

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка

Факультет педагогіки і психології
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Кваліфікаційна робота

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КЛАСНИХ КЕРІВНИКІВ У СИСТЕМІ
ВИХОВНОЇ РОБОТИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Управління навчальним закладом»

Здобувачки другого (магістерського)
рівня вищої освіти
Герасимчук Лілії Ігорівни

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
доктор педагогічних наук, професор
Боднар Оксана Степанівна

РЕЦЕНЗЕНТ:
професор кафедри педагогіки і
методики початкової та дошкільної
освіти, доктор педагогічних наук,
професор
Онишків Зіновій Михайлович

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Герасимчук Л.І. Управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи закладу загальної середньої освіти. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 Менеджмент. ТНПУ ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2025. 65 с.

Магістерське дослідження присвячене проблемам управління роботою класних керівників у закладі загальної середньої освіти. Окреслено основні теоретичні здобутки з проблеми побудови виховних систем та управління ними. Визначено структуру, зміст, напрями, цілі виховної діяльності класних керівників. Доведено, що види діяльності класного керівника має управлінську природу, виокремлено функції управління. Описано практику управління виховною системою закладу загальної середньої освіти та алгоритм управління. Наведено результати діагностики результативності управління діяльністю класних керівників та описано роль адміністрації закладу у координації роботи класних керівників.

Ключові слова: виховна система школи, управління, класні керівники, діяльність класних керівників, заклад загальної середньої освіти.

ABSTRACT

Gerasymchuk L.I. Management of class teachers' activities in the educational system of general secondary education institutions. Qualification work for the degree of Master of Education in the speciality 073 Management. V. Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University. Ternopil, 2025. 65 p.

This master's thesis is devoted to the problems of managing the work of class teachers in general secondary education institutions. It outlines the main theoretical achievements in the field of building and managing educational systems. It defines the structure, content, directions, and goals of the educational activities of class teachers. It is proven that the activities of a class teacher are managerial in nature, and management functions are identified. The practice of managing the educational system of a general secondary education institution and the management algorithm are described. The results of diagnosing the effectiveness of managing the activities of class teachers are presented and describes the role of the school administration in coordinating the work of class teachers.

Keywords: school educational system, management, class teachers, activities of class teachers, general secondary education institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИХОВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1. Побудова виховної системи у закладі загальної середньої освіти у теоретичному та практичному аспектах	7
1.2. Управлінські функції класного керівника.....	14
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КЛАСНИХ КЕРІВНИКІВ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ.....	26
2.1. Обґрунтування моделі системи управління діяльністю класних керівників у структурі виховної роботи	26
2.2. Виховна система закладу загальної середньої освіти та специфіка управління	32
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КЛАСНИХ КЕРІВНИКІВ.....	39
3.1. Діагностика ефективності управління діяльністю класних керівників.....	39
3.2. Роль адміністрації закладу у координації роботи класних керівників.....	49
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність проблеми. Світ змінюється надзвичайно швидко, що зумовлює трансформацію підходів, цілей і методів виховання. Цифровізація, глобалізаційні виклики та зміна ціннісних орієнтирів суспільства ставлять перед закладами освіти нові завдання. Зокрема, все більше актуалізується потреба у гнучкому, цілісному та ефективному управлінні виховною системою. У цьому контексті особлива увага має приділятися діяльності класних керівників як ключових фігур у формуванні середовища розвитку особистості здобувачів освіти.

Теоретичні аспекти виховної діяльності широко представлені у працях вітчизняних науковців. Проблематику структури виховних систем у закладах освіти досліджували такі українські науковці, як О. В. Сухомлинська, І. Д. Бех, А. Й. Капська, Т. О. Семигіна. Зокрема, І. Д. Бех акцентував на суб'єктно-діяльнісному підході в організації виховного процесу. А.Й. Капська розглядала виховну систему як складний педагогічний феномен, що має бути керованим і дієвим. Водночас О. В. Сухомлинська підкреслювала значущість історико-культурного контексту у формуванні моделей виховання в освітньому просторі.

Л. Деревцова, Л. Кондрашова, О. Лаврентьєва, Н. Зеленкова, Є. Павлютенков звернули увагу на аналіз виховних систем закладів освіти. Т. Алексеєнко, І. Бех, К. Журба, Л. Канішевська, О. Киричук, Г. Пустовіт вивчали якість виховання як специфічного відповідального процесу. В. Берéка, В. Іова, О.Жмурко, О.Ковтун, В.Оржеховська, О.Пилипенко, Савченко Д., П. Валюк, С. Прищепа вивчали зміст роботи класних керівників та форми роботи у закладі загальної середньої освіти.

Управлінські аспекти виховної діяльності відображені у працях О. Боднар, О. Коберник, А. Кондратьєвої, В.Крижка, О. Мармаза, О. Несторова, Є. Павлютенкова,

На сучасному етапі управління роботою класних керівників повинно базуватись на принципах партнерства, гуманізації, ціннісно-орієнтованого підходу. Класний керівник виконує не лише організаційну функцію, а й відіграє роль наставника, фасилітатора, координатора виховного середовища. Управлінські рішення в цій сфері мають враховувати як педагогічну автономію класного керівника, так і стратегічні цілі закладу освіти. Ефективне управління передбачає надання методичної підтримки, налагодження горизонтальних зв'язків і стимулювання професійного розвитку педагогів. Без системного підходу до управління роботою класних керівників неможливо забезпечити цілісність і результативність виховного процесу. Тому ця проблема є актуальною як для теорії, так і для практики управління освітою.

Однак не всі проблеми вирішені. Тому і вибрана була тема магістерського дослідження **«Управління діяльністю класних керівників у закладах загальної середньої освіти»**.

Об'єкт дослідження: виховна система закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: теоретичні засади та процес управління діяльністю класних керівників у закладах загальної середньої освіти.

Мета роботи: аналіз теоретичного забезпечення та розробка моделі організації управління діяльністю класних керівників у закладах загальної середньої освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретико-методичні аспекти управління виховною діяльністю у закладах освіти.
2. Виокремити функції роботи класного керівника.
3. Розробити та обґрунтувати модель системи управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи закладу загальної середньої освіти.
4. Обґрунтувати результати оцінювання ефективності управління діяльністю класних керівників та підготувати методичні рекомендації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці моделі системи управління діяльністю класних керівників у сфері виховної роботи закладу загальної середньої освіти; у визначенні структури, змісту, напрямків і цілей виховної діяльності класних керівників; описано його види управлінської діяльності та функції; укладено критерії оцінювання ефективності управління діяльністю класних керівників у виховній роботі закладу загальної середньої освіти.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності роботи класних керівників у закладі загальної середньої освіти, матеріали можуть бути використані для проведення тренінгів у сфері розвитку професійної компетентності; для підготовки проєктів з проблем управління виховною діяльністю та для підготовки методичних рекомендацій класним керівникам.

Апробація результатів магістерського дослідження. Принципові положення магістерської роботи доповідались та обговорювались на:

VII Всеукраїнському науково-методологічному семінарі «позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг в умовах воєнного стану», Київ-Бориспіль, 29.10.2025. Опубліковані тези:

Боднар О.С., Герасимчук Л.І. Взаємодія адміністрації та класних керівників у формуванні внутрішньої культури закладу освіти. *Позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг в умовах воєнного стану*: Матеріали VII Всеукраїнського науково-методологічного семінару 29 жовтня 2025 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2025, 278с. URL:

<http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/>

Структура і обсяг дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (62 найменувань). У роботі 11 рисунків, 4 таблиці. Обсяг роботи – 65сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИХОВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Побудова виховної системи у закладі загальної середньої освіти у теоретичному та практичному аспектах

Українське суспільство, як і все людство, перебуває під впливом потужних глобалізаційних процесів і швидких змін умов життя, які вимагають модернізації освітньої системи й оновлення її цілей. Одним із пріоритетних завдань закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) є підготовка високоморальної особистості, здатної активно взаємодіяти в умовах сучасних інтеграційних викликів. Тому основним критерієм ефективності діяльності ЗЗСО є якісна виховна робота, спрямована на формування успішної людини, підготовленої до самореалізації в сучасному світі [49, с.50].

Всі заклади освіти успішно функціонують завдяки сформованим системам управління, які теоретично обґрунтовані. Теорія управління освітою і закладом загальної середньої освіти, зокрема, розроблялась В. Бондарем, Л.Даниленко, Г. Дмитренком, О. Боднар, Г. Єльніковою, В. Крижком, В. Масловим, Н. Островерховою, Г. Федоровим, Є. Хриковим та ін. Основою системного підходу управління закладами освіти є нормативно-правова база. Серед яких: Конституція України, Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положення про загальноосвітній навчальний заклад, законотворчі документи щодо експериментальної та інноваційної діяльності в ЗЗСО тощо.

Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість). Управляючи спільною діяльністю, керівнику ЗЗСО необхідно визначити, яких результатів хочемо досягти в майбутньому,

проаналізувати, які можливості є для досягнення бажаних результатів, визначити склад та структуру майбутніх дій, передбачити та оцінити наслідки [53, с.89].

«Управління сьогодні – це сукупність взаємопов’язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів. Управління можна вважати не тільки систематизованою діяльністю, але й процесом, у якому ця діяльність здійснюється між суб’єктом і об’єктами управління, де перший постає керуючим органом системи, який визначає та направляє керований об’єкт (людину) до досягнення цілей за етапами» [27, с.78].

Розглянемо різні тлумачення поняття «управління».

Термін “управління” увійшов до освітянської галузі у другій половині 70-х років ХХ ст., замінивши собою термін «керівництво». У цей період під впливом ідей теорії соціального управління (В.Г.Афанасьєва, Д.М.Гвішіані та ін.) розпочинається поступовий перехід від традиційного школознавства до розробки основ внутрішкільного управління.

Тлумачний словник з управління дає таке визначення: «Управління – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об’єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку».

Г. Єльнікова наголошує на тому, що «управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [15].

Хриков Є.М. зазначає: «У широкому розумінні управління являє собою регулювання стану будь-якої системи (матеріально-речової, соціальної) з метою отримання потрібного результату... Таким чином, управління педагогічним колективом має дві головні мети. Перша – це організація

навчально- виховного процесу, а друга – задоволення власних потреб та інтересів працівників школи, вчителів, учнів» [53] .

В інших випадках «управління» визначають, як специфічну функцію різних організованих систем природи, суспільства, технічно-виробничої сфери, що забезпечує їх життєдіяльність, цілеспрямовану динаміку розвитку, реалізацію конкретних програм і практичних завдань.

Ефективність кожної діяльності у закладі освіти забезпечує система управління, яку керівник реалізує через комплекс функцій. Сьогодні немає єдиної класифікації функцій управління. Проте більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. До класичних функцій відносять аналіз, планування, організацію, контроль, коригування, прийняття рішень. Розвиток функцій привів до того, що з'явилися модернізовані функції.

Серед них Б. Гаєвський називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, виконання, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль [28, с.12].

Кожна діяльність в освіті здійснюється у системі, тому часто кажуть системна виховна діяльність, система виховної роботи і виховна система. Крім цього у закладі загальної середньої освіти є інші системи: виховна система, методична система, система роботи з батьками, система роботи із обдарованими школярами. Для дослідження процесів виховання створена теорія виховних систем. Розглянемо основні поняття.

Системна виховна діяльність – це діяльність, яка здійснюється періодично або постійно у певних інтервалах часу, чітко за відповідними алгоритмами.

Система виховної роботи, на нашу думку, це стратегічно спроектований і гнучко керований простір розвитку особистості в закладі освіти, у якому педагогічна взаємодія, цінності та культурно-соціальні впливи поєднуються в єдину динамічну структуру для формування моральної зрілості,

громадянської відповідальності й внутрішньої свободи учнів. Це не просто сукупність заходів, а цілісна педагогічна екосистема, у якій виховання стає способом життя шкільної спільноти.

Виховна система, за В.Ковальчуком, це сукупність взаємопов'язаних елементів: визначені цілі, заради яких вона створюється; спільну діяльність педагогів і вихованців, спрямовану на досягнення цих цілей; учасників освітнього процесу як активних суб'єктів цієї діяльності; виховне середовище, у якому відбувається взаємодія; а також систему цінностей і моральних орієнтирів, що забезпечують духовну єдність спільноти та визначають її стиль поведінки. Як і будь-яка соціальна система, вона ґрунтується на певних нормах і принципах, покликаних підтримувати її цілісність, розвиток, активність, ефективне функціонування та постійне вдосконалення [17, с. 23].

Саме на вагомості системного підходу наголошує О.Коберник, підкреслюючи, що «коли управління будується з урахуванням тенденцій розвитку системи і її оточення і (або) направлено на ліквідацію (компенсацію) можливих несприятливих наслідків, то його можна назвати проактивним, випереджаючим [19, с.15].

В останні десятиліття теорія виховних систем поглиблюється й розширюється дослідженнями вітчизняних та зарубіжних вчених, які здійснюються в науковому полі різних дотичних гуманітарних наук. На разі у цій царині розглядають такі наукові та практичні проблеми: соціалізація учня, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування особистості; вплив сім'ї та роль батьків; взаємодія школи та сім'ї; морально-етичне, патріотичне, екологічне виховання ; ціннісні орієнтації здобувачів освіти у різних вікових категоріях тощо.

