН України від 08.04.1993. Протокол № 93 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0093281-93#Text>

24. Практична підготовка майбутніх педагогів у закладах вищої освіти: науково-аналітична доповідь / НАПН України. Київ, 2022. 68 с.

25. Про затвердження Порядку та умов здобуття загальної середньої освіти в комунальних закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1222-24#Text>

26. Про методичні рекомендації щодо організації виховного процесу в закладах освіти URL : <https://mon.gov.ua/npa/pro-metodychni-rekomendatsii-shchodo-orhanizatsii-vykhovnoho-protsesu-v-zakladakh-osvity>

27. Савченко О. Я. *Дидактика вищої школи: навч. посіб.* Київ: Педагогічна думка, 2021. 240 с.

28. Сисоєва С. О. *Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників: теорія і практика.* Київ: Педагогічна думка, 2020. 304 с.

29. Тронько О. Я. *Методика організації педагогічної практики у ЗВО: методичні рекомендації.* Київ: НаУОА, 2021. 64 с.

30. Шевченко С. О., Піроженко Л. О. *Теорія та практика управління освітнім процесом у ЗВО: навч. посіб.* Київ: Слово, 2022. 276 с.

# ДОДАТКИ

## Додаток 1

*Зразок оформлення титульної сторінки*

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Гуманітарно-педагогічний факультет**

**Кафедра управління та освітніх технологій**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Керівник практики**

\_\_\_\_\_  
(підпис) (Ім'я, Прізвище)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

### **ЗВІТ**

**З ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ  
ПРАКТИКИ**

здобувача другого рівня вищої освіти \_\_ курсу, група \_\_\_\_\_  
спеціальності D3 «Менеджмент», ОПП/ОНП «Управління закладом освіти»

\_\_\_\_\_  
(Прізвище, ім'я, по батькові)

В \_\_\_\_\_

(назва бази практики)

з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

КИЇВ, 20\_\_\_\_ р.

**ВІДГУК**  
**на здобувача другого рівня вищої освіти**  
**спеціальності D3 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної / освітньо-наукової програми**  
**«Управління закладом освіти»,**  
**гуманітарно-педагогічного факультету**  
**Більчук Наталії Миколаївни**

Більчук Наталія Миколаївна з 06.11.2023 р. по 11.12.2023 р. проходила виробничу практику стажистом у Ліцеї № 2 імені В'ячеслава Єрка Подільського району м. Києва. Здобувачка другого рівня вищої освіти Більчук Наталія Миколаївна у період проходження виробничої управлінської практики виявила належний рівень професійної підготовки, організаційної культури та відповідальності. Вона сумлінно виконувала всі завдання, передбачені програмою практики, активно долучалась до організаційно-педагогічної, управлінської діяльності ліцею.

Під час проходження практики Більчук Н. М. продемонструвала лідерські якості, організаційні здібності, дисциплінованість, етичну відповідальність, здійснювати рефлексію в роботі та забезпечувати активну взаємодію зі здобувачами освіти.

Практикантка відповідально ставилася до виконання завдань практики, брала участь у навчально-виховних заходах ліцею.

Наталія Миколаївна проявила ініціативність, комунікабельність, критичне мислення та здатність до професійної рефлексії, що свідчить про її готовність до подальшої педагогічної та управлінської діяльності в системі освіти.

**Висновок:** виробничу управлінську практику здобувачка Більчук Наталії Миколаївни пройшла успішно, з позитивною динамікою професійного зростання. Практикантка підтвердила високий рівень сформованості ключових компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в освітньому середовищі.

Рекомендована оцінка «відмінно».

**Керівник практики**

(ПІБ, посада, науковий ступінь)

\_\_\_\_\_

### Додаток 3

*Зразок щоденника проходження виробничої управлінської практики*

## **ЩОДЕННИК ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ (УПРАВЛІНСЬКОЇ) БЕЗ ВІДРИВУ ВІД НАВЧАННЯ ПРАКТИКИ**

| №<br>п/п | Назва / характер роботи | Тижні<br>проходження<br>практики | Відмітки про<br>виконання |
|----------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|
|          |                         |                                  |                           |

Керівник практики:

від НУБіП України \_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я, прізвище)

від бази практики \_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я, прізвище)

*Зразок оформлення індивідуального плану з проходження виробничої  
управлінської практики*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет  
Кафедра управління та освітніх технологій

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОБОТИ**

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

за період проходження виробничої  
управлінської практики з \_\_\_\_ по \_\_\_\_

у \_\_\_\_\_

(назва бази практики)

| №<br>п/п | Виконана робота | Термін виконання | Відмітка про<br>виконання |
|----------|-----------------|------------------|---------------------------|
| 1        |                 |                  |                           |

Здобувач II рівня вищої освіти

\_\_\_\_\_  
(ім'я, прізвище)

\_\_\_\_\_  
(Підпис)

Керівник практики від бази практики

\_\_\_\_\_  
(ім'я, прізвище)

\_\_\_\_\_  
(Підпис)