Міністерство освіти і науки України
Бердянський державний педагогічний університет

Ольга Лебідь

УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ

Навчальний посібник

Вінниця, 2015

УДК 37.3(075.8)
ББК 74.24к2я73
Л 33

Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту психолого-педагогічної освіти та мистецтв
Бердянського державного педагогічного університету
(протокол № 9 від «21» квітня 2015 року)

Рецензенти:
Волкова Н. П. – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки і психології Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля
Приходько В. М. – доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри андрагогіки Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти
Немченко С. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки вищої школи, управління навчальним закладом та методики викладання суспільствознавчих дисциплін Бердянського державного педагогічного університету
Ярощук Л. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки Бердянського державного педагогічного університету

Лебідь О.В.
Л 33 Управління початковою школою : навч. посіб. / Ольга Валеріївна Лебідь. – ___ 2015. – 311 с.

ISBN

У навчальному посібнику представлено змістові модулі дисципліни «Управління початковою школою». У його структурі подано програму, курс лекцій, завдання для самостійної та індивідуальної роботи, запитання для самоконтролю, зразки тестових завдань, короткий термінологічний словник, додатки.

У посібнику розкрито основні питання управління початковою школою: сутність, методи, принципи і функції управління навчальним закладом, система державного контролю за діяльністю навчального закладу; питання організації методичної роботи в початковій школі; вивчення і впровадження у практику досягнень педагогічної науки і передового педагогічного досвіду, а також особливостей управління малокомплектною початковою школою і загальні основи ведення діловодства в початковій школі.

Книга призначена для студентів, магістрантів, аспірантів, викладачів педагогічних вищих навчальних закладів, керівників загальноосвітніх навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації і всіх, хто цікавиться проблемами управління в загальноосвітньому навчальному закладі.

УДК 37.3(075.8)
ББК 74.24к2я73

ISBN

О. В. Лебідь, 2015

З М І С Т

ПЕРЕДМОВА 6

Програма навчальної дисципліни.....8

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ 16
Тема 1. Загальні основи управління школою 16
1.1. Сутність, особливості й види управління.....18
1.2. Принципи управління школою.....23
1.3. Методи управління школою 26
1.4. Поняття організаційної структури управління 32
1.5. Організаційні форми управлінської діяльності в школі 37
1.5.1. Рада школи 38
1.5.2. Педагогічна рада 39
1.5.3. Нарада при директорові школи 48
1.5.4. Піклувальна рада 50
Питання для самоконтролю 52
Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять 53
Тематика рефератів.....54

Тема 2. Державне управління системою початкової освіти.....55
2.1. Сутнісні характеристики державного управління освітою.....56
2.2. Система органів державного управління освітою в Україні.....61
2.3. Інспектування школи.....64
2.4. Ліцензування і атестація школи 70
Питання для самоконтролю 72
Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять 73
Тематика рефератів.....73

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ЗМІСТ ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....74
Тема 3. Основні функції управління 74
3.1. Педагогічний аналіз як функція управління 76
3.2. Планування роботи школи.....82

3.3. Організація як функція управління 91
3.4. Особливості внутрішньошкільного контролю 98
3.4.1. Сутність, принципи і функції внутрішньошкільного контролю 99
3.4.2. Суб'єкти й об'єкти внутрішньошкільного контролю 103
3.4.3. Види, форми й методи внутрішньошкільного контролю 109
3.4.4. Планування й організація внутрішньошкільного контролю в школі 116
Питання для самоконтролю *118*
Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять *119*
Тематика рефератів *120*

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ 121
Тема 4. Організація методичної роботи 121
4.1. Методична робота: мета, завдання і структура 122
4.2. Функції методичної роботи 126
4.3. Принципи методичної роботи 129
4.4. Зміст методичної роботи в школі 130
4.5. Форми організації методичної роботи 132
4.5.1. Індивідуальні форми 132
4.5.2. Колективні форми 134
4.6. Планування роботи методичних об'єднань в школі 142
Питання для самоконтролю *147*
Завдання для самостійної роботи студентів *147*
Тематика рефератів *148*

Тема 5. Система роботи з передовим педагогічним досвідом 149
5.1. Поняття про передовий педагогічний досвід 149
5.3. Виявлення передового педагогічного досвіду 154
5.4. Методи вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду 157
5.5. Технологія впровадження передового педагогічного досвіду 161
Питання для самоконтролю *165*
Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять *166*

Тематика рефератів *167*
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ **168**
Тема 6. Управління малокомплектними початковими школами **168**
6.1. Особливості малокомплектної школи 169
6.2. Навчально-виховний процес у малокомплектній початковій школі 173
6.2.1. Особливості поєднання класів у комплект 176
6.2.3. Специфіка побудови уроків у класах-комплектах 181
6.2.4. Керівництво самостійною роботою 186
6.2.5. Організація виховної роботи в класах-комплектах 189
6.3. Функція управління в малокомплектній початковій школі 193
Питання для самоконтролю *196*
Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять *196*
Тематика рефератів *197*

Тема 7. Діловодство в початковій школі **198**
7.1. Загальні положення діловодства в початковій школі 199
7.2. Організаційно-розпорядча документація в школі .. 203
7.3. Докуметація із особового складу 212
7.4. Вимоги й особливості ведення вчителем початкових класів шкільної документації 218
Питання для самоконтролю *233*
Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять *233*
Тематика рефератів *234*

ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ **235**

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК **237**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **246**

ДОДАТКИ **250**

ПЕРЕДМОВА

Управління – це не що інше, як налаштовування інших на роботу

Лі Якокка

Законом України «Про загальну середню освіту», Національною доктриною розвитку освіти України у XXI столітті передбачається суттєве вдосконалення управління освітою, утвердження сучасного типу управління і перехід до державно-громадської моделі управління середньою освітою.

Реалії сьогодення актуалізують необхідність ґрунтовних знань з теорії й практики організації та управління загальноосвітнім навчальним закладом, і зокрема початкової ланки.

Мета, яку ставить перед собою автор, – сформувати загальне уявлення про становлення й розвиток управління як виду діяльності та науки про управління; розкрити теоретичне підґрунтя ефективної організації і управління в початковій освіті відповідно до змісту програми навчальної дисципліни «Управління початковою школою», яка розроблена з урахуванням рекомендацій МОН України (лист № 1/9-736 від 06.12.2007 р.) «Про перелік напрямів (спеціальностей) та їх поєднання з додатковими спеціальностями й спеціалізаціями для підготовки педагогічних працівників за освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавра, спеціаліста, магістра»; визначає обсяги знань, які повинен опанувати бакалавр відповідно до вимог освітньо-кваліфікаційної характеристики, алгоритму вивчення навчального матеріалу дисципліни «Управління початковою школою», необхідне методичне забезпечення, складові й технологію оцінювання навчальних досягнень студентів.

При підготовці навчального посібника були використані сучасні нормативні документи Міністерства освіти і науки, підручники, навчально-методичні посібники, довідкові видання та науково-виробничі видання з педагогіки, управління навчальним закладом: Василенко Н. В. *Науково-методична робота в школі* / Надія Володимирівна Василенко. – Х. : Основа, 2013. – 176 с., Волканова В. *Організація методичної роботи* / Валентина Волканова. – К. : Шк. світ, 2010. – 128 с., Григораш В. В. *Організація діяльності керівника школи* / Віктор Валентинович Григораш. – Х. : Основа, 2011. – 224 с., Дрожжина Т. В. *Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу* / Т. В. Дрожжина, М. В. Татаринов. –

Х. : Основа, 2013. – 192 с., Касьянова О. М. *Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу* / Олена Миколаївна Касьянова. – Х. : Основа, 2014. – 192 с., Крисюк С. В. *Державне управління освітою* : навч. посіб. [для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою»] / Степан Васильович Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 220 с., Мелешко В. В. *Управління розвитком сільської малочисельної школи* : посіб. / В. В. Мелешко. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 104 с., Онишків З. М. *Основи школознавства* : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с., Павлютенков Є. М. *Мистецтво управління школою* / Євген Михайлович Павлютенков. – Х. : Основа, 2011. – 320 с., Савченко О. Я. *Дидактика початкової освіти* : підруч. / Олександра Яківна Савченко. – К. : Грамота, 2012. – 504 с., *Управління навчальним закладом* : навч.-метод. посіб. : у 2-х ч. / [Мармаза О. І., Касьянова О. М., Григораш В. В. та ін.]. – Харків : Ранок, 2003. – Ч.1; Абетка менеджера освіти. – 2003. – 160 с., *Управління навчальним закладом* : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А., Лебідь О. В.]. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с., Хлєбнікова Т. М. *Управління навчальною діяльністю* : навч.-метод. посіб. / Таліна Миколаївна Хлєбнікова. – Х. : Основа, 2013. – 224 с. та ін., Черновол-Ткаченко Р. І. *Техніка управлінської діяльності* / Раїса Іванівна Черновол-Ткаченко. – Х. : Основа, 2014. – 272 с.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<table>
<tr><td rowspan="2">Найменування показників</td><td rowspan="2">Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень</td><td colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>денна форма навчання</td><td>заочна форма навчання</td></tr>
<tr><td>Кількість кредитів – 2</td><td>Галузь знань
0101 Педагогічна освіта</td><td colspan="2">Нормативна</td></tr>
<tr><td>Модулів – 2</td><td rowspan="7">Напрям підготовки
6.010102 Початкова освіта</td><td colspan="2" rowspan="2">Рік підготовки</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Змістових модулів – 4</td></tr>
<tr><td>2-й</td><td>2-й</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Індивідуальне науково-дослідне завдання – реферат</td><td colspan="2" rowspan="2">Семестр</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Загальна кількість годин – 60</td></tr>
<tr><td>4-й</td><td>4-й</td></tr>
<tr><td rowspan="8">Усього годин для денної форми навчання:
аудиторних – 32
самостійної роботи студента – 28
заочної форми навчання:
аудиторних – 14
самостійної роботи студента – 46</td><td rowspan="8">Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр</td><td colspan="2">Лекції</td></tr>
<tr><td>16 год.</td><td>6 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Практичні</td></tr>
<tr><td>16 год.</td><td>8 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>28 год.</td><td>46 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Індивідуальні завдання</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вид контролю: залік</td></tr>
</table>

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 32:28

для заочної форми навчання – 14:46

Мета і завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління початковою школою» є ознайомлення студентів з організацією, змістом, принципами й методами управління початковою школою.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управління початковою школою» є:

– забезпечити умови для опанування студентами основними поняттями, змістом і принципами побудови управління в загальноосвітньому навчальному закладі, основними документами про функціонування і розвиток початкової освіти, методикою методичної роботи і наукової організації праці в умовах школи першого ступеня;

– ознайомити майбутніх учителів початкової школи з основними проблемами і шляхами вдосконалення внутрішньошкільного управління в початковій школі;

– сформувати вміння організації методичної роботи й створення педагогічного середовища для наукової організації праці учнів і вчителів в умовах початкової ланки освіти;

– вивчати, узагальнювати й впроваджувати перспективний педагогічний досвід, раціонально прогнозувати й планувати свою професійну діяльність.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

– загальні основи управління школою;

– основні функції управління;

– органи управління загальноосвітнім навчальним закладом і початкової школи як структурного елементу;

– форми, види й методи внутрішньошкільного контролю;

– особливості планування роботи початкової школи;

– основи методичної роботи в початковій школі;

– технології вивчення і впровадження передового педагогічного досвіду;

– порядок організації і проведення інспектування в школі;

– вимоги до специфіки й структури уроку в класі-комплекті, самостійної роботи і навиків самоконтролю;

– головні відмінності методики й структури уроків у класі-комплекті: а) обов'язковість і різноманітність самостійної роботи; б) чіткість і взаємовідповідність структур етапів «самостійна робота» – «робота з учителем»; в) варіанти типів і структури уроків у класах-комплектах у залежності від кількості класів.

вміти:

– здійснювати організацію діяльності вчителів початкових класів;

– моделювати процес управління початковою освітою;

– формувати досвід аналізу, самоаналізу й самооцінки педагогічних явищ і ситуацій;

– організовувати методичну роботу й планувати власну педагогічну діяльність;

– здійснювати внутрішньошкільний контроль;

– забезпечувати ефективний документообіг у початковій школі;

– аналізувати монографічну й методичну літературу з педагогіки і методики викладання, описувати основні компоненти процесу навчання в умовах класу-комплекту;

– визначати оптимальну структуру й зміст уроку в класі-комплекті, поєднувати уроки різнопредметного й однопредметного змісту;

– забезпечувати ефективний документообіг у початковій школі;

– розвивати професійну самосвідомість.