Останнім часом окремі зарубіжні та вітчизняні вчені схильні розглядати освітньо-виховні системи. Так польська дослідниця К. Халас зазначає, що під освітньо-виховною системою школи розуміється інтегрована внутрішня сукупність різноманітних сутностей, які включені в авторські програми, створені суб'єктами школи, в педагогічні дії, що взаємообумовлені

між собою, організаційні методи і форми, які мають на меті забезпечити учням сприймання, розуміння і реалізацію цінностей, формування у них творчих позицій, знань і вмінь, а вчителям і батькам – можливість творчих педагогічних дій [цитовано за 17, с.32].

З точки зору, В.Ковальчука, «світньо-виховна система навчального закладу – це цілісне утворення, яке організується в процесі інтеграції основних компонентів освіти і виховання (мета, суб'єкти, їхня діяльність, спілкування, відносини, кадровий потенціал, матеріальна база, середовище), що сприяє розвитку і саморозвитку особистості, створенню своєрідного, розвивального та виховуючого середовища загальноосвітнього закладу [17, с.33].

Відтак, реалізація всіх завдань щодо підготовки здобувачів освіти здійснюється в освітньому процесі, зокрема у системі виховної роботи.

Останнім часом у педагогічному середовищі значно зріс інтерес до використання системного підходу в навчанні і вихованні школярів, у керуванні життєдіяльністю освітнього закладу. З'явилася велика кількість педагогічних колективів, які намагаються моделювати і створювати освітні та виховні системи. У багатьох випадках спроби виявляються вдалими: застосування системного підходу дозволяє зробити педагогічний процес більш цілеспрямованим, керованим і, найважливіше, ефективнішим. Педагоги і керівники закладів освіти, які у своїй діяльності змогли переконатися в доцільності використання системного підходу, стають його прихильниками і прагнуть розширити рамки його застосування в педагогічній практиці.

Не випадково в тих закладах освіти, де побудована й успішно функціонує виховна система закладу в цілому, з'явилося бажання створити виховні системи в навчальних групах і класах. Побудова виховної системи в структурному підрозділі освітнього закладу є не тільки суб'єктивним бажанням класного керівника (вихователя), але й об'єктивною необхідністю [11, с.12].

Виховна система закладу загальної середньої освіти, з точки зору В. Береки, це цілісна педагогічна система, яка об'єднує мету, завдання, принципи, форми, методи і засоби виховання учнів, діяльність суб'єктів (учнів, педагогів, батьків), взаємодію з соціальним середовищем, що спрямована на створення умови для формування всебічно розвиненої особистості. Наприклад, у методичному посібнику зазначено: «виховна система школи — це комплекс виховних цілей, спільність людей, спосіб життя учнівського, педагогічного та батьківського колективів, всі аспекти якого підлягають одній меті, забезпечуючи у процесі свого функціонування досягнення результату» [2, с. 1.].

У наукових дослідженнях виокремлюють такі компоненти структури виховної системи: цільова (місія, ідеал), змістова (виховні завдання, цінності), процесуальна (форми, методи, засоби, суб'єкти), рефлексивна (оцінювання, корекція, розвиток) та середовищна (колектив, соціальне середовище, навчальна діяльність) складові.

Дослідники також зазначають, що методологічною основою більшості моделей виховної системи є системний підхід: відтак виховну систему школи розглядають як систему, де взаємодіють різноманітні елементи і підсистеми, що забезпечують цілісність процесу виховання.

Більшість науковців вважають, що побудова виховної системи в ЗЗСО, передбачає чітке структурування її складових — мети, завдань, принципів, змісту, форм і методів, а також створення сприятливого середовища для їх реалізації.

Виховна система — явище багаторівневе. Це може бути виховна система окремого закладу освіти, мікрорайону, села, міста, регіону. У виділенні саме виховної системи (школи) свідомо робиться акцент на особливостях організації виховання, його специфіку, особливості. Поняття «освітньо-виховна система» є ширшим і відображає особливості цілісності і процесу навчання, і процесу виховання. На думку різних науковців, зміст поняття

«виховна система» може бути різним залежно від того, що розуміється під поняттям «виховання» і в чому полягає головне завдання навчального закладу

Відповідно того, яку функцію формування особистості учня заклад визначає пріоритетною – такий характер системи (освітньої чи виховної) буде. Тому поняття «виховної системи» стало таким підходом у визначенні функцій навчального закладу (школи). Вони визначали що в сучасних умовах (90-ті роки ХХ ст.) важливою функцією навчального закладу – виховання особистості, а освіта – як одна із сфер життєдіяльності учнів (головна), одна із умов реалізації цієї функції (основна). Методологічною основою такої позиції науковців є підхід Х. Лійметса у розумінні процесу виховання, а саме: виховання – це цілеспрямоване управління процесом розвитку особистості. «Тоді логіка, за якою створюється виховна система полягає: її об'єкт – цілісна особистість, що включає блоки цілей, сукупного суб'єкта діяльності, сукупності відношень, виховуючого середовища, управління. Цілі визначають її образ, контури, а через блок діяльності і спілкування забезпечується досягнення цілей» [17, с.23].

В останні десятиліття теорія виховних систем поглиблюється й розширюється дослідженнями вітчизняних та зарубіжних вчених, які здійснюються в науковому полі різних дотичних гуманітарних наук.

Таким чином, теоретичні основи побудови виховної системи у закладі загальної середньої освіти охоплюють: визначення поняття та структури системи, методологічні підходи (системний, діяльнісний, компетентнісний, ціннісно-орієнтований), нормативно-правову базу, принципи, завдання і функції, умови ефективності та модель реалізації. Використання цих положень створює міцний фундамент для розробки власної виховної системи конкретного ЗЗСО, адаптованої до контексту, середовища, учнівського контингенту та стратегічних цілей закладу.

Загалом структура виховних систем включає: цілі; діяльність класних керівників, суб'єкти діяльності, стосунки, середовище системи, управління, розвиток системи.

На сьогодні відомими різні моделі виховних систем. Зокрема, заслуговує на увагу виховна модель А. Макаренка, яка мала на меті виховати в дітей повагу до праці, здатність здійснювати різну роботу власними руками. *Концептуальні ідеї*: праця - основа формування особистості; інтерес і увага до кожної дитини; у дитини має бути особистий інтерес, пошук, «апетит до життя», поєднання навчання з продуктивною працею у формі школи-господарства; шкільний макарєнківський колектив; дитяче самоврядування і самоконтроль та ін.

Виховна система В.Сухомлинського спрямована на всебічний розвиток дитини через любов, повагу й індивідуальний підхід. Особлива увага приділяється розвитку емоційної культури, доброти, естетичного та морального виховання. Школа виступає простором радості, творчості й духовного збагачення.

У виховній системі К. Ушинського виховання має ґрунтуватися на культурі, традиціях і мові народу, до якого належить дитина. Провідна роль надається діяльності, праці, розвитку уваги, пам'яті й мислення. Ушинський наголошував на значенні сім'ї та прикладу дорослих.

Серед зарубіжних відомими є виховні системи Януша Корчака, Вальдорфська педагогіка Р. Штайнера, Монтессорі-система.

Отже, теоретики і практики модернізують відомі виховні системи та працюють над новими під впливом практик та розвитку освітнього менеджменту.

1.2. Управлінські функції класного керівника

У контексті реформування української освіти, зокрема реалізації положень Нової української школи, зростає значення особистісно орієнтованого підходу у вихованні здобувачів освіти. Класний керівник виступає ключовою фігурою в організації виховної роботи, формуванні класного колективу та створенні позитивного мікроклімату.

Класний керівник, з точки зору суспільства, найближчий і безпосередній наставник та вихователь учнів, який організовує і направляє виховний процес, об'єднуючи зусилля вчителів, батьків і соціуму. Головна мета роботи класного керівника сьогодні – це надання допомоги учням у їх становленні як соціально - активних особистостей, формування у здобувачів освіти відповідного інтелектуального потенціалу, відповідного набору цінностей і різних життєвих компетентностей, які необхідні будуть для отримання успіху у праці та задоволення від життя.

Перед класним керівником НУШ, стоїть не зовсім просте завдання – створити в своєму класі умови для розвитку творчих здібностей здобувачів освіти, розвивати прагнення до творчого сприйняття знань, вчити мислити самостійно, підвищувати мотивацію до вивчення предметів, заохочувати їх індивідуальні здібності, дати кожній дитині можливість проявити себе.

Основою його педагогічної позиції є переконання, що дитина - головна цінність суспільства, а однією з головних умов правильного виховання є вміння сприймати дитину такою, якою вона є з її слабостями і недоліками, прагненнями і темпераментом.

Класне керівництво – це не робота, це спосіб життя. Переконана, що у стосунках з вихованцями має бути більше людського спілкування: радіти успіхам кожного вихованця, поділяти їх засмучення, вчити вірити в майбутнє, добиватися успіхів і позитивних зрушень у навчанні, в організованості, у будь-якій колективній справі.

Щоб виконувати добре посадові обов'язки класний керівник має мати певний рівень педагогічної майстерності, яка пояснюється як вияв найвищої форми активності особистості у професійній діяльності, що базується на гуманізмі та розвивається в доцільному використанні методів та засобів впливу залежно від ситуації [54, с.289]. Майстерність необхідна, тому що класний керівник виконує багатовекторну роботу, яка окреслена в напрямках його діяльності. На рис. 1. Подано напрями роботи класного керівника.

Напрями роботи класного керівника

16



Рис. 1 Напрямки роботи класного керівника

Багатогранність діяльності класних керівників визначають напрями, серед яких: аналіз та вивчення індивідуальних особливостей учня; об'єднання учнів у згуртований колектив, співпраця з молодіжними колективами, розвиток класного самоврядування, проведення виховних годин, робота з представниками громадськості, робота з батьками, психологічна підтримка учнів, навчання правил поведінки, адаптація кожної дитини в класі, формування особистості, збереження здоров'я, правила безпеки. Наведені напрями є тривіальними і становлять зміст щоденної рутинної роботи класного керівника.

Відповідно до цих напрямів кожен заклад формує цілі виховання, які відображають Основні орієнтири виховання учнів [38] (рис. 2).



Рис. 2. Цілі виховної діяльності класного керівника

Як стверджують сучасні дослідники, «сучасне виховання та методика викладання відходить від суб'єктно-об'єктних відносин між учителем і учнем

та проголошує суб'єкт-суб'єктні відносини між адміністрацією та колективом вчителів й учнів продовжує працювати суб'єктно-об'єктна система» [30].

Діяльність класного керівника регулюється нормативними актами, зокрема Положенням про класного керівника, в якому прописані такі *функції*:

- систематично аналізує рівень навчальних досягнень та поведінку учнів, організовує навчальну допомогу;
- створює в навчальній групі необхідні умови для оволодіння професією, творчого відношення до праці, для засвоєння передових, прогресивних методів та прийомів роботи;
- проводить тематичні класні години, що спрямовані на виховання моральних цінностей, зацікавленості у питанні належності до обраної професії;
- забезпечує дотримання в навчальній групі встановленого порядку та дисципліни;
- проводить цілеспрямовану індивідуальну роботу з учнями групи;
- здійснює заходи щодо професійно-орієнтаційної роботи учнів шкіл;
- заохочує учнів до занять в гуртках художньої і технічної творчості, предметних гуртках та спортивних секціях;
- залучає учнів до участі в конкурсах професійної майстерності, олімпіадах з навчальних предметів [34].

На багатьох блогах в інтернеті ми знаходимо інші функції класного керівника, які суголосні з управлінням, серед яких: адміністративна, координаційна, стимулююча, виховна, комунікаційна, екологічна та ін.

На сайті «На урок» подані методичні рекомендації, де описані такі функції класного керівника:

Аналітична функція: вивчення індивідуальних особливостей дітей і підлітків; вивчення та аналіз стану й умов сімейного виховання кожного вихованця; аналіз та оцінка рівня вихованості особистості та колективу; вивчення та аналіз становлення та формування колективу групи; вивчення та аналіз виховних можливостей педагогічного колективу; вивчення та аналіз

виховних впливів оточуючого середовища на учнів групи, аналіз виховної цінності проведеної справи.

Прогностична функція: передбачення результату наміченої справи або виховного впливу; прогнозування рівнів індивідуального розвитку учнів; прогнозування етапів становлення та формування колективу; побудова моделі виховної підсистеми (або мікросистеми), що відповідає виховній системі ліцею; визначення ближніх і дальніх перспектив життя та діяльності учнів, колективу; передбачення наслідків стосунків, що складаються в дитячому колективі (між вихованцями, між педагогами та вихованцями, між вихованцями, педагогами та батьками учнів тощо).

Організаційно-координуюча функція: вивчення особливостей розвитку кожної дитини, її особливості, емоційного самопочуття, відображення всіх даних у психолого-педагогічній карті; допомога вихованцям у навчальній діяльності; допомога й співробітництво в плануванні та організації суспільно значимої різноманітної діяльності підлітків згідно з віковими потребами й вимогами життя в колективі; допомога й співробітництво в діяльності органів самоврядування, розвиток самоврядування в групі з метою прищеплення навичок самоорганізації, відповідальності, готовності та вміння приймати життєві рішення; індивідуальний вплив на кожного учня та колектив як суб'єкт цієї діяльності; сприяння вихованцям в отриманні додаткової освіти через систему гуртків, клубів, секцій, об'єднань, що організуються як в ліцеї, так і поза ним; створення умов для самовиховання та саморозвитку особистості вихованців, організація спільно зі психологом психологічної освіти учнів; захист прав і свобод вихованця; організація взаємодії з сім'ями учнів: проведення батьківських зборів, консультацій для батьків, залучення батьків для допомоги ліцею, здійснення миттєвого контакту з батьками у випадку надзвичайних пригод, що загрожують здоров'ю та життю дітей; організація взаємодії в роботі малої педради з проблем учнів своєї групи, відвідування уроків учителів-предметників; участь у роботі педрад, адміністративних і методичних нарад; допомога та співробітництво у взаємодії із позашкільними

виховними закладами; стимулювання творчої, інноваційної діяльності як учнів, так і педагогів, батьків учнів; координація виховних зусиль педагогів групи, психологів, інших соціальних працівників; відповідальність за життя, здоров'я та безпеку дітей під час позаурочних заходів; організація харчування, чергування по класу, чергування по ліцею, організація трудових справ; ведення документації (класний журнал, облік відвідування, особисті справи учнів, план роботи класного керівника, психолого-педагогічна карта); участь у створенні оптимальних матеріально-побутових умов для позаурочної діяльності, виховної роботи.