Зміст навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні засади управління початковою школою

Тема 1. Загальні основи управління школою

Сутність й особливості управління. Предмет управлінської праці. Умови функціонування системи управління. Види управління. Особливості процесу управління. Цілі управління школою. Принципи управління школою. Методи управління (організаційні, соціально-психологічні, економічні й педагогічні методи). Організаційна структура управління. Елементи структури управління. Типи структур управління (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична й дивізіонна). Організаційні форми управлінської діяльності в школі. Рада школи. Педагогічна рада школи. Алгоритм реалізації рішень педагогічної ради школи. Алгоритм ведення засідання педагогічної ради школи. Нарада при директорові школи. Завдання піклувальної ради школи.

Тема 2. Державне управління системою початкової освіти

Сутнісні характеристики державного управління освітою. Система освіти України. Державне управління освітою. Основні якості державного управління освітою. Механізми державного управління. Система органів державного управління освітою в Україні. Рівні державного управління (вищий (парламентсько-президентський), центральний і місцевий). Завдання Міністерства освіти і науки України. Завдання

управління освіти і науки обласної державної адміністрації. Інспектування школи. Умови ефективного інспектування. Види інспектування (фронтальне і тематичне). Структура шкільної інспекції. Функціональні обов'язки інспектора шкіл. Зміст роботи шкільної інспекції. Ліцензування та атестація школи.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Зміст внутрішньошкільного управління

Тема 3. Основні функції управління

Функції управління школою. Педагогічний аналіз як функція управління Завдання педагогічного аналізу. Принципи функції педагогічного аналізу. Класифікація методів аналізу. Види аналізу (комплексний, тематичний, параметричний). Етапи аналітичної діяльності директора школи. Планування роботи школи. Принципи функції планування. Види планування. Середньострокові плани. Перспективний план. Річний план. Поурочний план. Організація як функція управління. Організаційні відносини в школі. Елементи організаційної структури школи. Особливості внутрішньошкільного контролю. Принципи внутрішньошкільного контролю. Функції внутрішньошкільного контролю. Суб'єкти й об'єкти внутрішньошкільного контролю. Види, форми й методи внутрішньошкільного контролю. Планування і організація внутрішньошкільного контролю в школі.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Технологія організації роботи педагогічного колективу

Тема 4. Організація методичної роботи

Методична робота в школі. Цілі методичної роботи в школі. Основні завдання методичної роботи. Напрямки методичної роботи. Компоненти методичної роботи. Функції методичної роботи. Принципи методичної роботи. Зміст методичної роботи в школі. Форми організації методичної роботи. Індивідуальні форми (самоосвіта, стажування, наставництво) методичної роботи. Колективні форми (методичні об'єднання учителів, постійно діючи й епізодичні семінари, науково-педагогічні конференції і педагогічні читання, читацькі й глядацькі конференції, школи передового педагогічного досвіду, групове наставництво, методичні виставки, бюлетені, стінгазети, рольова гра, мозковий штурм, методичний ринг, методичний фестиваль, відкриті уроки й позаурочні заходи, методичні оперативки, робота творчих (проблемних) груп, опорна школа, творчі звіти вчителів, тижні педагогічної майстерності, експериментальний педагогічний майданчик, ініціативні групи, методичний кабінет школи, методична рада школи)

методичної роботи. Зміст роботи методичної ради школи. Планування роботи методичних об'єднань у школі. Алгоритм організації методичної роботи в школі.

Тема 5. Система роботи з передовим педагогічним досвідом

Поняття про передовий педагогічний досвід. Види педагогічний досвіду (передовий, масовий (позитивний), недостатній). Класифікація передового педагогічного досвіду. Критерії оцінки передового педагогічного досвіду (актуальність, новизна, результативність, стабільність, перспективність). Виявлення передового педагогічного досвіду. Рівні передового педагогічного досвіду (науковий, методичний, практичний). Характер передового педагогічного досвіду (цілеспрямований і випадковий). Методи вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду. Методів оцінювання передового педагогічного досвіду. Технологія впровадження передового педагогічного досвіду. Методи поширення передового педагогічного досвіду. Етапи впровадження передового педагогічного досвіду.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4. Особливості управління початковою школою

Тема 6. Управління малокомплектними початковими школами

Особливості малокомплектної школи. Структура малокомплектних шкіл. Варіанти створення класів-комплектів. Специфічні особливостей малокомплектної школи. Характерні риси малокомплектної школи. Навчально-виховний процес у малокомплектній початковій школі. Визначальні ознаки уроку в малокомплектній початковій школі. Особливості поєднання класів у комплект. Складання розкладу уроків у класах-комплектах. Специфіка побудови уроків у класах-комплектах. Пояснення нового матеріалу в класі-комплекті. Форми організації засвоєння нових знань в класі-комплекті. Керівництво самостійною роботою в класі-комплекті. Планування самостійної роботи в комбінованому класі. Організація виховної роботи в класах-комплектах. Функція управління в малокомплектній початковій школі.

Тема 7. Діловодство в початковій школі.

Загальні положення діловодства в початковій школі. Документування в закладі освіти. Номенклатура справ. Обов'язкова ділова документація школи. Організаційно-розпорядча документація в школі організаційно-правова, розпорядча, організаційно-інформаційна). Докуметація із особового складу (особова картка, особова справа, трудова книжка, штатно-посадова книга, контракт, резюме,

автобіографія, характеристика, доручення). Фінансово-господарська документація. Правила ведення особової справи учня. Вимоги й особливості ведення вчителем початкових класів шкільної документації. Вимоги до проведення і запису видів контролю у класному журналі. Вимоги до проведення і запису у класному журналі навчальних екскурсій. Вимоги до оформлення зошитів. Правила роботи класного керівника зі щоденниками учнів. Вимоги до поурочних планів. Методичні рекомендації до оформлення конспекту уроку.

Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання з курсу «Управління початковою школою» – це вид науково-дослідної роботи студента, що містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

Мета індивідуального навчально-дослідного завдання: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення і практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст індивідуального навчально-дослідного завдання: завершена теоретична або практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих під час лекційних, практичних, індивідуальних і самостійних занять.

Однією з первинних форм результату наукової праці студента є ***реферат***, що містить елементи наукової творчості, теоретичної і практичної новизни. Реферат – це короткий виклад великого наукового дослідження або кількох праць з якоїсь наукової проблеми. У процесі його підготовки необхідно опрацювати декілька джерел, вибрати найцікавіші положення, найяскравіші приклади. Як особливий вид наукової роботи студента, реферат повинен відповідати наступним *вимогам*:

– актуальність теми, відповідність її сучасному стану документознавства і бібліотечно-інформаційної діяльності й перспективам їхнього розвитку;

– об'єктивність дослідження і повнота висвітлення питань;

– коротка характеристика історії досліджуваної проблеми, її сучасного стану, а також передового досвіду роботи у відповідній галузі;

– чіткість характеристики об'єкта, предмета, мети, завдань і методів дослідження;

– логічна послідовність викладу матеріалу;

– правильність структури і рубрикації;

– відповідність фактичного матеріалу методологічним

нормам;

– доказовість висновків і обґрунтованість практичних рекомендацій;

– бездоганність тексту з погляду законів і правил логіки, граматики та пунктуації.

Обсяг реферату визначається специфікою досліджуваного питання і змістом матеріалів (документів), їх науковою цінністю та практичним значенням. Оптимальний обсяг реферату не повинен перевищувати 20 друкованих сторінок.

Методи навчання

І. Методи організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) за джерелом інформації: словесні (лекція, семінари, пояснення, розповідь, бесіда); наочні (спостереження, демонстрація); практичні (вправи, творчі завдання).

2) за логікою передачі й сприймання навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3) за ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4) за ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладачів; самостійна робота студентів з книгою; виконання індивідуальних навчальних завдань.

ІІ. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності: навчальні дискусії; створення ситуації пізнавальної новизни; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

Методи контролю

Контроль засвоєння матеріалу включає:

– методи усного контролю: індивідуальне опитування, фронтальне опитування, співбесіда, залік.

– методи письмового контролю: модульне письмове тестування; підсумкове письмове тестування, реферат.

– методи самоконтролю: уміння самостійно оцінювати свої знання, самоаналіз.

Розподіл балів, які отримують студенти *(для заліку)*

Поточне тестування та самостійна робота							Сума
ЗМ1		ЗМ2	ЗМ3		ЗМ4		
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	
13	**13**	**24**	**13**	**13**	**12**	**12**	100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS Пояснення
90 – 100	зараховано	відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок
65 – 89		в цілому правильне виконання з певною кількістю суттєвих помилок
50 – 64		непогано, але із значною кількістю недоліків
35 – 49	незараховано	з можливістю повторного складання
1 – 34		з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ

Тематичний план змістового модуля

№ теми	Назва теми	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна та індивідуальна робота
1.	*Загальні основи управління школою*	8	2	2	4
2.	*Державне управління системою початкової освіти*	8	2	2	4
Разом		**16**	**4**	**4**	**8**

Тема 1. Загальні основи управління школою

1.1. Сутність, особливості й види управління
1.2. Принципи управління школою
1.3. Методи управління школою
1.4. Поняття організаційної структури управління
1.5. Організаційні форми управлінської діяльності в школі
  1.5.1. Рада школи
  1.5.2. Педагогічна рада
  1.5.3. Нарада при директорові школи
  1.5.4. Піклувальна рада

Ключові поняття: *теорія управління, управління, процес управління, управлінська діяльність, управління школою, суб'єкт управління, об'єкт управління, принципи управління, методи управління, організаційна структура управління, органи управління, рада школи, педагогічна рада школи, піклувальна рада школи.*

Література

1. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы : дидактический аспект / Владимир Иванович Бондарь. – К. : Рад. шк., 1987. – 160 с.

2. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи / Віктор Валентинович Григораш. – Х. : Основа, 2011. – 224 с.

3. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с.

4. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Євген Михайлович Павлютенков. – Х. : Основа, 2011. – 320 с.

5. Підласий І. П. Педагогіка. Новий курс : підруч. [для студ. пед. вузів] : у 2 кн. / І. П. Підласий. – М. : ВЛАДОС, 2005. – Кн. 1; Загальні основи. Процес навчання. – 2005. – 574 с.

6. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, с. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

7. Управление школою : теоретические основы и методы : учеб. пособ. / [под ред. В. С. Лазарева]. – М. : Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

8. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2-х ч. / [Мармаза О. І., Касьянова О. М., Григораш В. В. та ін.]. – Харків : Ранок, 2003. – Ч.1; Абетка менеджера освіти. – 2003. – 160 с.

9. Управління навчальним закладом : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А., Лебідь О. В.]. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

10. Фіцула М. М. Педагогіка : навч. посіб. [для студ. вищ. пед. закл. освіти] / Михайло Миколайович Фіцула. – К. : Академія, 2002. – 528 с.

11. Хлєбнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посіб. / Таліна Миколаївна Хлєбнікова. – Х. : Основа, 2013. – 224 с.

12. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Євген Миколайович Хриков – К. : Знання, 2006. – 365 с.

13. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособ. [для студ. высш. пед. учеб. завед.] / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамовой. – М. : Академия, 2002. – 384 с.

14. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. / Владимир Тимофеевич Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

1.1. Сутність, особливості й види управління

За будь-яку доручену справу повинна відповідати одна і тільки одна людина
Отто фон Шенхаузен Бісмарк

З поняттям «управління» всі люди знайомляться дуже рано, вже в дитячому віці. Це управління поведінкою групи вихованців дитячого садка, навчальної групи в школі, керування велосипедом чи автомобілем, управління технологічним устаткуванням на виробництві, управління ростом і розвитком тварин і рослин.

Слід зазначити, що багато процесів у природі й житті людей відбувається незалежно від впливу на них людини (зміна часу доби і пори року, зміна погоди, народження, розвиток і відмирання диких рослин і тварин). Ці процеси відбуваються відповідно до фізичних і біологічних законів. Однак людина може впливати на багато процесів і об'єкти, змінюючи й направляючи їх згідно з власними цілями й інтересами (вирощування і розведення домашніх тварин і культурних рослин, улаштування гребель, керування транспортними засобами й спонукання до праці чи інших дій груп людей).

Слово *«управління»* відповідає латинському *«administration»*, що в перекладі означає *«діяльність під чиїмось керівництвом, служба в підпорядкуванні»*. Це найбільш загальне поняття, що поширюється на безліч процесів, явищ, об'єктів (державні, суспільні, господарські, технічні системи).

Найчастіше терміном «управління» визначають:

– цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стану чи поведінку у зв'язку зі змінами обставин;

– особливий вид діяльності, що не тільки зводиться до досягнення цілей системи, організації, а й являє собою спосіб підтримки цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування і розвитку;

– владні відносини, зміст яких визначається характером власності;

– самостійну науку.

У безлічі різних визначень підкреслюється значення того чи іншого аспекту управління:

1. Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі

управлінської діяльності, як «вплив», і на його цільовій спрямованості);

2. Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом (підкреслюється необхідність об'єднання зусиль для досягнення визначених результатів);

3. Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу працівників (наголошується на важливості організуючого початку для ефективної спільної діяльності).

Таким чином, управління поєднує людські й матеріальні ресурси для виконання задач, поставлених перед організацією.

Управління – це специфічний різновид трудової діяльності. Воно відноситься до категорії *розумової праці*, що здійснюється людиною і складається зі слухання, читання, спостереження, мислення, говоріння, комунікацій.

Предмет управлінської праці – люди і вироблена ними інформація, що виникає і циркулює між людьми в процесі конкретної виробничої діяльності. Збір, передача й обробка інформації складають значну частину витрат часу керівників.

Знаряддя управлінської праці (засоби управління) – усе, що сприяє здійсненню операцій з управлінською інформацією: оргтехніка, обчислювальна техніка, що забезпечують механізацію і автоматизацію управління, канцелярські приналежності, офісні меблі, а також органи людського тіла.

Продукт управлінської праці – інформація у формі рішень, розпоряджень й інших документів, необхідних для функціонування системи управління і її розвитку.

Головним положенням сучасної науки управління є той факт, що управління не може бути добрим чи поганим, воно повинно бути ефективним по відношенню до конкретного загальноосвітнього навчального закладу. Для цього керівна система повинна мати повну уяву й характеристику керованої системи, що дає змогу їй стати засобом, інструментом ефективної управлінської діяльності.

У свою чергу, *керівна система* – це *суб'єкт управління* (людина, яка забезпечує процес управління, має необхідну підготовку для визначення завдань організації, обирає і розробляє засоби впливу на колектив для досягнення цих завдань, володіє здібностями визначення кінцевих результатів реалізації завдань), а *керована система – об'єкт управління* (навчально-виховний процес, речові об'єкти, людина, колектив, на який спрямований процес управління). Отже, суб'єкт управління – *керівник загальноосвітнього навчального закладу*. У випадку, коли суб'єкт управління керує своїми діями (суб'єкт і об'єкт управління об'єднані в одній особі або в

одному підрозділі), це називається *самоврядуванням*.

Ефективне функціонування системи управління можливе лише при виконанні наступних обов'язкових умов:

– суб'єкт і об'єкт управління відповідають один одному (взаєморозуміння, психологічна сумісність);

– взаємна зацікавленість у чіткій взаємодії (суб'єкт управління – у віддачі необхідних команд, а об'єкт управління – в їх своєчасному і точному виконанні);

– самостійність об'єкта й суб'єкта управління (суб'єкт управління не може передбачити всі інтереси і можливі варіанти дій об'єкта управління в різних ситуаціях, а тому повинен надати йому можливість діяти за своїм розсудом у залежності від конкретних умов).

Управління за своїм призначенням має забезпечувати максимальне використання можливостей для отримання корисного результата. Чим краще воно справляється з вирішенням цього завдання, тим більш ефективно. Під ефективністю управління будемо розуміти характеристику, що відображає відношення між досягнутою і можливої продуктивністю.

Види управління (за Є. Павлютенковим):

1. Реактивне або управління за відхиленням. Його зміст значною мірою залежить від відповіді на питання: відхилення від чого служать підставами для оперативно прийнятих рішень? Принциповою особливістю цього виду управління і одночасно його органічним недоліком є властиві йому небезпека втрати перспектив і системних взаємозв'язків з іншими видами діяльності, перетворення в самоціль того, що насправді є лише засобом досягнення реальних цілей.

2. Розімкнене. Зворотній зв'язок відсутній, або ж він здійснюється з великим запізненням, що призводить фактично до некерованості процесом, школою.

3. Циклічне. Передбачає і зворотній зв'язок, і цілеспрямований вплив на хід керованого процесу. У свою чергу, цей вид управління розподіляється на два типи управління: перший, управління за кінцевим підсумком, розвиток же процесу залишається невідомим, і другий, враховуються і характеристики самого процесу, і його проміжні результати.

4. Управління від досягнутого. Відображене в цілях майбутнє представляється переважно як минуле, що змінилося кількісно, а задачі, розв'язуванні сьогодні, – як визначений «приріст до досягнутого».

5. Гнучке. Орієнтовано на задоволення потреб, забезпечує основу для позитивного стимулювання якості роботи всіх співробітників управлінського апарату й виконавців.

6. Мотиваційне. Передбачає цілеспрямований вплив керівника на мотиваційну сферу членів колективу не за допомогою наказів і санкцій, а за допомогою норми-зразка діяльності й соціально-психологічних умов її інтеріоризації.

7. Випереджальне. Тісно пов'язано з поняттям «невизначеність», що трактується як сукупність обставин, які не надають керуючому очевидної відповіді, але потребують, проте, прийняття рішень. Те, коли починаються управлінські дії – до виникнення проблем (визначальне управління), або після того, як вони проявляються з усією силою («пожежне» управління), є винятковою характеристикою стилю керівництва.

8. За кінцевими цілями. Головними особливостями і достоїнствами цього виду управління є системна інтеграція різних видів діяльності й відповідність педагогічного змісту їх цілям незалежно від особливостей цих видів діяльності.

Процес управління – неперервна послідовність керівних дій, що здійснює суб'єкт управління, в результаті яких формується і змінюється об'єкт управління, встановлюються мета діяльності, визначаються способи її досягнення, відбувається розподіл обов'язків між її учасниками й інтеграція їх зусиль. Процес управління має циклічний характер.

Процес – сукупність послідовних дій для досягнення певних результатів; запропонована послідовність дій, що логічно зв'язується одна з одною для того, щоб забезпечити досягнення поставленої мети; це діяльність, що перетворить «вхід» у «вихід».

Процес управління має такі особливості:

1. *Динамічність (гнучкість)* – це властивість процесу управління змінюватися залежно від завдань, які стоять перед колективом.

2. *Сталість процесу управління* – це стабілізація, збереження традицій в організації навчально-виховного процесу, наступності в прийнятті управлінських рішень.

3. *Циклічність і послідовність управлінських операцій* – це постановка мети, збір інформації про стан об'єкта управління, планування дій, вибір варіанта дій, контроль і аналіз результатів.

4. *Дискретність* виявляється в тому, що процес управління проходить нерівномірно: спочатку накопичується потенціал впливів при постановці мети й зборі інформації, а потім відбуваються активні практичні дії керівника.

Управлінська діяльність – цілеспрямована взаємодія суб'єктів і об'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію і оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток школи.

Управлінська діяльність директора школи потребує знання теорії управління і теорії навчання. Забезпечити оптимальну взаємодію цих груп знань – завдання директора.

Управлінська діяльність – це процес переробки отриманої інформації про керований об'єкт і вироблення управлінських рішень. *Загальна модель управління школою виглядає наступним чином:* керівник школи отримує певну інформацію про стан і якість навчально-виховного процесу; інформація сприймається, переробляється з урахуванням завдань і вимог нормативних актів, педагогічної науки й передової практики, після чого виробляється і приймається відповідне рішення, яке містить дидактичну інформацію.

Управлінська діяльність завжди цілеспрямована: нею передбачається певна мета й завдання. Загальна мета цього виду діяльності виступає як передбачення її кінцевого результату – надати дієву допомогу педагогічному колективу в поліпшенні навчання і виховання учнів.

Процес управлінської діяльності можна представити як функціональну взаємодію її компонентів: цілі діяльності; змісту (з урахуванням специфіки об'єкта управління); способів (форм і методів) досягнення мети, тобто отримання очікуваного результату; контролю участі об'єктів і суб'єктів управління у вирішенні поставлених завдань; регулювання діяльності (з урахуванням мінливих умов, ситуацій, факторів, протиріч, утруднень) й оцінки результатів (прийняття управлінського рішення). Ці компоненти характеризують як весь шкільний управлінський цикл, так і управління окремими підсистема: на рівні одного або групи навчальних предметів, всього навчального процесу або його окремих ланок.

Управління школою можна визначити як особливу діяльність, у якій її суб'єкт, за допомогою вирішення управлінських завдань, забезпечує організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи. **Задача науки управління школою** – виявлення і наукове обґрунтування найбільш раціональних шляхів підвищення ефективності й результативності роботи шкільного колективу.

Загальні цілі управління школою:

1. Становлення, створення керованої і керівної системи.
2. Підтримка всіх властивостей системи, її упорядкування і стабілізація.
3. Забезпечення оптимального функціонування системи.
4. Розвиток системи, її переведення з існуючого в новий, якісно кращий стан.

5. Створення цілісної системи безперервності освіти.

6. Створення умов для одержання кожним суспільно необхідного рівня наукових знань, залучення до багатств світової і вітчизняної культури для розвитку здібностей і обдарувань особистості.

7. Максимально повне задоволення освітніх потреб особистості.

8. Створення умов для розвитку особистості.

9. Формування цілісного педагогічного колективу однодумців.

10. Демократизація шкільного життя і процесу управління ним на всіх рівнях.

11. Гуманізація відносин на всіх рівнях системи.

12. Створення в педагогічному колективі атмосфери творчої активності, переведення його в режим постійного творчого пошуку.

13. Переведення педагогічного колективу на нові технології навчання і виховання.

Ефективність управління будь-яким процесом залежить від врахування об'єкта управління, виходячи з цього, необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між знаннями теорії і практики управління і теоретичними знаннями сутності й закономірностей навчального процесу, що виступає одним з важливих об'єктів управління.

1.2. Принципи управління школою

Знання деяких принципів легко надолужує брак деяких фактів

Гельвецій

Принципи управління – це основні правила, положення, відповідно до яких формуються, функціонують і розвиваються системи управління.

Основні принципи управління школою:

Принцип спрямовуючої вирішальності державно-громадського впливу відображає роль і місце школи як головної інституції, що в будь-які часи і в будь-якому суспільстві виконує свою головну функцію – формування інтелектуальних, моральних, фізичних якостей особистості, без яких не може існувати і розвиватися конкретне суспільство. Реалізація цього положення в управлінні школою потребує розуміння адміністрацією, всім педагогічним колективом власної ролі й призначення, державної ідеології освіти на

конкретному етапі розвитку економічних і духовних процесів у суспільстві. Усвідомлення цього визначає адекватність формулювання мети, конкретизацію змісту, форм і методів організації навчально-виховної діяльності керівництва й всього педагогічного колективу. Цей принцип є світоспрямовуючим у діяльності директора школи в процесі організації управління.

Принцип гуманізації і поваги до особистості. Організація в школі повинна ґрунтуватися на повазі до кожної особистості. Принцип гуманізму розглядає особистість не як фактор, а як головну мету, заради якої здійснюється управління, водночас особистість керівника є головним носієм засобів, від яких залежить позитивний результат. Гуманізм в управлінні – це повсякденна тактовна турбота щодо організації праці підлеглих, вивчення її наслідків і їх оцінка, прагнення створити й підтримувати стабільний морально комфортний клімат у педагогічному й учнівському колективах. Реалізація принципу гуманізму неможлива без постійного морального й матеріального стимулювання колективу, створення умов для творчого розвитку особистості.

Принцип демократизації в управлінні передбачає стимулювання складного тривалого процесу в школі, тісно пов'язаного з розвитком демократії в державі, у суспільстві, а також у загальнолюдській площині. Демократизація передбачає органічну єдність персональної функціональної відповідальності за свою ланку діяльності з колективними формами роботи, застосування колегіальності й делегування повноважень. Принцип демократизації означає істотне розширення прав учителів і педагогічних колективів, заміну командно-адміністративних методів управління демократичними, створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, доброзичливих стосунків між адміністрацією закладу й учителями, педагогами й учнями, педагогічним колективом і батьками.