Комунікативна функція: допомога у встановленні та регулюванні міжособистісних стосунків в підлітковому середовищі, допомога в розвитку спілкування, допомогти кожному адаптуватися в колективі, завоювати визнання, посісти серед однолітків соціальний статус, що його задовольняє; побудова оптимальних взаємостосунків «викладач — учень», «викладач — батьки», «батьки — учень»; допомога учням в налагодженні стосунків з оточуючими людьми, соціумом; сприяння налагодженню та підтриманню сприятливого психологічного клімату для колективу в цілому і для кожного окремого вихованця в групі (<https://naurok.com.ua/metodichni-rekomendaci-organizaciya-roboti-klasno-go-kerivnika-62253.html>).

Відтак ефективність виховання залежить від виконання функцій. Крім класичних функцій класний керівник виконує управлінські функції, які мають майже той зміст, що функції керівника. Зміст таких функцій відображено у табл.1.

Таблиця 1

Зміст управлінських функцій класного керівника

Назва функцій	Зміст функцій
Аналітична	Класний керівник аналізує рівень вихованості, навчальних досягнень і соціальної активності учнів; вивчає особливості класного колективу, міжособистісні стосунки, психологічний

	клімат; узагальнює інформацію про умови сімейного виховання та індивідуальні потреби учнів.
Планувальна	Розробляє річний і перспективний план виховної роботи класу. Визначає цілі, завдання, форми і методи виховної діяльності. Планує заходи з урахуванням вікових особливостей, інтересів і запитів учнів.
Організаторська	Організовує виховні заходи, класні години, екскурсії, проєкти, акції. Залучає учнів до самоврядування, громадської та творчої діяльності. Координує взаємодію учнів, учителів, батьків і соціальних партнерів.
Діагностична	Проводить спостереження, анкетування, бесіди з метою вивчення особистісного розвитку учнів. Визначає рівень сформованості цінностей, мотивів, поведінкових установок. Виявляє проблеми, труднощі та ризики у розвитку дітей.
Контрольно-оцінювальна	Здійснює контроль за поведінкою, відвідуванням, участю учнів у виховних заходах. Оцінює результати виховної роботи, рівень дисципліни та сформованості ключових якостей особистості. Аналізує відповідність результатів поставленим виховним цілям.
Коригувальна	Вносить зміни у зміст, форми та методи виховної роботи відповідно до отриманих результатів. Коригує поведінку учнів через індивідуальну роботу, співпрацю з психологом і батьками. Адаптує виховні заходи до реальних потреб класу.
Прийняття рішень.	Приймає рішення щодо організації виховних заходів, реагування на проблемні ситуації та конфлікти. Обирає оптимальні способи педагогічного впливу в конкретних умовах. Несе відповідальність за наслідки прийнятих виховних рішень.

Але найголовніше класний керівник має забезпечити якість виховання, що з точки зору Коберник О.М, спирається на три ключові аспекти: мета і зміст виховання, рівень професійної компетентності педагогів і організації їхньої діяльності... До визначення якості виховання, наполягає автор, також необхідно застосовувати комплексний підхід, оскільки «якість» охоплює –

якість визначеної мети, якість виховного процесу, якість управління, якість результату» ... «Забезпечення якості виховання – важливий складник менеджменту якості, який зосереджений на створенні впевненості, що вимоги до якості виховання будуть виконані, а «планування якості виховання – це частина менеджменту якості, що спрямована на встановлення цілей у сфері якості і на визначення операційних процесів життєвого циклу продукції і відповідні ресурси для досягнення мети в області якості» [17, с.15]

Всі ці компоненти якості безпосередньо залежать від ефективності роботи адміністрації з когортою класних керівників.

Сьогодні розрізняють різні види виховних впливів: відкритий і прихований. *Викритий тип виховного впливу*, коли чітко оголошується мета, наприклад під час виховної години, озвучуються очікувані результати, учні знають приблизно сценарій і готові взяти участь у процесі самовиховання. *Прихований виховний вплив* здійснюється, коли класний керівник не ознайомлює з метою відповідного заходу, учні не знають, що зовнішні дії спрямовані на них, і не можуть відомо протидіяти.

Відкритий вплив класний керівник виконує на виховних класних годинах, під час консультування, під час персональної зустрічі з учнями, а прихований вплив переважно класний керівник використовує під час спостереження, наприклад, під час трудового десанту, поведінки учнів на уроках та перерві, під час різних свят та на класних виховних годинах.

Робота класного керівника передбачає продуману, узгоджену й систематичну діяльність, що спирається на загальношкільну програму виховання, результати аналізу попередньої роботи, особливості сучасного суспільного життя та його тенденції. У її основі — особистісно орієнтований підхід, який враховує актуальні завдання педагогічного колективу та специфіку розвитку конкретного класного середовища.

Педагог обов'язково бере до уваги рівень сформованості виховних якостей учнів, їхні соціальні умови, матеріальні можливості та родинні обставини.

Класний керівник допомагає кожній дитині знаходити внутрішню мотивацію до навчання, вивчаючи вікові та індивідуальні особливості розвитку, формує й підтримує пізнавальні інтереси. За допомогою різних форм і методів індивідуальної роботи він створює умови для розвитку світогляду, творчих здібностей, соціальної адаптації, участі в самоврядуванні та становлення демократичної культури.

Планомірно працюючи з учнівським колективом, педагог формує атмосферу доброзичливості й взаємоповаги, сприяє розвитку моральних якостей і духовних орієнтирів. Він організовує діяльність, що має соціальну та виховну цінність, заохочує творчу активність дітей, вибудовує ефективну систему самоврядування. Особлива увага приділяється створенню емоційно безпечного простору, де дитина почувається захищеною, має можливість розвивати власну особистість і здобувати навички самовиховання.

Паралельно класний керівник дбає про інтеграцію класу у шкільний колектив, підтримуючи міжвікову взаємодію та співпрацю.

Для результативного навчання, виховання та розвитку особистості необхідна злагоджена взаємодія всіх учасників освітнього процесу, а також узгодження, диференціація та координація педагогічних зусиль у спільному освітньому й соціокультурному просторі.

Коли управління будується з урахуванням тенденцій розвитку системи і її оточення і (або) направлено на ліквідацію (компенсацію) можливих несприятливих наслідків, то його можна назвати проактивним, випереджаючим [17, с.15], а характеристика поведінки вихованця в проблемній ситуації також може бути відзначена в якості одного із підходів до визначення вихованості школярів [11, с.33].

В управлінні діяльністю класних керівників беруть такі суб'єкти: директор, заступники директора, педагог-організатор, класний керівник, голова батьківського комітету класу. Кожен з них виконує певні функції.

Директор школи: Стратегічне планування виховної та класної роботи відповідно до освітньої політики закладу. Нормативне забезпечення діяльності

класних керівників (накази, положення, регламенти, критерії оцінювання). Розподіл функціональних обов'язків і створення умов для ефективної комунікації адміністрації з класними керівниками. Контроль і моніторинг виконання виховних програм, планів класних керівників, результатів виховного впливу. Управління ресурсами (кадровими, інформаційними, матеріальними) для підтримки якісної роботи класного керівника.

Заступник директора з виховної роботи: Організаційно-методичний супровід класних керівників (інструктажі, методичні рекомендації, консультації). Координація виховної діяльності між класними керівниками, педагогами-організаторами, психологом. Планування і затвердження планів виховної роботи класних керівників, їх узгодження з річним планом школи. Проведення моніторингу виховного процесу (спостереження, аналіз документації, оцінювання якості виховної роботи). Професійний розвиток класних керівників (тренінги, семінари, методоб'єднання).

Класні керівники: Проектування виховної системи класу та річного плану виховної роботи. Соціально-педагогічний супровід учнів (вивчення особливостей, спостереження, робота з ризиковими групами). Комунікація з батьками (збори, консультації, індивідуальні зустрічі). Організація колективних заходів та інтеграція класного колективу. Моніторинг індивідуальних освітніх траєкторій і поведінкових результатів розвитку учнів.

Голова батьківського комітету класу: Представництво інтересів батьківської спільноти під час вирішення питань виховного процесу. Організація взаємодії “батьки – класний керівник – адміністрація” для підтримки командної роботи. Участь у плануванні виховних заходів та ініціювання сімейно-орієнтованих форм співпраці. Координація допомоги батьків у проведенні виховних проєктів, акцій, виїзних заходів. Сприяння формуванню благополучного середовища у класі через партнерство, позитивний клімат, підтримку взаємоповаги.

Педагог-організатор: Розроблення та реалізація загальношкільних виховних програм і їх узгодження з роботою класних керівників. Організація

позакласної діяльності (свята, конкурси, акції) та залучення класів до шкільних ініціатив. Методична підтримка класних керівників у проведенні виховних заходів та проєктів. Створення умов для соціального партнерства (учнівське самоврядування, волонтерство, творчі гуртки). Моніторинг участі учнів у шкільних та позашкільних заходах, аналіз їх активності та результативності.

Управління роботою класних керівників є важливим для забезпечення єдності виховних цілей, узгодженості дій педагогів та системності впливу на розвиток учнів. Залучення педагога-організатора посилює координацію виховних заходів, розширює можливості для формування активної, соціально відповідальної особистості. Участь голови батьківського комітету та заступника директора з виховної роботи забезпечує партнерство школи й родини, підвищує відповідальність усіх сторін за результати виховання. Взаємодія з громадськістю сприяє відкритості закладу освіти, формуванню громадянських цінностей учнів і підсилює соціальний авторитет школи.

РОЗДІЛ 2.

МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КЛАСНИХ КЕРІВНИКІВ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

2.1. Обґрунтування моделі системи управління діяльністю класних керівників у структурі виховної роботи у закладі загальної середньої освіти

Сучасна цивілізація переживає глибокі трансформації, спричинені технологічними проривами, глобалізаційними процесами та розширенням цифрового простору. Зростає роль знань, інформації та інтелектуального капіталу, що формує нові вимоги до підготовки людини як активного учасника суспільних змін. Стрімкий розвиток штучного інтелекту, автоматизації та аналітичних систем змінює характер професійної діяльності в усіх галузях. Соціальні структури стають більш мережевими, відкритими та динамічними, що підсилює значення комунікації й взаємодії. Цивілізаційні виклики, пов'язані зі зростанням невизначеності, ризиків та інформаційного перевантаження, потребують від людини високого рівня саморегуляції, стресостійкості та критичного мислення. У цих умовах освіта постає ключовим механізмом формування нового покоління громадян, здатних адаптуватися до складних суспільних процесів.

Освітня система також зазнала радикальних змін, що охоплюють цифровізацію, гнучкість форм навчання та орієнтацію на індивідуальну траєкторію розвитку учня. Посилено увагу до компетентнісного підходу, який вимагає від школи створення середовища для розвитку автономії, співпраці й відповідальності. Водночас сучасна школа дедалі більше інтегрується у соціальний контекст громади, беручи на себе функції соціалізації та підтримки безпечного, емоційно комфортного середовища.

Сучасні науковці стверджують, що «сучасна освіта фрагментована, знання роз'єднані, люди ізольовані, сенси втрачені» [, с.23]. Відтак і підходи

до виховання повинні враховувати всі і сувору реальність воєнного стану, соціальні настрої, і можливості закладі освіти.

На цьому тлі зміст роботи класного керівника суттєво ускладнився та розширився. Сьогодні він виступає не лише організатором виховного процесу, а й фасилітатором комунікації, наставником, медіатором і координатором взаємодії між учнями, батьками та педагогами. Серед актуальних завдань класного керівника – формування виховуючого середовища, підтримка індивідуальних освітніх траєкторій, робота з різними категоріями учнів, у тому числі з тими, хто потребує додаткової уваги чи підтримки. Важливою складовою є забезпечення психологічного комфорту, моніторинг освітніх результатів, розвиток навичок учнів до самоврядування та відповідальної поведінки. Класний керівник також має опановувати сучасні цифрові інструменти, аналітику, методики партнерської педагогіки та технології роботи з батьківською громадою.

Управління роботою класних керівників у закладі загальної середньої освіти набуває особливої актуальності, оскільки саме від злагодженості їхньої діяльності залежить гармонійність виховного процесу та рівень соціально-емоційної підтримки учнів. Для адміністрації школи важливо вибудувати дієву систему координації, наставництва, професійного супроводу й мотивування цієї категорії педагогів. В умовах нових цивілізаційних та освітніх викликів ефективне управління роботою класних керівників стає необхідною передумовою забезпечення якості освіти, зміцнення соціального авторитету закладу та формування освітнього середовища, орієнтованого на розвиток дитини.

Будь-яке управління є ефективним лише у системі, тобто коли само управління є системним явищем. Для ефективного дослідження варто побудувати модель системи.

Поняття «система» у різних науках має різне трактування. Загалом під системою розуміють «впорядкована цілісність взаємопов'язаних елементів, які функціонують разом для досягнення спільної мети та створюють нові

властивості, що не зводяться до суми частин» [56]. Сучасне розуміння системи підкреслює цілісність, структурність, ієрархічність, взаємодію, відкритість до середовища та здатність саморегулюватися й змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Із позицій системної побудови суспільства, Т. Парсонс визначив чотири основні функції, характерні для всіх соціальних систем: адаптація: будь-яка соціальна система пристосовується як до внутрішньої ситуації, так і до змін зовнішнього середовища; ціледосягнення: система визначає й до-сягає поставлених цілей; інтеграція: система пов'язує й зумовлює всі свої компоненти та функції; збереження зразка: будь-яка соціальна система створює, вдосконалює, зберігає, оновлює мотивацію індивідів, зразки їхньої поведінки, культурні принципи [52, с.332].

Відповідно до ст. 53 Конституції України «система освіти в Україні – це державний інструмент реалізації конституційного права громадян на освіти» [12, с.818.].

Система управління (management system) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації для встановлення політики, цілей та процесів з метою досягнення встановлених цілей [14].

З нашої точки зору, *управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи у закладі загальної середньої освіти* – сукупність спланованих адміністративних заходів, які включають повний набір функцій, що передбачає постійний систематичний регулятивний вплив на систему виховної роботи класних керівників.

Відтак для ефективного дослідження процесу організації управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи закладу загальної середньої освіти розроблено відповідну модель, що показано на рис.3.

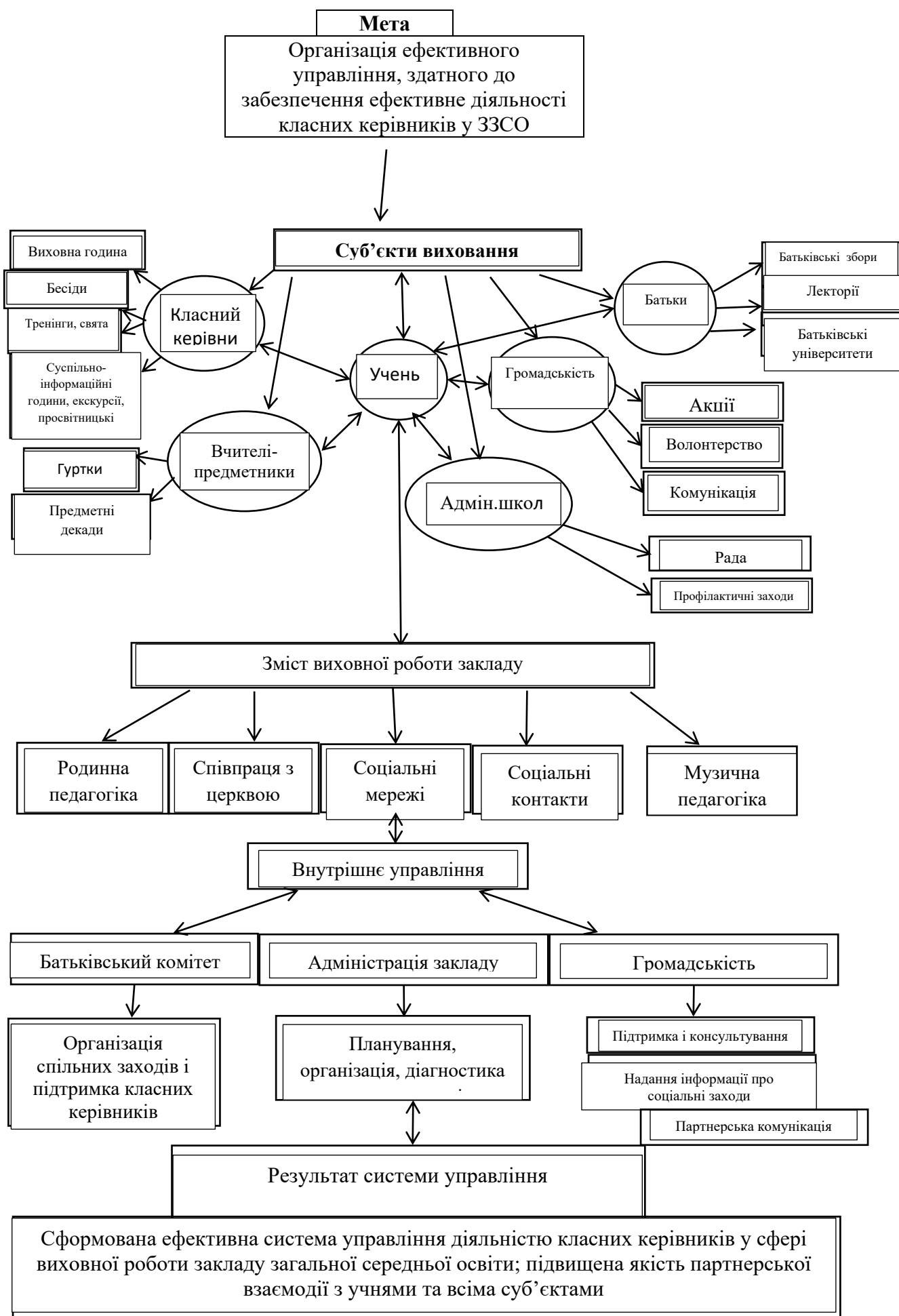


Рис.3. Модель системи управління діяльністю класних керівників

Запропонована нами система складається з п'яти підсистем: концептуально-цільової, суб'єктної, системи виховної роботи, управлінської та результативної. Модель є структурно-функціональною, динамічною, її компоненти можуть змінюватись і модифікуватись залежно від реформ освіти та місії закладу.

Ця модель є взаємопов'язаною, гармонійно поєднує у собі всі компоненти і спрямована на реалізацію цілей управління.

Перша підсистема є концептуально-цільова. Вона включає мету, яка полягає в організації ефективного управління здатного до забезпечення і координації діяльності класних керівників у ЗЗСО.

Друга підсистема має назву *суб'єктна*. Вона містить перелік всіх суб'єктів, які на засадах партнерського підходу вимагають зростати учнів. Як видно з рисунку 2. адміністрація школи серед суб'єктів немає пріоритетної ваги. В неї є рівні можливості серед інших суб'єктів однак треба зауважити, що управлінська команда здійснює переважно конструктивно-координуючу роль. Варто сказати, що від переліку суб'єктів подано назви переважаючих форм, зокрема класний керівник серед них має найбільше важливості, оскільки він проводить виховні години, індивідуальні та колективні бесіди, тренінги, свята, суспільно-інформаційні години, екскурсії різного типу. Вагоме значення у вихованні учнів мають також такі форми роботи як: гуртки, предметні тижні, якими управляють вчителі-предметники.

У співпраці з різними суб'єктами працюють і батьки, які мають можливість брати участь у вихованні учнів через батьківські збори, лекторії, батьківські університети. До процесу виховання учнів включена і громадськість, яка через акції, волонтерство та різні види комунікації залучає молоде покоління до різних соціальних процесів в яких проходить соціалізація учнів.

Наступною підсистемою є *система виховної роботи закладу освіти* за утворений вплив якого важко переоцінити оскільки такий інструмент впливу, як родинна педагогіка, співпраця з церквою, соціальні мережі, соціальні

контакти, музична педагогіка та багато інших сфер допомагають учневі сформувати громадську позицію, відчувати себе частиною суспільства та розуміти ментальність та історію не тільки жителів регіону, а й цілого українського народу.

Безумовно подана модель не може вмістити багато різноманітних сучасних форм виховного впливу, відтак увага приділяється лише найголовнішим компонентам.

Наступна підсистема є *управлінською* і демонструє функції найголовніших трьох лідерів в системі управління роботою класного керівника. Це батьківський комітет, основною функцією якого на сьогодні є організація спільних заходів і підтримка класних керівників. Адміністрація закладу попри постійну координацію і підтримку діяльності класних керівників виконує таку головну функцію як проведення діагностики вихованості учнів.

Громадськість є теж важливим гравцем у сфері розвитку підростаючого покоління, головними функціями якої є: підтримка і консультування, надання інформації про соціальні заходи, управлінська комунікація.

Остання підсистема є *результативною* оскільки відображає головний результат управління, який полягає у тому, що внаслідок функціонування всіх підсистем у запропонованій моделі буде сформована ефективна система управління діяльністю класних керівників у сфері виховної роботи закладу загальної середньої освіти; підвищена якість в партнерських взаєминах з учнями та всіма суб'єктами.

Запропонована модель управління роботою класних керівників у системі виховної роботи є важливою, оскільки забезпечує цілісність, керованість і узгодженість виховних впливів у закладі освіти. Концептуально-цільова підсистема визначає стратегічні орієнтири, мету, завдання та ціннісні засади виховної роботи класних керівників відповідно до державних і суспільних вимог. Суб'єктна підсистема окреслює коло учасників управління й виховання (адміністрація, класні керівники, учні, батьки, громада) та

регламентує їхні ролі, повноваження і відповідальність. Підсистема виховної роботи відображає зміст, напрями, форми й методи діяльності класних керівників, через які реалізуються поставлені виховні цілі. Управлінська підсистема забезпечує планування, організацію, координацію, моніторинг і коригування роботи класних керівників як цілісного процесу. Результативна підсистема спрямована на оцінювання досягнутих виховних результатів, ефективності управлінських рішень та визначення напрямів подальшого вдосконалення виховної системи.

2.2. Виховна система закладу загальної середньої освіти та специфіка управління

Попри загальні вимоги виховна система кожного закладу освіти має свої особливості. Розглянемо складові такої системи яка побудована у ЗЗСО №21 м. Тернополя, що відображено на рис.3.

Мета виховної системи нашого закладу полягає в створенні сприятливого освітнього середовища для формування гармонійно розвиненої, духовно багатой, національно свідомої та соціально активної особистості, здатної до самореалізації, критичного мислення, відповідального ставлення до навчання, суспільства й держави, з високим рівнем моральної культури, патріотизму та громадянської позиції.

Пріоритетними напрямками виховної діяльності Тернопільського ліцею №21 є національно-патріотичне, духовно-моральне, громадянське, трудове, екологічне та художньо-естетичне виховання.

Національно-патріотичний напрям спрямований на формування в учнів почуття патріотизму, національної гідності, поваги до історії, мови, культури та традицій українського народу.

Духовно-моральне виховання передбачає розвиток високих моральних якостей, формування ціннісних орієнтацій, відповідальної поведінки та толерантності.

Громадянське виховання визначає завдання щодо становлення активної особистості, здатної усвідомлювати свої права й обов'язки, брати участь у громадському житті та діяти відповідно до принципів демократичного суспільства.

Трудове й екологічне виховання забезпечує розвиток працелюбності, відповідального ставлення до навколишнього середовища, формування навичок здорового способу життя та екологічної свідомості.

Художньо-естетичний напрям передбачає розвиток творчих здібностей учнів, формування естетичного смаку, залучення дітей до мистецької діяльності, участі у конкурсах, виставках та культурних заходах.

Виховна система Тернопільського ліцею №21 має цілісну організаційну структуру, що забезпечує ефективну реалізацію виховних завдань. Ключову роль у керуванні процесом відіграють директор закладу та заступник директора з виховної роботи, які здійснюють загальне керівництво, планування та координацію всіх виховних заходів.

Важливим елементом виховної системи закладу освіти є методичне об'єднання класних керівників, яке виступає центральною ланкою у забезпеченні професійного зростання педагогів, їхньої взаємодії та підвищення ефективності виховного процесу. Основною метою діяльності методоб'єднання є створення умов для обміну досвідом, удосконалення педагогічної майстерності та впровадження інноваційних підходів у вихованні, що відповідають сучасним освітнім викликам. У рамках роботи об'єднання здійснюється аналіз результатів виховної діяльності, обговорення актуальних проблем, планування роботи на навчальний рік, проведення відкритих виховних заходів та методичних семінарів. Така співпраця сприяє формуванню єдиного виховного простору, підтримці класних керівників у

реалізації виховних ініціатив, створенню атмосфери колегіальності та взаємодопомоги.

Діяльність методоб'єднання реалізується через різноманітні організаційно-методичні форми, що забезпечують систематичний професійний розвиток педагогів. Серед найбільш результативних форм можна виділити:

- засідання методоб'єднання (планові та тематичні);
- педагогічні ради та круглі столи щодо актуальних проблем виховання;
- майстер-класи, тренінги, педагогічні воркшопи;
- обмін досвідом шляхом проведення відкритих виховних заходів;
- взаємовідвідування занять та подальше обговорення;
- участь у науково-практичних конференціях, вебінарах, семінарах;
- роботу творчих міні-груп та педагогічних лабораторій.

Завдяки різним формам взаємодії класні керівники мають можливість не лише удосконалювати власні професійні компетентності, а й інтегрувати в практику інноваційні методики, проєктні технології, сучасні підходи до формування виховного середовища.

Для ілюстрації практичної реалізації виховної системи можна навести фрагмент річного плану виховної роботи закладу:

Таблиця 2

План виховної роботи для класних керівників

Місяць	Основні заходи
Вересень	День знань; Тиждень безпеки; Класні години «Я — громадянин України»; Батьківські збори; Старт благодійних ініціатив.
Жовтень	Тиждень козацької слави; Участь у патріотичних акціях; Екологічний проєкт «Збережи природу»; Майстер-клас з творчості.