Принцип науковості забезпечується теоретичною компетентністю і знаннями технології управління. Науковість в управлінні передбачає в процесі розробки стратегічних, тактичних й оперативних рішень і прогнозування їх наслідків, базування на прийнятих у світовій практиці методах збору й обробки інформації, моделювання, застосування математичної статистики, психолого-педагогічних діагностик, соціології, соціоніки й ергономіки. Науковість в управлінні потребує оволодіння методологією системного аналізу як основою ефективної організації керівництва школою. Реалізація принципу науковості тісно пов'язана з компетентністю адміністрації, тобто її готовністю на професійному рівні

виконувати управлінські обов'язки згідно з теоретичними положеннями й кращим досвідом у цій сфері.

Принцип цілеспрямованості. Передбачає постановку перед педагогічним і учнівським колективами близької, середньої і далекої перспектив, розв'язання конкретних завдань для їх досягнення.

Принцип плановості. Потребує чіткого перспективного і щоденного планування усіх напрямів навчально-виховної, організаційно-господарської діяльності закладу освіти з урахуванням його умов і можливостей.

Принцип компетентності. Згідно з ним усі педагогічні й інші працівники закладу освіти повинні мати високий рівень професійної підготовки, сумлінно виконувати службові обов'язки. Широка загальна ерудиція, високий рівень професіоналізму, врахування реальних умов праці дають змогу керівникові творчо вирішувати складні педагогічні завдання.

Принцип оптимізації. Полягає у створенні в закладі освіти належних умов для забезпечення його працівникам можливостей для ефективної діяльності.

Принцип ініціативи й активності. Передбачає наявність цих якостей у керівництва закладу освіти й створення умов для творчих пошуків усіма педагогами.

Принцип об'єктивності в оцінці виконання працівниками закладу освіти своїх обов'язків. Мається на увазі систематичний контроль за діяльністю працівників закладу, об'єктивна оцінка її результатів, гласність і врахування думки педагогічного колективу.

Принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю. Його суть у тому, що директор школи несе повну відповідальність за навчально-виховну діяльність перед державними органами, але під час прийняття важливих рішень з питань діяльності школи зобов'язаний ураховувати думку членів колективу, якщо вона не суперечить законам України.

Принцип інноваційності є необхідною умовою творчого розвитку колективу, пошуку нових підходів до організації навчання, виховання, управління в навчальних закладах. Постійне ознайомлення з теоретичними розробками в суміжних галузях і трансформація надбань науки в освіту, безперервний пошук кращих зразків практичного досвіду в різних сферах, організація наукової, експериментальної роботи, підтримка проявів ініціативи серед вчителів є необхідними ознаками інноваційності в управлінні навчальними закладами.

Принцип адаптивності в управлінні навчальним закладами базується на відкритості системи «навчальний заклад». Він є відносно консервативною стійкою системою, яка змінюється

набагато повільніше, ніж оточуюче соціальне середовище й суспільство в цілому, що відповідним чином відбивається на її організаційному устрої й управлінні. Управління повинно адекватно реагувати на суспільні процеси відповідно до положень закономірності вирішального впливу систем більш загального рівня на менші. Принцип адаптивності потребує відповідної узгодженості мети діяльності й постанов різних зовнішніх структур управління з налагодженою діяльністю навчального закладу й еволюційних змін у разі об'єктивних потреб. Процес адаптації спрямований на впровадження всього нового на користь навчального закладу, її подальшого розвитку, що потребує іноді зміни усталених зв'язків.

Принцип уваги до кадрів відбиває положення про вирішальну роль виконавців і фахівців у будь-якій справі. Якість функціонування навчальних закладів залежить переважно від професійної компетентності, особистих якостей, ерудиції, духовної культури і творчого ставлення до праці педагогів. Тому їх добір, раціональна розстановка й використання, створення умов для праці, стимулювання є невід'ємними складовими ефективного наукового управління.

Увага до кадрів потребує в управлінні постійної орієнтації на інновації в освіті, на передовий педагогічний досвід, підвищення рівня викладання та виховання.

Принцип перевірки фактичного виконання прийнятих рішень. Невід'ємною частиною управління школою є перевірка виконання Закону України «Про освіту», нормативних актів органів управління, наказів і розпоряджень директора, рішень педагогічної ради, ради закладу освіти. Без об'єктивного державного контролю за виконанням працівниками закладу свої функціональних обов'язків неможливо правильно управляти школою. Керівник школи повинен не тільки перевіряти виконання прийнятих рішень, але й створити умови і надавати необхідну допомогу для їх виконання.

1.3. Методи управління школою

Бажання працювати настільки рідкісне, що воно має бути простимульоване
Авраам Лінкольн

Методами управління школою називаються способи й шляхи діяльності адміністрації з планування, організації, регулювання і контролю за роботою вчителя і учнів з метою

досягнення найкращих результатів навчально-виховного процесу.

Основні методи управління школою:

І. Організаційні методи передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Особливості організаційних методів управління школою: прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок і розпоряджень.

Акти управління поділяються на *нормативні* й *індивідуальні.*

Нормативні акти управління не мають конкретного адресата й містять загальні норми щодо тих чи інших умов і мають тривалий період дії (статути, положення про підрозділ, посадові інструкції, норми витрат матеріалів, праці, стандарти).

Індивідуальні акти управління адресуються визначеним об'єктам управління (накази, розпорядження, вказівки).

Розрізняють п'ять основних способів організаційного впливу на працівників навчального закладу: *організаційно-стабілізуючі*, *розпорядницькі* й *дисциплінарні* методи, а також *матеріальна* й *адміністративна відповідальність.*

1. Організаційно-стабілізуючі методи управління виконують основну роль. З їх допомогою на тривалий час визначають структуру управління, способи взаємодії елементів системи управління, функцій, повноважень і форми відповідальності об'єкта управління. Виражено це через систему документів, серед яких – *статут школи, колективний договір між навчальним закладом і трудовим колективом, організаційна структура, штати, положення про підрозділи, посадові інструкції.* Ці документи обов'язкові для виконання всіма співробітниками, а їх невиконання спричиняє застосування заходів дисциплінарного впливу.

До складу методів організаційно-стабілізуючого управління входять *регламентування*, *нормування* й *інструктування.*

Регламентування виявляється у штатному розкладі працівників для даного навчального закладу або окремо виданим нормативним документом. Регламентування полягає в розробці й введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного цими положеннями часу (положення про підрозділ, посадові інструкції).

Метод нормування чітко визначає нормативи навчального

навантаження, нормативи витрат (наприклад, сировини, заготовок, інструментів у навчально-виробничих майстернях), часу, чисельності педагогічного й обслуговуючого персоналу та ін.

Метод інструктування полягає в ознайомленні з умовами праці, роз'ясненні змісту роботи й можливих труднощів, попередженні характерних помилок, роз'ясненні рівня відповідальності за доручену справу, передбачає рекомендації і поради щодо організації роботи. Інструктування може мати наочну форму (керівник школи сам проводить роз'яснення) чи існувати у формі спеціально розробленої документації (наприклад, інструкція про порядок звільнення від перевідних та випускних екзаменів учнів загальноосвітніх шкіл України).

2. Розпорядницькі методи управління застосовуються, коли в практиці управління виникають проблеми, що не вкладаються у встановлені регламенти й нормативи. Такі ситуації обумовлені порушенням зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, недостатньою обґрунтованістю деяких управлінських рішень, що призводить до відхилень від прийнятих планів. У цьому випадку застосовуються способи розпорядницького впливу. Розпорядницький вплив здійснюється на основі розробки управлінських рішень щодо способів подолання відхилень, що виникли. Такі рішення виходять від керівників, мають обов'язковий характер і не підлягають обговоренню чи зміні. Для розпорядницького впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення в прийнятому порядку управління виникають раптово і їх важко передбачити. Розпорядницький вплив може бути у формі постанови, директиви, наказу (основна форма), розпорядження чи резолюції.

Розпорядчі акти (Закон України «Про освіту», Типовий статут середнього загальноосвітнього навчально-виховного закладу, накази Міністерства освіти і науки України, обласного управління освіти і науки, районного (міського) відділу освіти, накази й розпорядження директора навчального закладу) передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, що є обов'язковими для даного закладу освіти. Вони можуть бути одноосібними (наказ директора навчального закладу про підготовку й організацію випускних екзаменів, проведення предметних олімпіад, організацію літнього відпочинку учнів та ін.) і колективними (рішення педагогічної ради, резолюція конференції закладу тощо).

3. Дисциплінарні методи управління призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за належне виконання

дорученої роботи. Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються, коли працівником здійснена дисциплінарна провина – протиправне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків. Невиконання працівником обов'язків існує тоді, коли доведена його особиста провина і він діяв навмисно чи необережно. Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з незалежних від нього причин (відсутність необхідних умов, недостатня кваліфікація), то він не може бути притягнутим до дисциплінарної відповідальності.

Дисциплінарна відповідальність настає при наявності таких умов: невиконання чи неналежне виконання працівником трудових обов'язків; бездіяльність працівника або перевищення їм своїх повноважень; порушення працівником правових норм.

Дисциплінарні стягнення накладаються директором школи й іншими посадовими особами, яким надано таке право у встановленому порядку (заступники директора). Звільняти працівників можуть тільки керівники навчальних закладів, а керівники структурних підрозділів можуть виходити з клопотанням про застосування такого виду дисциплінарного стягнення.

4. Матеріальна відповідальність працівників полягає в їхньому обов'язку відшкодувати збитку, заподіяного винною дією чи бездіяльністю. Вона покладається на працівників за збиток, нанесений навчальному закладу, з яким вони перебувають у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням цим закладом збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований навчальним закладом.

5. Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративних стягнень: попередження, штраф, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація чи безоплатне вилучення предметів.

Адміністративні методи управління є ефективним засобом досягнення поставлених цілей, коли треба підкорити колектив і направити його на вирішення конкретних задач.

II. Соціально-психологічні методи управління – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив з метою формування в них установок щодо їхньої трудової діяльності й творчої активності. Ці методи спрямовані також на реалізацію соціальних і психологічних

запитів організацій і їх персоналу: роль і статус особистості, робочі групи, психологічний клімат, етика поведінки й спілкування.

Соціально-психологічні методи управління включають *соціальні*, які спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі праці (зовнішній світ особистості), і *психологічні методи управління*, що спрямовані на особистість конкретного працівника (внутрішній світ людини).

1. Соціальні методи управління. Ця група методів управління являє собою систему способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову й соціальну активність персоналу.

Методи соціального управління спрямовані на підвищення соціально-виробничої активності (копіювання лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки); на підтримку соціальної наступності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування початку й завершення великих проектів і задач); на моральне стимулювання (індивідуальне й колективне).

Механізм використання соціальних методів управління включає: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування і соціальне регулювання.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку й застосування методів соціального впливу в колективі. Параметри соціального прогнозу включають: вікові й статеві зміни персоналу, зміни освітнього й кваліфікаційного рівня, зміни в матеріальному забезпеченні, побутових умовах, зміни в співвідношенні розумової і фізичної праці.

Соціальне планування – це планування вирішення соціальних проблем персоналу організацій: поліпшення умов праці, побуту, відпочинку, духовного й фізичного розвитку.

Соціальне нормування полягає в наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих працівників чи груп у колективі. Соціальні норми відображають визначеного роду інтереси – суспільні, класові, колективні чи групові. Головне й основне призначення всіх норм – погодити усі види інтересів. Інтереси визначають спрямованість поведінки людей, тому їх взаємне узгодження має важливе значення для регулювання управлінських відносин.

Соціальне регулювання – заходи щодо дотримання соціальної справедливості в колективі й удосконалення соціальних відносин між працівниками. Це колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила

внутрішнього розпорядку, правила етикету, черговість задоволення соціальних потреб у залежності від виробничого стажу чи трудової активності. Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної і особистої ініціативи й інтересу до праці.

2. Психологічні методи управління. Ця група методів управління використовується з метою гармонізації взаємин персоналу й встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Головною особливістю цих методів є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, поведінки і почуттів з метою мобілізації внутрішнього потенціалу людини для вирішення конкретних задач організації.

До психологічних методів відносяться:

– формування особистої мотивації працівників, виходячи з філософії школи;

– психологічне спонукання: заохочення і підтримка творчості, ініціативи й самостійності;

– задоволення професійних інтересів працівників, підвищення творчого змісту праці;

– планування службової кар'єри працівника на основі його психологічної орієнтації;

– добір цілей діяльності за психологічними характеристиками й розвиток необхідних психологічних якостей;

– комплектування малих робочих груп, виходячи з критерію психологічної сумісності працівників;

– формування комфортного психологічного клімату в трудовому колективі;

– встановлення нормальних ділових відносин між керівниками й підлеглими.