Місяць	Основні заходи
Листопад	Тиждень толерантності; Антибулінгові тренінги; Військово-патріотичні зустрічі; Конкурс плакатів.
Грудень	Святкові заходи до Дня Святого Миколая; Волонтерські акції; Виставка творчих робіт учнів.
Січень– Лютий	Олімпіади та турніри; Години спілкування про медіаграмотність; Літературні читання.
Березень	Тиждень української мови й Шевченківські читання; Еко-акція «Посади дерево»; Турнір з видів спорту.
Квітень	День довкілля; Проєкти з фінансової грамотності; Профорієнтаційні зустрічі.
Травень	Підсумкова конференція учнівського самоврядування; Фестиваль талантів; Підбиття підсумків року.

Такий план може доповнюватися шкільними традиціями, ініціативами учнівського самоврядування та локальними подіями громади.

Організація виховної діяльності базується на партнерській співпраці всіх суб'єктів виховної системи. Взаємодія реалізується за моделлю *«заклад освіти – учень – сім'я – громада»* і включає:

- педагогів – організаторів, наставників, модераторів виховних процесів;
- учнів – активних учасників і творців шкільного середовища;
- батьків – соціальних партнерів, помічників у реалізації проєктів;
- громадські організації та культурні установи – ресурсних партнерів у проведенні подій;
- учнівське самоврядування – ініціатора молодіжних проєктів, волонтерства, лідерських програм.

Така модель сприяє створенню відкритого виховного простору, де кожен учасник має можливість проявити ініціативу та впливати на розвиток шкільної спільноти.

Діяльність класних керівників у структурі виховної системи закладу передбачає безпосередню організацію виховного процесу в класних колективах, проведення бесід, тренінгів, тематичних годин спілкування, реалізацію громадянських, патріотичних, моральних та творчих проєктів. Вони здійснюють постійний педагогічний супровід учнів, налагоджують партнерську взаємодію з батьками, беруть участь в організації учнівського самоврядування та підтримують позитивний соціально-психологічний клімат у класі. Професійна діяльність класного керівника спирається на системне планування, що забезпечує послідовність виховної роботи.

План виховної роботи у закладі освіти формується з урахуванням пріоритетних напрямів виховання, вікових особливостей здобувачів освіти та потреб шкільної спільноти. У його зміст входять заходи національно-патріотичного, морально-духовного, громадянського, трудового, екологічного та художньо-естетичного спрямування. План включає календар виховних подій, тематичних тижнів, участь у громадських та волонтерських ініціативах, проведення свят, конкурсів, екскурсій, профілактичних бесід, спортивних заходів. Реалізація такого плану забезпечує цілісність виховного процесу, сприяє формуванню активної життєвої позиції учнів, розвитку відповідальності, працелюбності, екологічної свідомості та творчих здібностей кожного здобувача освіти.

Злагоджена робота методичного об'єднання, класних керівників та організований процес планування створюють передумови для ефективного функціонування виховної системи закладу, забезпечують її практичну реалізацію та досягнення визначених виховних цілей. Саме синергія професійної взаємодії педагогів, активність учнів та підтримка батьківської громадськості є важливими чинниками формування гармонійно розвиненої особистості здобувача освіти. Активну участь у житті ліцею бере учнівське

самоврядування, що організовує шкільні заходи, сприяє розвитку лідерських якостей, відповідальності та громадянської активності школярів. Важливим партнером у виховному процесі є батьківський комітет, який надає допомогу в реалізації виховних ініціатив, сприяє зміцненню співпраці між родиною та школою, залучається до організації заходів та підтримки шкільних проєктів.

На рис. 4 відображено схему виховної системи закладу загальної середньої освіти м. Тернополя.

Структура виховної системи

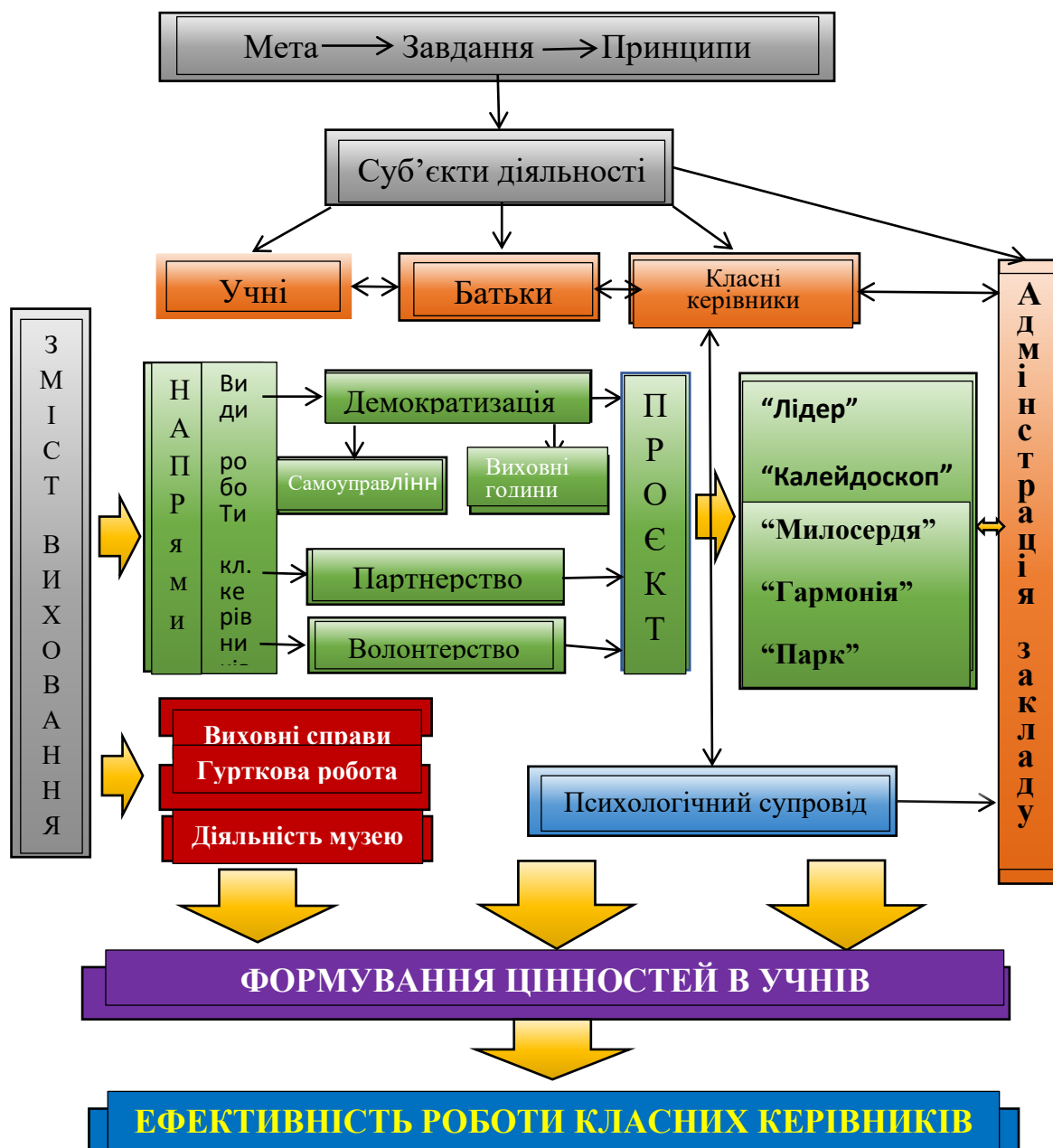


Рис. 4 Виховна система Тернопільського ліцею №21

Попри спільні напрями, зміст, види та цілі виховна діяльність класного керівника вирізняється специфікою побудови виховної системи закладу загальної середньої освіти та відповідної концепції кожного закладу. Однак, без ефективного управління на основі апробованих моделей така діяльність не буде зовсім ефективною.

Виховна система Тернопільського ліцею №21 – спеціалізованої мистецької школи імені Ігоря Герети характеризується виразною культурно-мистецькою спрямованістю та ґрунтується на ідеях гуманізму, творчого розвитку особистості й демократичного управління. Її специфіка полягає в органічному поєднанні загальноосвітнього та мистецького компонентів, що створює унікальний виховний простір для формування цінностей, естетичного світогляду й соціальної активності учнів.

Виховна діяльність у закладі реалізується через систему творчих проєктів, художньо-мистецьких заходів, волонтерських ініціатив, гурткової роботи та співпраці з культурними установами міста й регіону. Важливою особливістю є активна суб'єктна взаємодія учнів, педагогів, батьків і громади, що сприяє розвитку партнерства, відповідальності та громадянської позиції.

Класний керівник у цій системі виконує роль менеджера виховного процесу, координуючи мистецьку, соціальну й виховну діяльність класу та забезпечуючи індивідуальний супровід кожного учня. Результатом функціонування виховної системи ліцею є формування духовно багатой, творчо активної особистості та підвищення ефективності роботи класних керівників у контексті реалізації місії мистецького закладу освіти.

РОЗДІЛ 3.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КЛАСНИХ КЕРІВНИКІВ

3.1. Діагностика ефективності управління роботою класних керівників

Експериментальна перевірка запропонованої нами моделі була запропонована на базі Тернопільського ліцею №21 – спеціалізованої мистецької школи імені Ігоря Герети. *Мета експерименту* – визначити рівень виховної роботи класних керівників з класом, з'ясувати якість роботи з батьками, оцінити ефективність управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи.

Вибірка становила 24 класні керівники (генеральна сукупність 34). Це були класні керівники 5-11 класів. На жаль, не всі взяли участь в опитуванні, оскільки участь у експерименті була добровільною. Метою експерименту було перевірити наскільки ефективним є управління роботи класних керівників і як змінилася якість результатів діяльності на основі впровадження моделі.

Основними інструментами перевірки був опитувальник та дві анкети. Всі відповіді були анонімними. На першому етапі експерименту було проведено зустріч з класними керівниками, вибрано бажаючих та ознайомлено учасників із змістом інструментів діагностики та правилами заповнення анкет та діагностичної таблиці. Оскільки нам важливо зрозуміти ефективність впливу системи управління на роботу класних керівників. Опитування були письмовими. У табл. 2 подано результати опитування педагогів щодо ефективності управління діяльністю класних керівників. Це опитування мало на меті розглянути проблеми безпосередньо у спілкування з ними. Опитувальник визначав питання, яку були у таблиці у першому стовпці, а наступних стовпцях респонденти мали поставити відповідну позначку для оцінки. У таблиці представлені узагальнену кількість оцінок.

Таблиця 3

Результати опитування педагогів щодо оцінювання ефективності управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи

№	Запитання	Низький	Середній	Достатній	Високий
1	Як часто зустрічається адміністрація з класними керівниками?	-	3	5	16
2	Чи цікавиться керівник закладу проблемами виховання учнів?	-	2	2	20
3	Чи виступали представники адміністрації закладу на засіданні методичного об'єднання?	2	5	7	10
4	Чи слухалося питання ефективності роботи класних керівників на педагогічній раді?	-	-	-	24
5	Чи вивчається директором закладу індивідуальна робота класних керівників з учнями?	4	20	-	-
6	Якого рівня були виступи адміністрації на засіданні методичного об'єднання класних керівників?	--	-	20	4
7	Яку участь бере адміністрація закладу у роботі з батьками коли мова йде про виховання проблемних учнів?	-	-	6	18
8	Як впливає діяльність класних керівників на результати атестації закладу?	-	9	15	
9	Які методи стимулювання використовують керівники як підвищення ефективності роботи класних керівників?	-	-	4	20
10	Чи довіряєте Ви тим рекомендаціям які надає Вам керівництво закладу?	-	-	2	22
11	Чи були у Вашому закладі конфлікти із адміністрацією класними керівниками?	24	-	-	-
12	Чи відчуваєте Ви підтримку від колег у практиці виховання учнів?	-	-	4	20
13	Як Ви оцінили ефективність управлінського впливу на роботу класних керівників в межах 10 - ти?	-	-	2	22

Результати опитування продемонстрували високий і достатній рівень впливу адміністрації на діяльність класних керівників. Серед проблем, які були озвучені під час усної бесіди, класні керівники називали наступні: перевантаженість роботою, недостатній рівень інформаційних компетентностей, складність комунікації з окремими батьками, відсутність матеріальних стимулів для учнів, брак можливостей для організації поїздки, недостатній доступ до спеціальних курсів підвищення кваліфікації щодо розвитку управлінських компетентностей класних керівників. Така діагностика дала можливість адміністрації закладу звернути увагу на проблемні питання і врахувати їх при плануванні роботи з класними керівниками.

Наступним інструментом було анкетування, метою якого було визначити ефективність роботи класних керівників. Аналіз анкетування продемонстрував великий досвід виховної діяльності класних керівників, оскільки більше 77% має стаж понад 20 років (рис.5).



Рис. 5. Стаж роботи педагогічних працівників.

Важливим було питання щодо використання форм роботи з батьками. Цифровізація зумовила найефективніші види роботи в інтернет-просторі, серед яких чат з учнями класом а батьками (рис. 6).