Психологічні методи управління персоналом базуються на знанні, грамотному й вмілому використанні психологічних якостей конкретного працівника. Таким чином, психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю.

ІІІ. Економічні методи управління – це методи матеріального стимулювання (преміювання, підвищення зарплати за результатами атестації), економічного планування, бюджетного управління тощо.

Економічні методи носять непрямий характер управлінського впливу й засновані на використанні економічного механізму. Ці методи займають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їхній основі встановлюється

такий режим роботи й такі стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють персонал в ефективній роботі (заробітна плата, премії, доплати, інші винагороди).

Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці (основної і додаткової заробітної плати, премій) регулює матеріальну зацікавленість працівників.

IV. Педагогічні методи управління. До цих методів управління відносять проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, серпневих нарад учителів, семінарів, диспутів, педагогічних читань та ін.

1.4. Поняття організаційної структури управління

Якщо в команді немає людини, що приймає рішення, то рішення ніколи не будуть прийняті
Пітер Фердинанд Друкер

Організаційна структура управління – фундаментальне поняття управління, безпосередньо пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою керівників і розподілом повноважень між ними. Саме в рамках цієї структури відбувається весь управлінський процес, у який залучені керівники всіх рівнів і спеціальностей.

Структура – це внутрішня організація цілісної системи, яка є специфічним способом взаємозв'язку, взаємодії, взаємодоповнення компонентів, які її утворюють. Структура управління – це упорядкована сукупність стійко пов'язаних між собою елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного організму. *Елементи організаційної структури управління:* служби, відділи, інші органи апарату управління, а також окремі працівники (керівники, фахівці й службовці). Взаємодія між елементами організації здійснюється за допомогою вертикальних і горизонтальних зв'язків. Структура управління – це сукупність управлінських ланок, розташованих у строгій підпорядкованості, які забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою системами.

Організаційна структура охоплює спосіб організації праці, інформаційних каналів, аналіз, планування, прийняття рішень, організацію їх виконання, діловодство, облік,

контроль. Вона також відбиває будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, рівні управління, зв'язки елементів суб'єкта між собою. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість системи, якою управляють, дозволяючи їй тим самим зберегти властивості при зміні зовнішніх умов.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками й рівнями керівництва. Тобто під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Організаційна структура управління дозволяє працівникам чітко усвідомити своє місце в школі, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням цілей навчального закладу. Крім того, структура – це єдиний спосіб перейти від планів до дій. Без якої-небудь структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани не зможуть бути реалізовані.

Елементами структури є окремі працівники школи, підсистеми й інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на *горизонтальні* й *вертикальні*. Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і мають, як правило, один рівень. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, і необхідність у них виникає за ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління.

У теорії управління існує такі типи структур управління: *лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична* й *дивізіонна.*

1. Лінійна структура управління. У лінійній структурі керівники наділяються повноваженнями вирішувати будь-які питання, що виникають у процесі діяльності його підлеглих. На верхівці ієрархії знаходиться директор школи, якому безпосередньо підпорядковуються заступники, котрим у свою чергу, підпорядковуються групи педагогічних працівників. Керівник делегує заступникам права керівництва роботою підлеглих їм педагогічних працівниках.

Делегування повноважень – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Під відповідальністю розуміють зобов'язання вирішувати поставлені завдання і відповідати за якість їх виконання. Проте відповідальність не може бути делегована навіть при передачі завдань підлеглому, відповідає за їх виконання керівник.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання певних завдань. Серед повноважень розрізняють: рекомендаційні, обов'язкове узгодження; функціональні, лінійні в управлінському апараті. Так, педагогічній раді, що є дорадчим органом, делегуються повноваження, пов'язані з обговоренням шляхів удосконалення навчально-виховного процесу, проте її рішення не є обов'язковими, а носять рекомендаційний характер.

У загальношкільному управлінні можна виділити кілька рівнів лінійного управління, які виступають як *ієрархічна система*. Вищий рівень цієї системи забезпечує директор, відповідно до посадової інструкції *(див. додаток А)*. Як єдиноначальник, він здійснює безпосередню управлінську діяльність, а саме: забезпечує добір і розстановку кадрів, здійснює внутрішньошкільний контроль, надає допомогу учнівському колективу, організовує роботу з батьками, звітує про роботу школи тощо. Другий рівень управління здійснюють заступники директора, які реалізують управлінські рішення. Третій рівень управління реалізують учителі, вихователі, класні керівники, методичні об'єднання, громадські організації. Учитель займає центральне місце в системі управління, оскільки він найближче знаходиться до учнів і через його працю реалізуються управлінські рішення директора школи. Четвертий рівень управління становить учнівський колектив (учнівські організації). Накази передаються від керівника до його заступників і далі.

Переваги лінійної структури управління: єдність і чіткість розпорядництва, яке виключає дублювання функцій, суперечливість і неузгодженість; підвищується відповідальність керівника за результати діяльності керованого ним підрозділу; оперативність прийняття рішень.

Недоліки лінійної структури управління: високі вимоги до керівника, який повинен мати різноманітні знання і досвід управління підлеглими; численні контакти з підлеглими, вищими й суміжними організаціями, перевантаження інформацією.

У лінійній структурі все замкнене на керівникові, він повинен швидко переключатися на вирішення різних за типом завдань, що примушує його відчувати значне навантаження. У чистому вигляді ця структура в навчальному закладі не існує, але за бюрократичного характеру керівництва реальна організаційна структура може наближатися до лінійної.

2. Функціональна структура управління передбачає виконання окремих спеціальних функцій або окремих

виконавців, а виконавець по окремим питанням підпорядковується декільком функціональним керівникам.

Переваги функціональної структури управління: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій; розширення можливостей лінійних керівників в оперативному управлінні школою завдяки їх звільненню від виконання питань функціональної діяльності.

Недоліки функціональної структури управління: недостатня координація дій між працівниками функціональних підрозділів; труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами; збільшення часу прийняття рішень у зв'язку з їх узгодженнями зі спеціалістами; ієрархія у взаємовідносинах між різними службами; зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожний з них має вказівки від декількох керівників функціональних підрозділів; виникнення дублювання і неузгодженості вказівок і розпоряджень, які надаються лінійними керівниками зверху; порушення принципів єдиноначальності та єдності розпорядництва.

3. Лінійно-функціональна структура управління об'єднує переваги обох структур. У цій структурі паралельно з ієрархією лінійного керівництва існують функціональні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні визначених видів управлінської діяльності й спроможні приймати рішення відносно вузького кола спеціальних питань. Роль функціональних підрозділів у системі управління школою виконують педагогічна рада, методичні об'єднання, рада класних керівників та інші. Ці підрозділи приймають обов'язкові для всіх членів педагогічного колективу рішення тільки з тих питань, які стосуються їх компетенції.

Переваги лінійно-функціональних структур полягають у тому, що через їх вузьку спеціалізацію вони дозволяють якісно вирішувати певні проблеми й висувають менші вимоги до різнобічної підготовки керівників і виконавців. Але під час нестабільної ситуації, коли необхідно узгоджувати свої рішення з іншими підструктурами управління, такі структури стають малоефективним. Іншим недоліком лінійно-функціональних структур є той факт, що функціональна диференціація призводить до втрати загальної мети управління, вона опиняється поза зором її функціональних структур. Кожен підрозділ бачить тільки свою частину роботи, і на керівника полягає обов'язок бачення всієї системи управління навчальним закладом взагалі, й лише він стає носієм загальної мети.

4. Програмно-цільова структура управління складається в школі з тимчасових творчих колективів для виконання

окремих програм або вирішення конкретних проблем. Створення творчих колективів не порушує цілісності існуючої структури управління, а органічно вписуються до її складу. Переваги програмно-цільової структури: забезпечення системного наукового управління; оперативна переорієнтація діяльності у відповідності вимог суспільства; організація роботи спеціалістів по цільовим програмам.

5. Матрична структура управління створюється шляхом суміщення лінійної і програмно-цільової, і є сучасним ефективним типом структур. Управління окремими сферами діяльності в школі здійснюється за лінійною структурою, а управління програмами, проектами, темами за програмно-цільовою структурою (по горизонталі).

Переваги матричної структури: залучення керівників і спеціалістів до активної творчої діяльності по удосконаленню навчально-виховного процесу; розподіл функцій управління між керівниками відповідальними за високі кінцеві результати й повне використання ресурсів; значна активізація діяльності працівників апарату управління.

Створення матричної структури управління школою доцільно у випадках при освоєнні складних технологій і швидкого реагування в проблемних ситуаціях.

6. Дивізіонна структура управління використовується в розвинутих країнах, в основу якої покладений принцип оцінки діяльності кожного функціонального структурного підрозділу по кінцевому результату. Дивізіонна структура управління передбачає делегування окремих управлінських функцій на нижчі органи управління, які фактично самостійні у виборі різних управлінських рішень, за винятком фінансових і матеріальних.

Фактори, що впливають на структуру системи управління. Побудова структури системи управління школою залежить від її розмірів, від характеру освітньої системи, від інновацій, що впроваджуються в навчальному закладі і їх інтенсивності, від стабільності оточуючого середовища.

Чим більший навчальний заклад, тим більше в його організаційній структурі може бути рівнів, більш різноманітним – склад органів управління, більш широкою – спеціалізація та делеговані повноваження, значну роль відіграють вертикальні та горизонтальні механізми координації зв'язків між підрозділами. Варіативність, інтегрованість, індивідуалізація навчально-виховного процесу теж вагомо впливають на організаційну структуру навчального закладу.

1.5. Організаційні форми управлінської діяльності в школі

Керівник: людина, що приймає швидкі рішення – та іноді вірні

Елберт Хаббард

Найважливішими організаційними формами управлінської діяльності в школі є *рада школи, педагогічна рада, нарада при директорові, нарада при заступниках директора школи, оперативні наради, методичні семінари, засідання комісій, засідання учкому, піклувальна рада* тощо.

Рада школи обирається на зборах (конференціях): до неї мають пропорційно входити представники від працівників школи, учнів другого-третього ступеня, батьків і громадськості.

Рада затверджує режим роботи школи, підтримує ініціативи щодо удосконалення системи навчання і виховання, заохочення роботи педагогів, організує громадський контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням учнів, контролює витрачення бюджетних і позабюджетних коштів, розподіляє кошти загального обов'язкового навчання.

Педагогічна рада школи – це рада професіоналів, покликана вирішувати питання, безпосередньо пов'язані з організацією навчально-виховного процесу, визначенням шляхів його вдосконалення.

Нарада при директорові, метою якої є корекція окремих сторін педагогічного процесу й управління ним: обговорюються сталі перспективи розвитку окремих питань, які стосуються діяльності окремих педагогів або їх невеликих груп. У нарадах беруть участь лише ті педагоги, які несуть відповідальність за вирішення цих питань.

Нарада при заступниках директора розглядає поточні питання, які стосуються їх адміністративної компетенції.

Піклувальна рада формується з метою залучення громадськості до вирішення проблем освіти, забезпечення сприятливих умов ефективної роботи школи.

Оперативні інформаційні наради проводяться у зв'язку із виникненням тих чи інших реальних ситуацій. Це можуть бути наради лише для педагогів або лише для учнів, або водночас для тих та інших.

До оперативних організаційних форм управлінської діяльності відноситься також відвідування уроків, позакласних заходів, занять гуртків, творчих клубів, спортивних змагань та ін.

1.5.1. Рада школи

Управлінські комунікації – вулиця з двостороннім рухом, яка потребує вміння слухати й інших форм зворотного зв'язку

Річард Дафт

Рада школи, як зазначено у Положенні про середній загальноосвітній навчальний заклад, а також у Тимчасовому статуті середнього навчального закладу, обирається на зборах (конференціях); до неї мають пропорційно входити представники від працівників закладу, учнів школи другого–третього ступеня, батьків і громадськості. ***У цих нормативних документах підкреслюється, що рада***

– організовує виконання рішень конференції, спільно з адміністрацією розглядає і затверджує план і режим роботи навчального закладу, здійснює контроль за виконанням Статуту навчального закладу;

– затверджує режим роботи школи;

– підтримує ініціативи щодо удосконалення системи навчання і виховання, заохочення творчих пошуків, дослідницько-експериментальної роботи педагогів;

– сприяє формуванню мережі класів навчального закладу;

– спільно з педагогічною радою визначає доцільність вибору навчальних предметів варіативної частини робочого навчального плану школи;

– приймає рішення про представлення до нагородження випускників навчального закладу;

– вносить пропозиції щодо морального та матеріального заохочення учасників навчального процесу;

– вносить пропозиції директору школи про стимулювання педагогічних й інших працівників школи;

– організовує громадський контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням учнів;

– створює умови для педагогічної освіти батьків;

– контролює витрачання бюджетних і позабюджетних коштів;

– спрямовує свою діяльність на поліпшення позакласної і позашкільної роботи з учнями: виступає ініціатором проведення добродійних акцій (ярмарків, конкурсів тощо), сприяє створенню і діяльності центрів дозвілля, залучає батьків, представників громадськості до керівництва гуртками, проведення оздоровчих і культурно-масових заходів з учнями;

– бере участь у засіданнях атестаційної комісії, розподіляє і контролює кошти фонду всеобучу;

– розглядаються питання родинного виховання, педагогічної освіти батьків, здобуття учнями обов'язкової загальної середньої освіти, заслуховується звіт голови ради, інформація директора та його заступників з питань навчально-виховної і фінансової діяльності.

Кількість засідань ради загальноосвітнього навчального закладу визначається їх доцільністю, але має відбуватись *не рідше чотирьох разів на рік*.

Очолює раду навчального закладу *голова*, який обирається зі складу ради. Директор школи та його заступники не можуть бути головою ради.

Рада закладу освіти для вирішення поточних питань може створювати постійні або тимчасові комісії з окремих напрямків роботи.

Право скликати раду закладу освіти мають її голова, директор навчального закладу, власник (засновник), а також члени ради. Рішення ради приймається простою більшістю голосів за наявності на засіданні *не менше двох третин її членів*.

Рішення ради навчального закладу у *семиденний термін* доводяться до відома педагогічного колективу, учнів, батьків, громадськості. У разі незгоди адміністрації навчального закладу із рішенням ради створюється узгоджувальна комісія у складі представників органів громадського самоврядування, адміністрації, профспілкового комітету, яка розглядає суперечливе питання.

1.5.2. Педагогічна рада

Щоб стати керівником, потрібно починати знизу – без виключень

Генрі Блок

Педагогічна рада – постійно діючий колегіальний орган управління загальноосвітнім навчальним закладом. Створюється вона в усіх школах, де є *не менше трьох учителів*. Педагогічна рада здійснює свою діяльність на підставі «Положення про загальноосвітній навчальний заклад», в якому визначено, що робота педагогічної ради проводиться відповідно до потреб навчального закладу. До складу педагогічної ради входять директор, його заступники, учителі, вихователі, педагог-організатор, бібліотекар, лікар,

голова батьківського комітету школи. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але не може бути *менше чотирьох разів на рік*.

Головою педагогічної ради є *директор*. Мета педагогічної ради – найбільш раціонально й ефективно вирішувати актуальні питання навчально-виховного характеру, сприяти розвитку творчої думки педагогічного колективу. Педагогічна рада спрямована на підвищення науково-теоретичного рівня знань учителів і вдосконалення їх педагогічної майстерності. У цьому випадку вона виступає як важлива форма підвищення кваліфікації.

Педагогічна рада повинна забезпечити дві функції: **організаційно-педагогічну** (затвердження плану роботи школи, розгляд підсумків роботи за певний період, випуск і переведення учнів, аналіз педагогічного процесу тощо); **науково-методичну** (обговорення шляхів реалізації науково-педагогічних проблем, над якими працює заклад, підсумків наукових досліджень, апробації передового педагогічного досвіду, результатів упровадження педагогічних інновацій тощо).

Педагогічна рада розглядає такі питання:

– удосконалення науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу;

– обговорення, оцінка й відбір навчальних планів, програм, підручників і навчальних посібників, які відповідають вимогам державних стандартів; визначення форм, методів, способів їх реалізації;

– планування і режим роботи школи;

– обговорення роботи колективу школи по виконанню перспективних, річних, поточних планів, якості навчально-виховної роботи;

– переведення учнів до наступних класів і їх випуск, видача документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;

– підвищення кваліфікації педагогічних працівників, питання розвитку їх творчої ініціативи, упровадження в навчально-виховний процес досягнень науки й передового педагогічного досвіду;

– розгляд і затвердження кандидатур учителів на стажування, до аспірантури, представлення кращих учителів до різних форм морального й матеріального заохочення;

– проведення атестації педагогічних працівників, клопотання перед органами управління освітою про присвоєння категорій, звань, розрядів;

– моральне й матеріальне стимулювання учнів (вихованців) і працівників закладу;

– притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними своїх обов'язків;

– визначення основних напрямів взаємодії школи з навчальними й науково-дослідними закладами, державними і громадськими організаціями, творчими спілками;

– затверджує розподіл навантаження учителів, призначення класних керівники, керівників методичних об'єднань;

– допуск учнів до екзаменів, переведення учнів із класу в клас, видача свідоцтв про базову загальну середню освіту, атестатів про повну загальну середню освіту, про нагородження випускників навчального закладу золотою медаллю «За високі досягнення у навчанні» або срібною медаллю «За досягнення у навчанні» й нагородження учнів похвальними листами «За високі досягнення у навчанні» й похвальними грамотами «За особливі досягнення у вивченні окремих предметів»; про виключення учнів з навчального закладу (за погодженням з районною комісією у справах неповнолітніх).

Зміст роботи педагогічної ради визначається основними нормативними й законодавчими актами в галузі освіти, напрямам реформування освітньої галузі.

У процесі реалізації завдань реформування кожний освітній заклад враховує стан навчально-виховної роботи і її результативність, тобто рівень освітніх досягнень учнів, їх розвиток і вихованість, умови роботи навчального закладу.

Ефективність діяльності педагогічної ради значною мірою залежить від чіткості й конкретності планування тематики її засідань, що повинна бути спрямована на розв'язання проблем навчально-виховного характеру, які вирішуються в поточному році, й завдань, які з них випливають: враховувати рівень досягнень психолого-педагогічної науки, стан роботи в закладі, ступінь вирішення педагогічним колективом певних проблем.

Основними вимогами до тематики засідань педагогічної ради є *актуальність, науковість, педагогічна доцільність, наступність* і *перспективність*.

Питання про стан викладання предметів, освітніх досягнень учнів, рівень їх вихованості й розвитку планується так, щоб розглядати кожен із предметів *не рідше одного разу на п'ять років*.

Проблеми, які розглядаються на засіданні педагогічної ради, можна поділити на дві групи: *науково-педагогічні* й *організаційно-педагогічні*.

До **науково-педагогічних проблем** можна віднести питання, пов'язані з удосконаленням навчально-виховного процесу, впровадженням у практику результатів наукових

досліджень, передового педагогічного досвіду, підведенням підсумків творчого пошуку педагогів тощо. Наведемо перелік таких проблем:

1. Забезпечення наступності в роботі початкової і середньої ланок школи.

2. Розвиток пізнавальної активності учнів у процесі вивчення навчальних дисциплін.

3. Організація самостійної роботи учнів на уроках.

4. Реалізація диференційованого підходу до учнів на уроках.

5. Формування в школярів національної самосвідомості.

6. Взаємодія школи, сім'ї і громадськості у вихованні школярів.

7. Реалізація у навчально-виховному процесі особистісно-орієнтованих педагогічних технологій.

8. Діяльність педагогічного колективу щодо розвитку творчих здібностей учнів.

9. Формування в учнів здорового способу життя.

10. Робота педагогічного колективу школи з формування у школярів комп'ютерної грамотності.

Організаційно-педагогічні проблеми – це питання, пов'язані з організацією навчально-виховного процесу.

Розробка тематики педагогічних рад передбачає також визначення кількості питань на одне засідання, обсяг інформації, тривалості засідання, відповідальних за їх підготовку. Оптимальна кількість питань, які можуть розглядатися на педагогічній раді, – *два*. Одне з них – основне, що розглядає актуальні аспекти діяльності педагогічного й учнівського колективів, друге – інформаційного характеру. Тематика педагогічних рад розробляється з урахуванням особливостей і потреб конкретного навчального закладу й спрямована на глибоке розкриття питання і максимального залучення вчителів до участі в його обговорені. Тематика засідань педагогічної ради, як правило, визначається в кінці навчального року, виходячи з проблем школи, потреб педагогічного колективу, аналізу стану навчально-виховного процесу, бесід із керівниками проблемних груп, активом вчителів, батьківським колективом й учнівськими організаціями.

Педагогічну раду потрібно детально готувати. За 1,5–2 місяці до початку педагогічної ради проводиться нарада у присутності директора, на якій визначається дата й уточнюються тема й питання, які будуть обговорюватися на засіданні педагогічної ради, створюється комісія по її підготовці. Комісія визначає заходи й організовує їх

реалізацію. **У план заходів можуть бути включені:**

– відвідування уроків і позакласних заходів адміністрацією школи й комісією;

– взаємовідвідування уроків і позакласних заходів;

– вивчення результатів контрольних робіт, усних опитувань, олімпіад, оглядів, анкетування вчителів і учнів;

– бесіди з батьками учнів;

– організація виставок творчих робіт учнів й учителів школи тощо.

Визначається доповідач і готується проект рішення педагогічної ради. За 10–12 днів до початку педагогічної ради на нараді з директором обговорюються тези доповіді й проект рішення, підводяться підсумки проведеної роботи, робиться висновок про ступінь готовності до педагогічної ради. За тиждень до початку педагогічної ради педагогічний колектив школи знайомлять з проектом рішення.

Перше засідання педагогічної ради проводиться до початку навчального року (в кінці серпня), і присвячується, як правило, аналізу роботи школи за минулий навчальний рік і обговоренню завдань на наступний. На першому засіданні потрібно затвердити навчальний план роботи навчального закладу, варіанти програм, підручників, особливості роботи окремих педагогів (роботи з авторськими програмами, апробація педагогічних інновацій тощо).

Засідання педагогічної ради, на якому розглядаються питання про допуск до екзаменів, переведення в наступні класи й випуск учнів зі школи, може проводитися в декілька етапів.

Позапланове засідання педагогічної ради – одне з найважчих, оскільки багато чого запрограмувати й передбачити неможливо. Тому тут важливі об'єктивність в оцінці роботи закладу в цілому й конкретно кожного вчителя і класу з боку тих, хто очолював перевірку: правильна позиція керівництва й адекватна реакція педагогічного колективу на наявність недоліків у роботі.

Позапланове засідання педагогічної ради може бути присвячене підсумкам атестації роботи школи. На таких засіданнях обов'язково заслуховується доповідь директора чи голови атестаційної комісії, а також представника відповідного органу освіти.

Процес підготовки засідання педагогічної ради включає: узгодження його теми, ознайомлення з літературою щодо визначеного питання, вивчення документації закладу, розробку плану підготовки до педагогічної ради, створення комісії (робочої чи творчої групи) для її підготовки.

Найскладнішим під час підготовки до педагогічної

ради є визначення питань, які розкривають сутність теми. Їх визначення – допомагає зосередити увагу на найбільш суттєвому. Важлива роль під час підготовки до педагогічної ради надається діяльності методичного активу вчителів, які глибоко вивчають теорію питання, наявний педагогічний досвід, результативність самоосвіти, організують взаємовідвідування уроків, готують тематичні виставки тощо. Доцільно підготувати невеличку виставку методичних матеріалів, вивісити список літератури тощо.

Успішність роботи засідання педагогічної ради значною мірою залежить від своєчасного й систематичного контролю з боку директора. Важливим фактором підвищення ефективності засідання педагогічної ради є якість *доповіді*.

Доповідь має містити в собі аналіз діяльності педагогічного колективу в цілому й окремих його членів щодо питання, яке розглядається, досягнень і недоліків у роботі учасників навчально-виховного процесу, матеріали спостережень і досліджень, об'єктивні й достовірні факти з життя школи, порівняні дані, обґрунтовані висновки і судження, які викликають позитивну реакцію колективу, забезпечують необхідний зворотній зв'язок зі слухачами. В основній частині доповіді необхідно викласти сутність теми педагогічної ради, на завершення зробити короткі висновки й сформулювати рекомендації щодо покращення роботи з відповідного питання. Якщо планується співдоповідь, то вона висвітлює частину питань теми; містить конкретний ілюстративний матеріал з теми засідання; розкриває окремий аспект чи фрагмент теми. Її завдання – посилити окремі положення доповіді, поглибити їх зміст, продемонструвати позитивні й негативні приклади з їх докладним аналізом.