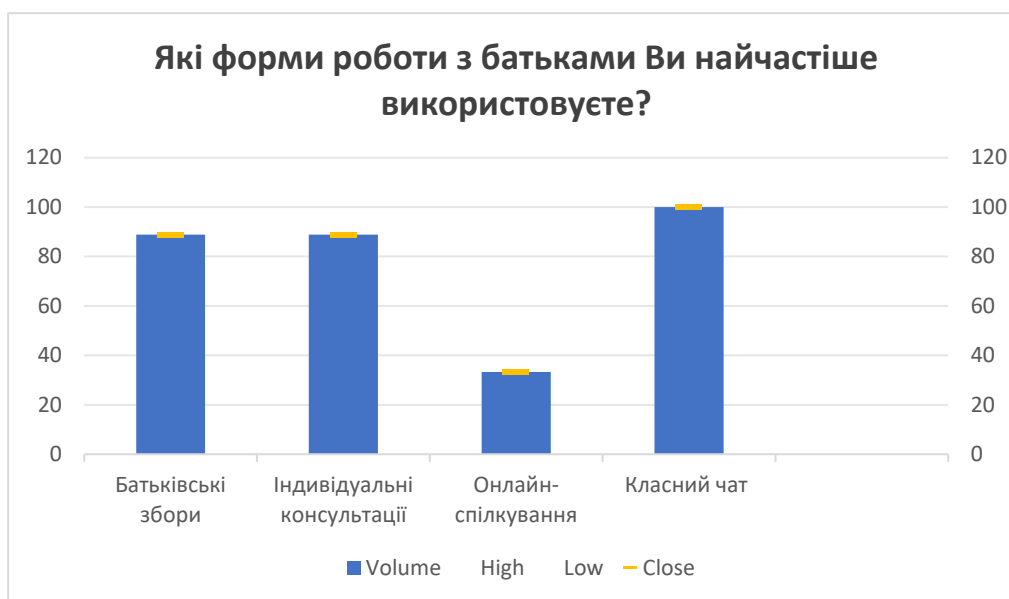


Рис.6. Форми роботи з батьками

Із діаграми видно, що батьківські збори та індивідуальні консультації становлять 88%, найбільше часу займає класний чат в якому беруть участь класний керівник, учні і батьки. Його ефективність сприймає 100% класних керівників, онлайн спілкування це лише невелика частина роботи класного керівника лише 38% .

Вагомим компонентом у роботі класних керівників є батьківські збори як правило їх проводять не менше 2 рази в семестр - 44% педагогів, за потреби - 22% і, на жаль, лише один раз на семестр - 33 % (Рис.7).

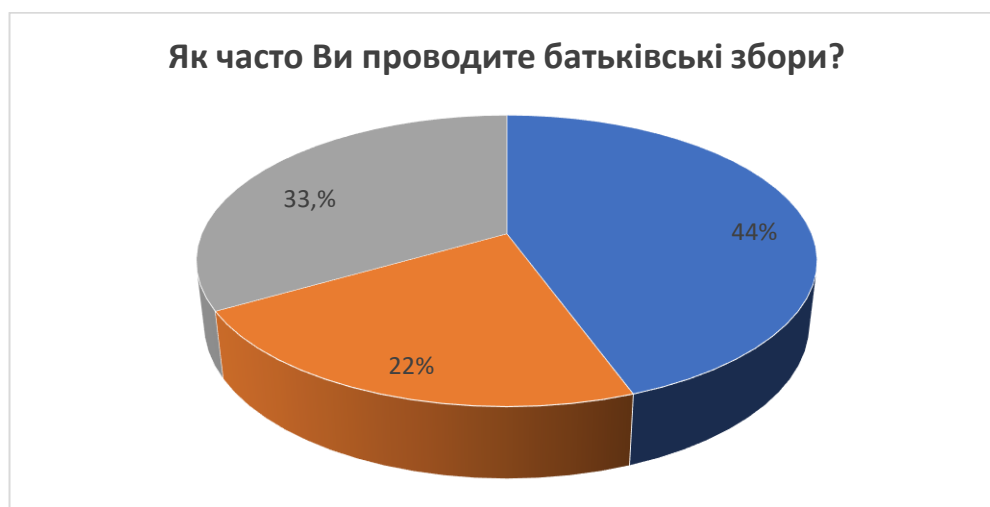


Рис. 7. Частота проведення батьківських зборів у класі.

Бесіда з тими педагогами, які проводять збори раз в семестр, стосується переважно старших класів, оскільки спілкування переважно відбувається з використанням чату. На жаль, більшість класних керівників констатують, що батьки беруть лише часткову участь у житті класу (77%), а активну участь зафіксували лише 22% респондентів (рис.8).

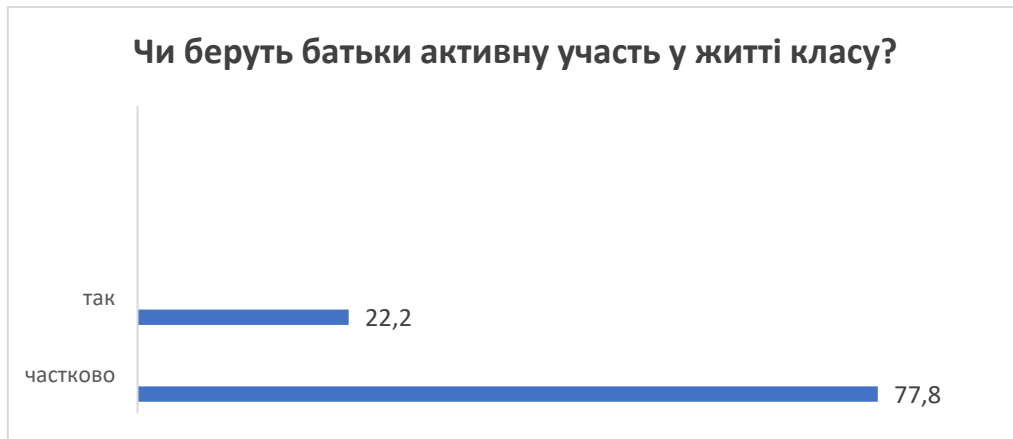


Рис.8. Діаграма участі батьків у житті класу.

Недостатню активність батьків у роботі класу можна пояснити найперше зайнятістю батьків, психологічним станом який викликаний негативною інформацією воєнного часу, а також впевненістю батьків, що школа достатньо приділяє уваги їхнім дітям.

Як відомо, сьогодні інтернет-ресурси стали усім доступні, учнів та батьки мають великі можливості для спілкування. Діаграма на рис.8 демонструє канали комунікації, які використовуються для зв'язку з батьками. Серед найпопулярніших є Viber та телефонні дзвінки(100%), менш популярні особисті комунікативні зустрічі та Telegramm. Електронною поштою не послуговується ніхто. Як повідомляють учнів, основні тем спілкування в чаті класу стосуються розв'язання різних організаційних проблем, наприклад організації екскурсії, підведення підсумків чверті чи планування спільного відпочинку класу на канікулах. Індивідуальне користування соціальними мережами властиве більше учням, які консультуються один з одним щодо виконання домашніх завдань чи обмін різними інформаційними ресурсами.



Рис.9. Канали комунікації для зав'язків класного керівника і батьків

Останнє питання анкети стосувалося оцінки рівня співпраці з батьками певного класу (рис.9), внаслідок чого виявлено, що більшість батьків оцінює цей рівень як достатній і лише 22 % як високий (рис.10).



Рис.10. Оцінювання ефективності роботи з батьками з погляду батьківської спільноти класу

Третім інструментом було опитування на методоб'єданні класних керівників щодо тем обговорення на класних виховних годинах і виявлення труднощів. Більшість класних керівників стверджує, що найпоширенішою

проблемою у співпраці з батьками є те, що батьки не завжди хочуть розуміти, що дитина у школі та дитина вдома може вести себе по-різному. Через це з'являються труднощі у комунікації, та прагненню класних керівників налагодити взаємозв'язок між школою та батьківською спільнотою. Значна частина батьків перекладають відповідальність за розвиток дитини на школу, очікують на високі результати навчання та виховання учнів, не докладаючи при цьому жодних зусиль зі свого боку і це призводить часто до непорозумінь між класними керівниками і батьками. Також є певна кількість батьків, які заперечують проблеми дитини і не реагують на зауваження та рекомендації від адміністрації школи, через це виховання і розвиток дитини залишається без потрібної уваги і в майбутньому така безініціативність та байдужість батьків може призвести до негативних наслідків. Незначна частина батьків повністю задоволена комунікацією з класними керівниками і не вбачає жодних труднощів чи проблем у вихованні та навчанні дітей.

Для ефективного управління діяльністю класних керівників та регулювання взаємовідносин з батьками потрібно удосконалити співпрацю закладу та батьківської громади. Для цього класним керівникам необхідно проводити спільні зустрічі, батьківські форуми, покращити залученість батьків у шкільне життя класу, через спільні проекти, тренінги, творчі заходи, необхідно встановити спільні правила поведінки для батьків і учнів. У спілкуванні з батьками класному керівнику та адміністрації закладу потрібно створити атмосферу довіри, повідомляти не лише про проблеми, а й про досягнення учнів. Батьківські збори організовувати так, щоб вони проходили в конструктивній, доброзичливій атмосфері. Попередньо продумувати тему, форму роботи, питання для обговорення. Важливо, щоб збори не перетворювалися на перелік проблем чи критику окремих дітей. Класний керівник має ставити перед собою завдання інформувати, просвітницьки впливати та створювати єдність батьківського колективу. На зборах також ділитися позитивними моментами, досягненнями класу, можливостями для співпраці й спільних заходів.

Загальне розуміння ефективності і прогресивної спрямованості процесу - лише перший крок аналізу. Якщо розуміти ефект, як будь-який результат, який здобутий у ході виховання, то природно уявити весь складний, багатоаспектний процес формування особистості як систему ефектів і відповідних критеріїв.

Для узагальнення результатів експерименту оцінювання ефективності запропонованої моделі було розроблено критерії оцінювання. Філософський термін «критерій» означає ознаку, мірило, засіб перевірки того чи іншого ствердження, гіпотези, теоретичного побудування. Під терміном «критерій ефективності виховання особистості» ми розуміємо міру, показник, використання якого може служити основою для оцінки (кількісної чи якісної), для найбільш чіткої характеристики результатів виховної діяльності.

Виходячи із суті і змісту основних закономірностей формування особистості, визначається низка вимог до критеріїв ефективності виховної діяльності та їх класифікації. По-перше, як вираз цілісності, з одного боку, і всебічності, складності процесу – з іншого, система критеріїв має включати і загальний показник, і комплекс приватних показників, які оцінюють найбільш важливі, стійкі рівні, властивості, необхідні і достатні для уявлення про об'єкт.

У той же час слід сказати, що визначення критеріїв ефективності виховання пов'язане з низкою труднощів. Об'єкти виховного впливу, крім своєї якісної різноманітності, володіють багатьма загальними та індивідуальними ознаками, які не враховувати просто неможливо. Відтак, комплекс критеріїв обговорювали спільно з класними керівниками та адміністрацією закладу. Таблиця 7 Презентує узагальнені результати оцінювання ефективності управління діяльністю класних керівників. У першому стовпці подано показники, у другому – їх вагомість, у третьому – шкалу, в межах якої буде вибиратись реальна оцінка, яка подається в 5 стовпці; 6 стовпець показує максимальну кількість оцінок, яку можна було отримати за конкретний показник. Останній стовпець називає комплексну інтегральну

оцінку за показник на основі вибору числа по моді, тобто серед оцінювачів відбирався показник, який найчастіше значився у ряді оцінок.

Таблиця 4

Параметрично-показникова таблиця оцінювання ефективності
управління роботою класних керівників у виховній системі закладу

<i>Показники</i>	<i>Вагомість</i>	<i>Шкала</i>	<i>Макс. оц</i>	<i>Реальна оцінка</i>	<i>Інтегральна оцінка</i>
1. Чіткість планування та координації виховної роботи	2	4	8	3	6
2. Якість методичного супроводу та професійної підтримки класних керівників	3	4	12	3	9
3. Рівень взаємодії класних керівників з батьками та громадою	2	4	8	4	8
4. Ефективність моніторингу виховних результатів та поведінкових індикаторів учнів	2	4	8	2	4
5. Рівень дотримання нормативних вимог у роботі класних керівників	3	4	12	3	9
6. Ступінь інноваційності та ініціативності в роботі класних керівників	1	4	4	2	2
7. Якість комунікації між адміністрацією та класними керівниками	2	4	8	3	6
8. Результативність виховної роботи на рівні класних колективів	3	4	12	4	12
9. Якість роботи методичного об'єднання класних керівників	2	4	8	3	6
10. Ефективність використання управлінських інструментів (педрад, нарад, методичних об'єднань)	3	4	12	2	6

11.Результативність системи стимулювання діяльності класних керівників	3	4	12	2	6
Сума			104		74

Відповідно до градації учасники оцінили на достатньому рівні:

0 – 26 – низький рівень;

27-52 – середній рівень;

53-79 – достатній рівень;

80- 104 – високий рівень.

За результатами параметрично-показникового оцінювання ефективності управління роботою класних керівників інтегральна сума становить 74 бали зі 104 можливих, що відповідає достатньому рівню. Отриманий результат свідчить про загалом сформовану та функціональну систему управління виховною роботою в закладі освіти. Найвищі показники зафіксовано за результативністю виховної роботи на рівні класних колективів, що вказує на позитивний вплив діяльності класних керівників на учнівське середовище. Достатньо високою є також якість взаємодії класних керівників з батьками та громадою, що посилює виховний потенціал освітнього простору. Вагомі результати отримано щодо методичного супроводу та дотримання нормативних вимог, що свідчить про системність управлінських процесів. Водночас знижені бали за ефективністю моніторингу виховних результатів указують на потребу вдосконалення діагностичних і аналітичних механізмів. Недостатній рівень інноваційності та ініціативності класних керівників свідчить про обмежене використання сучасних виховних підходів. Певні управлінські резерви виявлено й у сфері застосування управлінських інструментів, зокрема педагогічних рад і методичних заходів.

3.2. Роль адміністрації закладу у координації роботи класних керівників

Світ змінюється надзвичайно швидко, що зумовлює трансформацію підходів, цілей і методів виховання. Цифровізація, глобалізаційні виклики та зміна ціннісних орієнтирів суспільства ставлять перед закладами освіти нові завдання. Зокрема, все більше актуалізується потреба у гнучкому, цілісному та ефективному управлінні виховною системою. У цьому контексті особлива увага має приділятися діяльності класних керівників як ключових фігур у формуванні середовища розвитку особистості здобувачів освіти.

Як стверджують сучасні дослідники, «сучасне виховання та методика викладання відходить від суб'єктно-об'єктних відносин між учителем і учнем та проголошує суб'єкт-суб'єктні відносини між адміністрацією та колективом вчителів й учнів продовжує працювати суб'єктно-об'єктна система» [3].

Звичайно, що управління закладом – це важливий компонент системи функціонування закладу освіти, його специфіка в тому, що це «сфера, де часто виникають моральні колізії, що тягнуть за собою зміну субординації моральних вимог» [5, с.283]. Особливо ця сфера стосується взаємодії системи управління з різними суб'єктами, зокрема і спільнотою класних керівників.

Отже, управління функціонуванням навчального закладу покликане забезпечити використання наявного потенціалу [2, с. 95]. Особливо важливо використати потенціал класних керівників для підвищення якості системи виховання здобувачів освіти.

«Якість виховання, з точки зору Коберник О.М, опирається на три ключові аспекти: мета і зміст виховання, рівень професійної компетентності педагогів і організації їхньої діяльності... До визначення якості виховання також необхідно застосовувати комплексний підхід, оскільки «якість» охоплює – якість визначеної мети, якість виховного процесу, якість управління, якість результату» [17]. Всі ці компоненти якості безпосередньо залежать від ефективності роботи адміністрації з когортою класних керівників.

Класний керівник закладу загальної середньої освіти сьогодні є важливим суб'єктом управління, оскільки він має безпосередній зв'язок з учнівським колективом. Його діяльність унормована різними положеннями та законами. Але важливою умовою ефективності управління вихованою системою та забезпечення якості вихованого процесу є взаємодія адміністрації та класних керівників. Метою такої взаємодії, з нашої точки зору, є налагодження постійного ефективного взаємозв'язку з головними суб'єктами виховного процесу через координацію дій, обмін інформацією, спільне планування, підтримку професійного розвитку педагогів та створення сприятливих умов для формування всебічно розвиненої, соціально зрілої особистості учня.

Зрозуміло, що ефективність його роботи великою мірою залежить від діяльності адміністрації, зокрема у підтримці різних ініціатив класних керівників. Механізми взаємодії повинні базуватись на синергетичному підході, оскільки як писав Є.М.Хриков, «Синергетика акцентує увагу на тому, що в управлінні складними системами головне — не потужність, а резонансність впливу» [53, с.25].

Одним з принципів такої взаємодії має бути колегіальність, демократичність, партнерство, довіра, узгодженість і взаємопідтримка. Погоджуємось з Є.М.Хриковим, що «ефективність управління залежить від вирішення проблеми співвідношення централізації, авторитарності й децентралізації, демократизації» [53, с.33]. Попри важливість кожного принципу, варто звернути увагу, що все ж таки головним принципом є узгодження, що пояснюється як «спосіб координації за допомогою міжособистісного спілкування» [55, с.187], який використовується для уникнення конфліктів.

Відтак, можемо пропонувати такі механізми взаємодії адміністрації закладу освіти та класних керівників:

організаційно-управлінські механізми: організація спільних нарад; кооперативне планування виховних заходів; взаємообмін ініціативами щодо

планів роботи; інтеграція інтелектуальних зусиль щодо пошуку інноваційних заходів; створення системи комунікаційних зав'язків для обміну інформації;

комунікаційно-інформаційні механізми: використання цифрових платформ (Google Workspace, Classroom, Trello тощо) для обміну інформацією; внутрішня електронна розсилка чи чат-група для обговорення виховних заходів і проблемних ситуацій;

методичні та аналітичні механізми: аналітичний моніторинг виховної діяльності (анкети, звіти, таблиці результативності); спільне опрацювання методичних рекомендацій, сценаріїв заходів, програм формування компетентностей; участь класних керівників у шкільному аналітичному звіті за результатами виховної роботи;

мотиваційно-стимулюючі механізми: система морального та матеріального заохочення за ефективну виховну діяльність; публічне визнання досягнень (грамоти, подяки, відзнаки); підтримка участі класних керівників у конкурсах, семінарах, тренінгах;

партнерсько-соціальні механізми: залучення класних керівників до співпраці з батьківським комітетом, соціальними службами, громадськими організаціями; спільне проведення шкільних акцій, волонтерських і соціальних проєктів; реалізація програм педагогіки партнерства в трикутнику «адміністрація – класний керівник – батьки /учні»;

освітньо-професійні механізми: систематичне підвищення кваліфікації класних керівників (вебінари, тренінги, наставництво); створення шкільної професійної спільноти класних керівників; проведення шкільних педагогічних коучинг-сесій або воркшопів.

Ефективна взаємодія класного керівника з батьківською спільнотою є фундаментальною умовою для успішної реалізації освітнього процесу, гармонійного розвитку особистості учня та підвищення якості навчання. В сучасних реаліях ця співпраця набуває нових форм і вимагає від педагога гнучкості та розуміння специфіки теперішнього часу.

За своїм статусом класний керівник виступає основним суб'єктом виховної роботи з батьками учнів. Він виробляє основну стратегію і тактику взаємодії школи та сім'ї у вихованні особистості учня; будучи фахівцем в галузі педагогіки і психології, допомагає батькам у вирішенні протиріч сімейного виховання, в коригуванні виховних впливів навколишнього соціального середовища. Класний керівник повинен виступати в ролі порадики, консультанта-фахівця, безпосереднього представника навчально-виховного процесу, здійснюваного ліцеєм.

У роботі з батьками класоводи та класні керівники використовують різні форми роботи. Саме аналіз цих форм роботи класного керівника має стати предметом обговорення на педагогічних та методичних радах. Це індивідуальна, групова і колективна робота, що є традиційними формами роботи з батькам .

1. Індивідуальні форми:

- відвідування сім'ї;
- запрошення батьків до школи;
- індивідуальна педагогічна бесіда;
- індивідуальна педагогічна допомога;
- листування з батьками;
- дні відкритих дверей.

2. Групові:

- зібрання батьківського активу класу і школи;
- групові бесіди;
- групові консультації;
- батьківські консилиуми;
- батьківські практикуми;
- батьківські всеобучі.

3. Колективні:

- батьківські форуми;
- лекції і бесіди;

- науково-практичні конференції;
- дні відкритих дверей;
- вечори питань і відповідей;
- загальношкільні та класні батьківські збори;
- збори-концерти;
- конференції з обміну досвідом виховання;
- диспути;
- педагогічні колегіуми;
- зустрічі «за круглим столом»;
- педагогічний всеобуч.

Взаємодія між батьками і класним керівником має ґрунтуватися на багатьох ключових засадах, насамперед партнерства та співпраці, адже класний керівник і батьки є рівноправними партнерами, об'єднаними спільною метою – благополуччям дитини. Тому варто запрошувати батьків на педагогічні ради, давати їм можливість не тільки виступати, але й читати лекції для класних керівників, ділитись досвідом виховання учнів різного віку.

Також між ними повинна бути взаємна повага та довіра. Тому створення атмосфери відкритості, в якій кожна сторона відчуває, що її думка важлива і буде почута є надзвичайно важливим компонентом цієї взаємодії.

Зустрічі мають бути не епізодичними (лише у випадку проблем), а постійними та плановими.

Батьки, приводячи дитину до школи, очікують, що вчитель забезпечить їй навчання та виховання. Але найкращих результатів можна досягти лише тоді, коли школа й сім'я працюють разом. Але батьки повинні отримувати допомогу і від адміністрації закладу.

Класний керівник є головною ланкою між школою та сім'єю. Він допомагає батькам краще зрозуміти особливості виховання, підказує, як підтримувати дитину, та сприяє створенню сприятливих умов для її розвитку.

Також важливими є зустрічі батьків у школі, під час яких класний керівник розповідає про успіхи та труднощі учня, знайомить батьків з

учителями й допомагає знайти спільні рішення. Для зручності зустрічі потрібно організовувати завчасно й у комфортній атмосфері.

Коли зустрітися особисто неможливо, класний керівник може використовувати листування. Такі повідомлення мають бути змістовними, доброзичливими і містити інформацію не лише про проблеми, а й про досягнення дитини.

Важливою частиною роботи є підвищення педагогічної грамотності батьків. Для цього проводять лекції, консультації, бесіди та інші заходи, які допомагають батькам краще розуміти вікові особливості та потреби дітей.

Особливе місце займають батьківські збори. Їх успіх залежить від якісної підготовки, правильно обраної теми та створення атмосфери довіри. На зборах варто не критикувати окремих дітей, а шукати спільні шляхи розвитку класу й підтримки кожного учня. Батьківський комітет допомагає організовувати цю роботу та вирішувати окремі питання.

Таким чином, робота класного керівника з батьками має бути системною, доброзичливою і спрямованою на те, щоб дитина отримувала підтримку і в школі, і вдома. Саме тоді виховання буде успішним.

Як класний керівник, я вважаю, що ефективна взаємодія з батьками є важливою частиною моєї роботи. Саме партнерські стосунки між школою та родиною допомагають створити найкращі умови для розвитку дитини. У своїй діяльності я прагну будувати цю взаємодію на довірі, відкритості та взаємній повазі.

Специфіка сучасних батьків полягає в тому, що вони дуже різні за стилем виховання, рівнем зайнятості та педагогічною обізнаністю. Деякі батьки активно беруть участь у шкільному житті, інші — навпаки, часто перекладають відповідальність на школу або повністю довіряють словам дитини, не перевіряючи інформації. Є батьки, які надмірно контролюють кожен крок учня, і ті, хто проявляє байдужість. Саме тому підхід до кожної родини має бути індивідуальним.

У своїй роботі я намагаюся давати батькам практичні рекомендації, які допомагають покращити умови навчання та виховання дитини. Це можуть бути поради щодо режиму дня, особливостей підліткового віку, створення комфортної атмосфери вдома, розвитку навчальної мотивації чи формування відповідальності. Важливо не моралізувати, а говорити просто і конкретно, пропонуючи дієві способи, які реально можуть допомогти родині.

Індивідуальна робота з батьками займає значне місце у моїй діяльності. Під час особистих бесід варто намагатися уважно слухати, з'ясувати суть проблеми, показати, що ми маємо спільну мету – підтримати дитину. Перед зустріччю аналізувати успіхи й труднощі учня, щоб надати об'єктивну інформацію. У розмовах уникати категоричних оцінок, акцентувати на сильних сторонах дитини та можливостях їх розвитку. Якщо ситуація потребує педагогічної чи психологічної консультації – залучати фахівців або рекомендувати батькам відповідні джерела підтримки.

Батьківські збори треба організовувати так, щоб вони проходили в конструктивній, доброзичливій атмосфері. Попередньо продумувати тему, форму роботи, питання для обговорення. Важливо, щоб збори не перетворювалися на перелік проблем чи критику окремих дітей. Ставити перед собою завдання інформувати, просвітницьки впливати та створювати єдність батьківського колективу. На зборах також ділитися позитивними моментами, досягненнями класу, можливостями для співпраці й спільних заходів.

Щоб уникати конфліктів, варто дотримуюся декількох правил:

- завжди вислуховувати батьків до кінця;
- використовувати «я-повідомлення», а не звинувачення;
- пропонувати рішення, а не підкреслюю проблему;
- намагатися розглядати ситуацію очима дитини та очима батьків;
- говорити спокійно, аргументовано й з повагою;
- фіксувати домовленості, щоб уникнути непорозумінь у майбутньому.

Головна мета – створити атмосферу довіри між школою та родиною, щоб кожна дитина відчувала підтримку і вдома, і в закладі освіти. Тільки

переконання, що у співпраці з батьками можна досягти позитивних результатів у вихованні та навчанні здобувачів освіти.

Таким чином, діяльність класного керівника набуває особливої актуальності в сучасних умовах трансформації освіти. Класний керівник є не лише організатором виховної роботи, а й фасилітатором змін, посередником між учнями та соціумом. Успішна реалізація виховної системи школи безпосередньо залежить від професіоналізму, педагогічної майстерності та особистісної зрілості класного керівника, проведення спільних нарад, колективного планування, але найбільше від ефективного управління.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу теоретичних аспектів та практики управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи закладу загальної середньої освіти можемо зробити такі висновки.

1. Нами встановлено, що теорія виховних систем поглиблюється й розширюється дослідженнями вітчизняних та зарубіжних вчених, які здійснюються в науковому полі різних дотичних гуманітарних наук. теоретичні основи побудови виховної системи у закладі загальної середньої освіти охоплюють: визначення поняття та структури системи, методологічні підходи (системний, діяльнісний, компетентнісний, ціннісно-орієнтований), нормативно-правову базу, принципи, завдання і функції, умови ефективності та модель реалізації.

Окреслено структуру виховних систем, яка включає: цілі; діяльність класних керівників, суб'єкти діяльності, стосунки, середовище системи, управління, розвиток системи. Визначено функції класного керівника, до яких віднесено: аналітичну, прогностичну, організаційно-координуючу, комунікативну. Досліджено зміст управлінських функцій класного керівника. Показано сутність відкритого і закритого виховного впливу. Продемонстровано, які виховні функції виконують головні суб'єкти управління: директор, заступник директора, класні керівники, голова батьківського комітету, педагог-організатор.