Виступи повинні бути спрямовані на аналіз конкретних прикладів з особистого досвіду роботи; питань, розкритих у доповіді й співдоповіді. Кожне засідання слід починати з повідомлення про кількість присутніх і відсутніх членів педагогічної ради (вказати на причини їх відсутності). Потім затверджується порядок денний роботи засідання. Далі з інформацією про стан виконання рішення попередньої педагогічної ради виступає, як правило, директор (за інформацією жодних рішень педагогічної ради не приймає). У разі невиконання окремих пунктів рішення попередньої педагогічної ради колективу повідомляються причини й заходи щодо забезпечення їх виконання.

На ефективність роботи педагогічної ради впливає чітке дотримання регламенту (доповідь 25–30 хвилин, співдоповідь 10–15 хвилин, виступ 5–7 хвилин).

На результативність педагогічної ради також впливає оптимальність прийнятого рішення, в якому стисло викладається теоретична основа теми обговорення, дається її обґрунтування, чітко й точно формулює завдання, які ставляться перед учителями й адміністрацією школи, перераховуються шляхи й методи реалізації завдань із визначенням відповідальних осіб і строків виконання.

Для ведення протоколу засідань педагогічної ради обирається секретар. Рішення педагогічної ради приймаються простою більшістю голосів при наявності на засіданні *не менше двох третин її членів*. При рівній кількості голосів вирішальним є голос голови педагогічної ради школи.

Рішення педагогічної ради фіксується в спеціальному протоколі, сторінки якого нумеруються упродовж календарного року. У протоколі вказують такі реквізити: рішення педагогічної ради (назва виду документа), дата проведення педагогічної ради, заголовок до тексту, текст, підписи голови й секретаря засідання.

У вступній частині називаються прізвища й ініціали голови і секретаря засідання, кількість присутніх і відсутніх на засіданні, порядок денний засідання з переліком питань, які підлягають розгляду, із зазначенням доповідачів по кожному з них.

Основний текст протоколу викладається за розділами: *«Слухали»*, *«Виступили»*, *«Постановили»*. Підписи голови й секретаря на протоколі є обов'язковими. Директор школи своїм наказом затверджує рішення педагогічної ради. У разі його незгоди з рішенням педагогічної ради він повідомляє про це відділ освіти міської (районної) державної адміністрації. Завідуючий відділом освіти виносить остаточне рішення із суперечливого питання. Рішення педагогічної ради повинно відображати суть питання, що обговорюється, кожний пункт формулюється чітко, лаконічно, коротко; вказується виконавець рішення (директор школи, заступник директора, вчитель, вихователь), визначають строки виконання пунктів рішення, а також шляхи контролю за їх реалізацією.

Для того, щоб *рішення педагогічної ради було оптимальним, воно повинно відповідати таким* ***вимогам***: бути науково обґрунтованим, своєчасно прийнятим; природньо випливати із ситуації, що склалася; відповідати таким принципам: повага до особистості вчителя, учня, гуманізм, віра в людину; опора на її позитивні риси; бути результатом усвідомленого наукового аналізу ситуації і водночас оригінальним, нешаблонним; забезпечувати аргументованість, без якої рішення не має педагогічної цінності; висвітлювати суть питання, яке

розглядається; мати оптимальну кількість пунктів (5–7); бути чітким, лаконічним, конкретним; адресувати кожний пункт рішення конкретно вчителеві чи групі вчителів із вказівкою, що і коли їм необхідно зробити; передбачити терміни виконання не більше 1,5–2 місяців, тобто до чергового засідання (у випадку, коли розглядаються стратегічні завдання, які вимагають довгострокового виконання); бути конструктивним, відображати єдині вимоги, розраховані на певний позитивний результат; забезпечувати розуміння необхідності рішення всіма виконавцями; враховувати індивідуальні можливості виконавців, особисті якості, здібності, досвід як основу для реального його виконання; чітко визначати організацію проміжного й підсумкового контролю за виконанням рішення; забезпечувати зняття з контролю виконаних рішень.

Рішення педагогічної ради ставиться адміністрацією на контроль, приймається адміністративне рішення (наказ по навчальному закладу), накреслюються шляхи реалізації його попередніх рішень дисциплінує педагогічний колектив, підвищує його відповідальність за розв'язання поставлених завдань, сприяє удосконаленню роботи школи.

Проведення засідань педагогічної ради є показником рівня творчої атмосфери в колективі, його професіоналізму. Директору школи слід пам'ятати, що *на підвищення ефективності роботи педагогічної ради впливають такі* ***фактори:*** знання і дотримання вимог нормативних документів, які регламентують діяльність педагогічної ради в навчальному закладі; знання теоретичних основ щодо ролі й функцій педагогічної ради; обізнаність із кращим досвідом підготовки і проведення засідання педагогічної ради; актуальність питання, яке розглядається, уміння творчо використовувати теорію і практику з проблеми, що обговорюється: реальність підготовки до засідання, наявність достатньої аналітичної інформації; дотримання демократичного стилю в управлінні школою, залучення до підготовки й проведення педагогічної ради широкого кола педагогів; дотримання професійної етики у спілкуванні з колегами: культура проведення засідання; активна, зацікавлена участь усього педагогічного колективу в організації і проведенні педагогічної ради; вміння спрогнозувати результати як фактор поліпшення навчально-виховного процесу в школі.

Алгоритм ведення засідання педагогічної ради:

1. Починати засідання у призначений час.

2. Доповісти про кількість членів педагогічної ради, присутніх та відсутніх, причини їх відсутності.

3. Затвердити відкритим голосуванням порядок денний.

4. Затвердити регламент роботи педагогічної ради та дотримуватись його.

5. Інформувати про виконання рішень попереднього засідання педагогічної ради.

6. Надати слово доповідачу, співдоповідачу, виступаючим.

7. Запропонувати виступаючим висувати конструктивні ідеї, корисні для всіх і реальні для виконання.

8. Стежити за реакцією членів педагогічної ради, увагою, дисципліною, сприяти їх участі в роботі засідання.

9. У разі потреби під час засідання коригувати виступи діловими репліками, спрямовувати виступаючого, дотримуватись порядку денного.

10. Не допускати закритих для обговорення тем, некоректних зауважень, бути толерантним, прислухатись до думки інших, критикувати конструктивно.

11. Підбити підсумки після обговорення проблеми, окреслити шляхи вирішення питання, що розглядається.

12. Зачитати проект рішення педагогічної ради і після внесення доповнень, змін, уточнень затвердити його відкритим голосуванням.

13. Оголосити закінчення роботи педагогічної ради.

14. Надати можливість членам педагогічної ради виступити з довідками, зауваженнями щодо ведення засідання.

Алгоритм реалізації рішень педагогічної ради:

1. Постановка рішення на контроль (занесення його до журналу контролю, книги наказів, картки контролю тощо).

2. Прийняття адміністративного рішення (видання наказу, проведення нарад, засідань методичних об'єднань тощо).

3. Розробка шляхів реалізації рішення (планування педагогічних заходів щодо його реалізації; складення графіків відкритих уроків; проведення теоретичних семінарів, навчально-методичних тренінгів; вивчення і впровадження кращого досвіду роботи й апробація різних педагогічних інновацій; проведення моніторингових досліджень тощо).

4. Організація проміжних форм контролю (відвідування уроків, факультативів, курсів за вибором, позакласних заходів; проведення директорських контрольних робіт, зрізів навчальних досягнень учнів, вивчення рівня їх розвитку та вихованості; анкетування, співбесіди з учнями, учителями, батьками тощо).

5. Аналіз стану реалізації рішень.

6. Зняття з контролю (інформування педагогічного колективу про остаточне виконання рішення педагогічної ради; відмітка про це в журналі або картці контролю).

Наведемо орієнтований перелік питань для обговорення на засіданнях педагогічної ради:

– про роботу педагогічного колективу з реалізації стратегічних цілей освіти в Україні;

– концепція і програма розвитку школи й завдань педагогічного колективу з їх реалізації;

– психолого-педагогічний аналіз режиму роботи школи й прогнозування його ефективності;

– система роботи педагогічного колективу з реалізації концепції національного виховання;

– робота педагогічного колективу щодо виконання Закону України «Про мови»;

– система роботи педагогічного колективу щодо переходу на особистісно-орієнтовані педагогічні технології;

– система внутрішньогоконтролю в школі;

– аналіз роботи за навчальний рік та завдання.

1.5.3. Нарада при директорові школи

Той, хто делегує повноваження, не знаючи деталей справи, яку передає іншим, ризикує залишитися непотрібним

Гарольд Дженін

Нарада при директорові – це форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота учасників управлінської діяльності. Нарада і спільні рішення мають об'єднувати всіх учителів школи й спонукати їх до співпраці.

Основні вимоги до проведення нарад при директорові школи:

– актуальність теми, її значимість;

– на нараду запрошуються тільки ті особи, яких стосується обговорюване питання;

– ретельність підготовки питання на основі глибокого вивчення й аналізу;

– готовність й активність учасників наради до обговорення питання;

– конкретність виступів учасників наради;

– організованість і чіткість проведення наради. Дотримання встановленого регламенту. Тривалість наради – не більше години. На розгляд одного питання відводиться до 20 хвилин;

– цілеспрямованість висновків і пропозицій, їх конструктивність;

– дотримання етики спілкування.

План проведення наради:

– тема;

– дата, час, місце проведення;

– питання, які обговорюються;

– учасники;

– порядок денний;

– рекомендації;

– відмітка про виконання.

Перелік питань, що можуть розглядатися на нараді за участю директора:

– забезпечення організованого початку нового навчального року;

– святкування Дня знань;

– підсумки роботи за перший тиждень навчального року;

– відвідування учнями навчального закладу;

– робота з фізично ослабленими дітьми;

– працевлаштування випускників навчальних закладів;

– організація навчання хворих дітей удома;

– дотримання техніки безпеки в майстернях, спортзалі, навчальних кабінетах;

– стан спортивно-масової роботи в навчальному закладі;

– підготовка до проведення предметних олімпіад;

– проведення предметних тижнів;

– інвентаризація майна закладу.

За підсумками обговорення у разі необхідності: видається наказ по школі; формулюються письмові чи усні розпорядження, пропозиції, рекомендації конкретним виконавцям; питання виноситься на розгляд педагогічної ради чи ради школи.

Директор здійснює облік проведених нарад у довільній формі. Протоколи таких нарад не ведуться.

Орієнтовна форма обліку нарад:

1. Дата проведення наради.

2. Питання, які обговорювались.

3. Зміст розпоряджень, рекомендацій, вказівок, пропозицій.

4. Відмітка про виконання.

Методика раціонального проведення нарад:

1. Директор повинен чітко проаналізувати: актуальність наради; поведінку учасників наради; асертивність наради (асертивність – психологічне поняття, що передбачає усвідомлення самого себе, впевненості в собі, усвідомлення

власних потреб і прагнень, незалежних від інших, радість із власного успіху, визнання права на помилку, домагання виконання своїх прав).

2. Поняття, що є антагонізмом агресивності й підпорядкування: підготовка наради; проведення наради; прийняття групових рішень.

3. Мета: усвідомити роль нарад у колективній праці; удосконалити перебіг нарад, організованих у школі; вивчити методи, що забезпечують успішне проведення наради.

4. Усвідомити, що безпосереднє зібрання людей має сенс, коли є необхідність: в обміні інформацією; у виявленні думок; в аналізі складних ситуацій і проблем; у прийнятті рішень із комплексних питань.

5. Продумати наявність альтернативи проведення наради: чи можливе прийняття рішень відповідальним директором; чи можливо замінити нараду кількома телефонними дзвінками або провести її по селектору; можливість об'єднання наради з інших заходом.

Першим кроком до ефективності колективної праці є *підготовка проекту та прийняття рішення.* Тут варто скористатися такими рекомендаціями: констатувальна частина має відображати суть проблеми і її стан на певний момент; основна (постановча) частина повинна відображати весь зміст рішень, котрі приймаються; визначаються основні терміни виконання, форми і методи контролю за виконанням, звітність виконавців.

Пункти проекту рішення викладаються в логічній послідовності. При цьому в кожному пункті:

– слід висвітлювати короткий, чітко спрямований зміст;

– зміст повинен легко піддаватися аналізу й оцінці за результатами;

– визначаються конкретні особи, відповідальні за виконання та терміни їх виконання;

– необхідно враховувати реальність виконання рішень, які можуть бути прийняті.