Подано визначення «система управління роботою класних керівників у закладі загальної середньої освіти – сукупність спланованих адміністративних заходів, які включають повний набір функцій, що передбачає постійний систематичний регулятивний вплив на систему виховної роботи класних керівників».

2. З'ясовано, що класний керівник виступає ключовою фігурою в організації виховної роботи, формуванні класного колективу та створенні позитивного мікроклімату. Вказано, що діяльність класного керівника регулюється нормативними актами. З'ясовано, що він використовує відкритий

і прихований вплив у роботі з учнями. Багатогранність діяльності класних керівників визначають напрями, серед яких: аналіз та вивчення індивідуальних особливостей учня; об'єднання учнів у згуртований колектив, співпраця з молодіжними колективами, розвиток класного самоврядування, проведення виховних годин, робота з представниками громадськості, робота з батьками, психологічна підтримка учнів, навчання правил поведінки, адаптація кожної дитини в класі, формування особистості, збереження здоров'я, правила безпеки. Основні функції прописані у положенні Про класного керівника. Встановлено, що на практиці і в теорії немає єдиного переліку функцій класного керівника. Серед найбільш визнаних функцій називають: аналітичну, прогностичну, організаційно-координуючу, комунікативну. Крім класичних функцій класний керівник виконує управлінські функції, які мають майже той зміст, що функції адміністрації закладу. Виокремлено та обґрунтовано наступні управлінські функції класного керівника: аналітичну, планувальну, організаторську, діагностичну, контрольну-оцінювальну, коригувальну, прийняття рішень. Підкреслено, що в управлінні діяльністю класних керівників беруть такі суб'єкти: директор, заступники директора, педагог-організатор, класний керівник, голова батьківського комітету класу. Кожен з них виконує певні функції.

3. Для ефективного дослідження розроблено модель управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи закладу загальної середньої освіти. Визначено, що *управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи у закладі загальної середньої освіти* – сукупність спланованих адміністративних заходів, які включають повний набір функцій, що передбачає постійний систематичний регулятивний вплив на систему виховної роботи класних керівників. Модель складається з п'яти підсистем: концептуально-цільової, суб'єктної, системи виховної роботи, управлінської та результативної. Модель є структурно-функціональною, динамічною, її компоненти можуть змінюватись і модифікуватись залежно від реформ освіти та місії закладу. Кожна підсистема має своє призначення. Концептуально-

цільова підсистема визначає стратегічні орієнтири, мету, завдання та ціннісні засади виховної роботи класних керівників відповідно до державних і суспільних вимог. Суб'єктна підсистема окреслює коло учасників управління й виховання (адміністрація, класні керівники, учні, батьки, громада) та регламентує їхні ролі, повноваження і відповідальність. Підсистема виховної роботи відображає зміст, напрями, форми й методи діяльності класних керівників, через які реалізуються поставлені виховні цілі. Управлінська підсистема забезпечує планування, організацію, координацію, моніторинг і коригування роботи класних керівників як цілісного процесу. Результативна підсистема спрямована на оцінювання досягнутих виховних результатів, ефективності управлінських рішень та визначення напрямів подальшого вдосконалення виховної системи.

4. На основі експериментальної перевірки завдяки проведеному опитуванню та анкетуванню класних керівників було побудовано діагностичну таблицю, на основі якої встановлено що управління діяльністю класних керівників у системі виховної роботи оцінено на достатньому рівні.

Підготовлено методичні рекомендації, в яких описано роль адміністрації у розвитку управління діяльністю класних керівників.

Подальшого дослідження потребують визначення чітких управлінських критеріїв і показників оцінювання ефективності роботи класних керівників, дослідження механізмів мотивації та професійної підтримки класних керівників у процесі реалізації виховних програм, а також впровадження цифрових інструментів в управління виховною роботою класних керівників.

Отже, основні цілі магістерського дослідження досягнуті, кваліфікаційна робота завершена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наук. пр. За заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с. <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789>
2. Берéка В., Іова В. Виховна діяльність класного керівника: соціально-методологічний концепт: навч.-метод. посіб. Х., 2018.
3. Белоус К.В., Афанасьєва О.К.. Менеджмент. Практикум. Рекомендований Вченою радою Навчальний посібник. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 116 с.
4. Боднар О., Горішна О. Основні аспекти розвитку гуманістичного управління освітнім процесом у контексті трендів сучасного менеджменту. Імідж сучасного педагога. 2025. № 4(223). С. 12-17. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/328911>
5. Боднар О., Остапчук А. . Комплексне моделювання розвитку інновацій у виховній системі коледжу в умовах невизначеності. Імідж сучасного педагога. 2025. № 5(224). С.60-64.
6. Боднар О., Хомащук А. Соціальні аспекти виховання учнів закладів освіти. Соціальна робота: виклики сьогодення : збірник наукових праць за матеріалами XII Міжнародної науково-практичної конференції (25-26 травня 2023 р.). Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2023. С. 54-56 . <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/29932>
7. Ворожбіт В. Організація взаємодії учителя і учнів для реалізації завдань духовно-морального виховання *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2012 . №4. С.110-115.
8. Гречаник О. Є. Оцінка якості виховної діяльності закладу загальної середньої освіти. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». Харків : УПА, 2020. Вип. 8 (15). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-12).

9. Гречаник О. Є. Управління виховною роботою в школі. Харків : Основа, 2013. 240 с.
10. Дячков, Д., Бондар, Т., & Дарнєв, М. (2021). Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41>
11. Деревцова Л. В. Виховна система класу, як засіб виховання та згуртування класного колективу: посібник. Київ, 2017.
12. Енциклопедія освіти. за ред. В.Г. Кремін; Академія пед. наук України. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
13. Жмурко О. Виховна робота класного керівника: зміст, напрямки, форми .Всеосвіта: блог, 2023. 12с.
14. Закон України «Про освіту», 1999. Нормативно-правове забезпечення освіти. Харків: Основа, 2004. Ч.1. С. 25-58.
15. Кириченко В.І., Ковганич Г.Г. Виховна система загальноосвітньої навчального закладу: технологічні аспекти.
16. Класний керівник – основи творчої діяльності. *Освіта. UA*: методичний ресурс, 2020. URL: <https://osvita.ua/school/method/upbring/1252/>
17. Ковальчук В. А. Освітньо-виховні системи закладів середньої освіти: навчально-методичний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. – 120 с.
18. Ковтун І. О. Класний керівник – активна особистість у створенні виховної системи в навчальному закладі: презентація. Всеосвіта, 2018. 54с.
19. Коберник О.М. Управління якістю виховання в закладі загальної середньої освіти: монографія. Умань «ВІЗАВІ», 2021. 234 с. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/41792/1/1.pdf>
20. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [Монографія]. МАУП, 2000. –286 с.
21. Кондрашова, Л.В., Лаврентьєва, О.О., Зеленкова, Н.І. Методика організації виховної роботи в сучасній школі: навчальний посібник. Кривий Ріг : КДПУ, 2008 – 187 с.

22. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. *Теорія і методика управління освітою*. 2019. Випуск 12. Том 2. С.89-92.
23. Крижко В., Павлютенков Є. Менеджмент в освіті. Навч.- метод. посібник. К., 1998. – 192 с.
24. Крижко В.В., Мамаєва І.О. Аксіологічний потенціал державного управління освітою. Навч.посібник. К.: Освіта України, 2005.
25. Креативний менеджмент: підруч./ В.Я.Брич, М.М. Корман.- Тернопіль:Т НЕУ, 2018. 220 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/brych-v.ya.-korman-m.m.-2018-kreatyvnyj-menedzhment.pdf>
26. Маслов В. І., Боднар О. С., Гораш К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.
27. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017.126 с.
28. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посіб. Вінниця, 2018. 196 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/2608/>
29. Матеріали звітних наукових конференцій факультету педагогічної освіти. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. Вип. 2. 214с. <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp->
30. Маценко Л. М. Теорія і методика виховання : навч. посіб. Вид. 3-тє, доп., перероб. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 319 с.
31. Мельничук С. Г. Педагогіка (Теорія виховання). Навч. посіб. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2012. 288 с.
32. Менеджмент : Понятійно-термінол. слов. / За ред. Г. В.Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. К. : МАУП, 2007 .744 с.
33. Методичний путівник класного керівника Нової української школи. URL: https://znayshov.com/FR/14227/Metod_nush_3.pdf

34. Наказ МОН України «про затвердження Положення про класного керівника» від 29.06.2006 року. https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/2612/
35. Нестерова О.В. До моделі управління навчальним закладом у розвитку обдарованості учнів. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2014. №12(31). С.20-23. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21
36. Нова українська школа. Порадник для вчителя. Розділ 8. Співпраця з батьками. URL: https://base.kristti.com.ua/wp-content/uploads/2017/10/rozd_8_Batki.pdf
37. Оржеховська В., Пилипенко О. Класний керівник у сучасній школі: методичний посіб. К., 2019.
URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/705174/1>
38. Основні орієнтири виховання учнів 1–11 класів загальноосвітніх навчальних закладів України : [програма; затверджена наказом МОНмолодьспорту України № 1243 від 31 жовтня 2011р]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1243736-11#Text>
39. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Харків: Вид. група «Основа», 2011. 320 с. (Серія «Адміністратору школи»).
40. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник . К.: Міленіум, 2004. 272 с.
41. Півень А.В., Голованова Г.Є., М.В. Півень М.В. Організація праці менеджера .Словник основних термінів і понять. Харків 2021.48с.
42. Пікельна В.С. Новітні підходи до управління навчальними закладами Управління школою. 2003. № 11. С. 8-14.
43. Положення про класного керівника. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0659-00#Text>
44. Пометун О., Гонорська А. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу?: Порадник сучасного директора: Навчально - методичний посібник. – Тернопіль: Астон, 2006. 120 с.

45. Практичні аспекти менеджменту: Навч.-практ. посіб. О.В.Баєва, Н.І.Новальська, В. І.Ангелова. К. : МАУП, 2006. Ч. 1. 172 с. : с. 169–170.
46. Розвиток соціально-комунікативної компетентності обдарованих учнів початкової школи: посібник. / Н. В. Лук'янчук, Н. А. Климова, О. А. Ковальова, Ю. Ю. Савченко та ін.; за заг. ред. Н. В. Лук'янчук і Н. А. Климової. К. : Інститут обдарованої дитини, 2014. –132 с.
47. Роль класного керівника в організації виховного процесу. URL: <https://prezi.com/p/zawx3lm4ljkv/presentation>.
48. Романчук А. І. Управління навчально-виховним процесом початкової школи в сучасних умовах. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 65. С. 129–132.
49. Савченко Д., Валюк А., Прищепа С. Форми виховної роботи класного керівника у сучасній школі. *Педагогіка формування творчої особистості*, ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2022.
50. Сорочан Т.М. Сучасні технології шкільного менеджменту: Опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів: Навчальний посібник. Луганськ: 2009. 208 с.
51. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання: Науково-методичний посібник К.: А.С.К., 2004. 192 с.
52. Тверезовська Н.Т., Тарнавська Т.В. Осмислення поняття "система" в різних галузях наукових знань. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2012. Вип.35. С.320-331. URL: https://www.researchgate.net/publication/352271293_Osmislenna_ponatta_sistema
53. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. К.: Знання, 2016. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/011_1398.pdf
54. Управління закладом освіти: підручник. За редакцією професора В.В. Крижка, професора О.С. Боднар. К.: Освіта України, 2022. 556с. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/27009/1/bodnar.pdf>

55. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.2. та Ч.1. Ключ до професійного успіху О.І.Мармаза, О.М.Касьянова, В.В.Григораш та ін. Харків: Веста: Видавництво “Ранок”, 2003. 152 с. (серія “Управління школою”).

56. Фіцула М. М Основи теорії систем та системного аналізу. . Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2004. 204 с

57. Форми виховної роботи класного керівника. URL: <https://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/68/part>

58. Шаповал О.О. Організація роботи класного керівника. URL: <https://naurok.com.ua/metodichni-rekomendaci-organizaciya-roboti-klasnego-kerivnika-62253.html>

59. Щербак О. І., Софій Н. З., Бович Б. Ю. Теорія і практика оцінювання навчальних досягнень: Навчально-методичний посібник , 2014. 136 с.

60. Язиков О. Моделювання виховного середовища навчального закладу в контексті теорії психологічного поля К. Левіна: Матеріали наук.-практ. конф. Херсон, 08-09 вересня 2017 р. С. 114-116.

61. Bodnar O., Gorishna O. Modern Determinants of Change Management in the System of General Secondary Education in Ukraine. *ERUDITIO ET ARS*. 2023. №2 (7). P.145-163. URL: <http://eruditioetars.ans.edu.pl/images/czasopismo/2023/nr2/6.pdf>

62. Oksana Bodnar, Maria Wujcik. Якісне виконання обов’язків персоналу як фактор розвитку організаційної культури. *Pedagogika, Zarządzanie, Inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności. Relacje i interdyscyplinarność wyzwaniem współczesności w pedagogice, zarządzaniu i inżynierii zarządzania*. Prace Naukowe. T.52. Praca zbiorowa pod redakcją Lucjana Kowalczyka, Jolanty Żmichrowskiej, Franciszka Mroczo. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu.. 2022. № 52. С. 73-90. http://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_52.pdf