1.5.4. Піклувальна рада

Керівник, який завів інших у глухий кут, сам у нього ж попадає

Воррен Баффетт

Піклувальна рада – це орган самоврядування, який формується з представників органів виконавчої ради

підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян з метою залучення громадськості до вирішення проблем освіти, забезпечення сприятливих умов ефективної роботи навчального закладу.

У своїй діяльності Піклувальна рада керується Конституцією України, Законами України «Про освіту»: «У даний час можливість існування піклувальних рад в освітніх закладах України передбачена законодавством та нормативними актами Міністерства освіти і науки» (ст. 10 Закону України «Про освіту», п. 65 Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 р. № 964), «Про загальну середню освіту», Статутом навчального закладу та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність навчальних закладів системи середньої освіти.

Формується піклувальна рада у складі 7–15 осіб, які обираються на загальних зборах школи. Піклувальна рада школи може створювати комісії, ініціативні групи. Члени піклувальної ради працюють на громадських засадах.

Діє піклувальна рада на засадах самоврядування, колегіальності, добровільності, рівноправності, законності, гласності, пріоритету прав людини, поєднання інтересів особи та суспільства.

Основними завданнями піклувальної ради є:

– підвищення ефективності навчально-виховного процесу;

– визначення стратегічних завдань, пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу й сприяння організаційно-педагогічному забезпеченню навчально-виховного процесу;

– сприяння духовному, фізичному розвитку учнів і набуття ними соціального досвіду;

– підтримка громадських ініціатив щодо з удосконалення навчання і виховання учнів, творчих пошуків і дослідно-експериментальної роботи педагогів;

– стимулювання морального й матеріального заохочування учнів, сприяння пошуку та підтримці обдарованих дітей;

– зміцнення партнерських зв'язків між родинами учнів і навчальним закладом з метою забезпечення навчально-виховного процесу;

– сприяє організації й удосконаленню освітнього процесу, залучає позабюджетні кошти для його забезпечення і розвитку.

Заходи зі створення піклувальної ради можливо поділити на 3 етапи, а саме:

1. *Аналітичний:* проблемний аналіз чинних умов функціонування і управління розвитком школи; вивчення і систематизація нормативних документів, які регулюють умови

і порядок управління школою; розробка проекту Положення «Про піклувальну раду».

2. *Організаційний:* складання орієнтовного списку кандидатів до піклувальної ради школи, ознайомлення їх із Положенням «Про піклувальну раду» в процесі ведення переговорів; вивчення досвіду інших освітніх закладів зі створення й організації діяльності піклувальної ради; розгляд проекту Положення на загальних зборах школи із внесенням доповнень і змін та його прийняття.

3. *Практичний:* проведення першого засідання піклувальної ради; ознайомлення із прийнятим Положенням; розробка плану роботи на рік; вибір голови та секретаря; розподіл обов'язків; розгляд питань віднесених до компетенції піклувальної ради.

Діяльність піклувальної ради спрямована на зміцнення матеріально-технічної, лікувально-оздоровчої бази, охорону життя і здоров'я учасників навчально-виховного процесу, організацію їх дозвілля, запобігання дитячій бездоглядності, створення і раціональне використання фонду всеобучу; зміцнення зв'язків навчально-виховного закладу й родин учнів; стимулювання праці учнів і педагогічних працівників, соціально-правовий захист учасників навчально-виховного процесу.

Ефективність використання організаційних форм управління школою залежить від їх підготовки, цілеспрямованості, значимості обраної мети організаційної форми для всіх її учасників.

Питання для самоконтролю

1. Схарактеризуйте поняття «процес управління школою».
2. Обґрунтуйте необхідність знання теорії управління школою.
3. Назвіть основні принципи управління навчальним закладом і схарактеризуйте їх.
4. Які існують методи управління школою?
5. Розкрийте сутність організаційних форм управлінської діяльності в школі.
6. Схарактеризуйте типи організаційних структур управління.
7. На підставі яких документів здійснює діяльність педагогічна рада школи? Які її основні завдання?
8. Хто є головою педагогічної ради школи і хто входить до її складу?

9. Які питання знаходяться в компетенції педагогічної ради? Чи є її рішення обов'язковими для виконання?

10. Яке призначення нарад при директорові школи? Назвіть вимоги до їх проведення.

11. На підставі яких документів здійснює діяльність піклувальна рада школи? Які її основні завдання?

Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять

1. Для вивчення питань *«Організація функціонування навчального закладу»* і *«Закономірності управління навчальним закладом»* ознайомтесь з матеріалом підручника: *Управління навчальним закладом : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А., Лебідь О. В.]. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – с. 59–63.* та законспектуйте опрацьований матеріал у довільній формі.

2. Зробіть педагогічний аналіз наступних висловів:

– *Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволяти людям постаріти на своїй посаді* (Наполеон Бонапарт)

– *Все управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей* (Лі Якокка)

– *Ефективний керівник концентрується на можливостях, а не на проблемах* (П. Друкер, економіст, публіцист, теоретик менеджменту)

– *Показник якості управління – звичайні люди, що роблять незвичайні речі* (П. Друкер)

3. Розв'язуємо ситуацію. Вам надано можливість обрати свого заступника. Є декілька кандидатур. Претенденти відрізняться такими якостями:

а) перший прагне уникати конфліктів із людьми, намагається насамперед налагодити доброзичливі стосунки, створити в колективі атмосферу взаємної довіри та дружнього ставлення, що однак, не всі розуміють правильно;

б) другий вважає, що в інтересах справи можна йти на конфлікт з людьми, не боятися «зіпсувати» особисті відносини на користь досягнення поставленої мети;

в) третій вважає за краще дотримувати своїх посадових прав і обов'язків, вимагає того від вас і своїх підлеглих, прагне чіткого виконання роботи;

г) четвертий завжди зосереджений на досягненні своєї мети, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне свого, без надання значення непорозумінням і конфліктам у

взаєминах з підлеглими.

Виберіть одну із кандидатур. Поясніть обрану позицію.

4. Уявивши, що Ви є директором школи, складіть план проведення педагогічної ради з проблеми підвищення виховної функції уроку. План оформіть письмово.

Тематика рефератів

1. Становлення і розвиток науки управління в галузі освіти.
2. Наукові підходи до науки управління навчальним закладом.
3. Розвиток теорії управління початковою школою в Україні.
4. Початкова школа як педагогічна система й об'єкт управління.
5. Роль педагогічної ради в організації педагогічного колективу.
6. Психологічне забезпечення роботи педагогічної ради навчального закладу.
7. Діяльність ради школи у системі державно-громадського управління навчальним закладом.

Тема 2. Державне управління системою початкової освіти

2.1. Сутнісні характеристики державного управління освітою
2.2. Система органів державного управління освітою в Україні
2.3. Інспектування школи
2.4. Ліцензування і атестація школи

Ключові поняття: *система освіти, державне управління освітою, держава, механізм державного управління, інспектування школи, фронтальне інспектування, тематичне інспектування, шкільна інспекція, інспектор школи, інспекційна діяльність, ліцензування школи, атестація школи.*

Література

1. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / [Н. Г. Протасова, с. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін.] ; [за заг. ред. Н. Г. Протасової]. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.
2. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. [для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою»] / Степан Васильович Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 220 с.
3. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с.
4. Постанова Кабінету Міністрів України № 353 від 03.05.2012 «Про затвердження Порядку державного інспектування навчальних закладів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/353-2012-п
5. Постанова Кабінету Міністрів України № 228 від 05.04.1994 «Про порядок створення, реорганізації і ліквідації навчально-виховних закладів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/228-94-п
6. Постанова Кабінету Міністрів України №1019 від 08.08.2007 «Про ліцензування діяльності з надання освітніх послуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1019-2007-п
7. Управління навчальним закладом : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А.,

Лебідь О. В.]. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.
8. Фіцула М. М. Педагогіка : навч. посіб. [для студ. вищ. пед. закл. освіти] / Михайло Миколайович Фіцула. – К. : Академія, 2002. – 528 с.
9. Чернуха-Гадзецька К. М. Запровадження адаптивного управління в інспекційну діяльність спеціаліста відділу освіти рай(міськ) держадміністрації / Катерина Марківна Чернуха-Гадзецька // Післядипломна освіта в Україні. – К. : ЦППО. – 2001. – с. 75–77.

2.1. Сутнісні характеристики державного управління освітою

Управляти змінами не можна. Але їх можна випереджати
Пітер Фердинанд Друкер

Система освіти в Україні – це державний інструмент реалізації конституційного права громадян України на освіту, а саме – доступності й безоплатності дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, розвитку дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти; різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам (ст. 53 Конституції України).

Система освіти України складається із закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядуванням в галузі освіти. Структура освіти включає: дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту.

Дошкільна освіта й виховання здійснюються у сім'ї та дошкільних закладах освіти у взаємодії з сім'єю і мають на меті забезпечення фізичного, психічного здоров'я дітей, їх всебічного розвитку, вироблення умінь, навичок, необхідних для подальшого навчання. Дошкільними закладами освіти є: дитячі ясла, дитячи садки, дитячі ясла-садки, сімейні, прогулянкові, дошкільні заклади компенсуючого (для дітей, які потребують корекції фізичного і психічного розвитку) й комбінованого типів з короткотривалим, денним, цілодобовим перебуванням дітей, а також дитячі садки

інтернатного типу, дитячі будинки та інші.

Загальна середня освіта забезпечує всебічний розвиток дитини як особистості, її нахилів, здібностей, талантів, трудову підготовку, професійне самовизначення, формування загальнолюдської моралі, засвоєння визначеного суспільними, національно-культурними потребами обсягу знань про природу, людину, суспільство і виробництво, екологічне виховання, фізичне вдосконалення. Повна загальна середня освіта в Україні є обов'язковою і надається у різних типах закладів освіти. Основним з-поміж них є середня загальноосвітня школа трьох ступенів: I – початкова школа (1–4 класи), що забезпечує початкову загальну освіту, II – основна школа (5–9 класи), що забезпечує базову загальну середню освіту, III – старша школа (10–11 класи), що забезпечує повну загальну середню освіту.

Позашкільна освіта та виховання спрямовується на розвиток здібностей, талантів у дітей, учнівської та студентської молоді, задоволення їх інтересів, духовних запитів і потреб у професійному самовизначенні. До позашкільних закладів освіти належать: палаци, будинки, центри, станції дитячої, юнацької творчості, учнівські і студентські клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, школи мистецтв, студії, початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади, бібліотеки, оздоровчі та інші заклади.

Професійно-технічна освіта зорієнтована на здобуття професії, перепідготовку, підвищення професійної кваліфікації. Відповідними закладами освіти є: професійно-технічні училища, професійно-художні училища, професійні училища соціальної реабілітації, училища-агрофірми, училища-заводи, вищі професійні училища, навчально-виробничі центри, центри підвищення і перепідготовки робітничих кадрів, навчально-курсові комбінати, інші типи закладів, що надають робітничу професію.

Вища освіта забезпечує фундаментальну наукову, професійну та практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовку та підвищення їх кваліфікації. Вищими закладами освіти є: технікуми (училища), коледжі, інституту, консерваторії, академії, університети та інші.

Післядипломна освіта (спеціалізація, стажування, клінічна ординатура, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) сприяє одержанню нової кваліфікації, нової спеціальності та професії на основі раніше здобутої у закладі освіти і досвіду практичної роботи, поглибленню професійних знань, умінь за спеціальністю, професією.

До закладів післядипломної освіти належать: академії, інститути (центри) підвищення кваліфікації, перепідготовки, вдосконалення, навчально-курсові комбінати; підрозділи вищих закладів освіти (філіали, факультети, відділення та інші); професійно-технічні заклади освіти; відповідні підрозділи в організаціях та на підприємствах.

Для *самоосвіти* громадян державними органами, підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян, громадянами створюються відкриті та народні університети, лекторії, бібліотеки, центри, клуби, теле-, радіо навчальні програми тощо.

Державне управління освітою – особливий вид професійної діяльності, спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, динамічного розвитку у зв'язку із зміною обставин. Суттю управління освітою є цілеспрямована діяльність щодо створення соціально-прогностичних, організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі, реалізації її мети, переходу в якісно новий стан.

Освіта є однією з галузей, якою опікується держава, створюючи умови для її розвитку. Тому державне управління освітою – певний вид діяльності органів державної влади, що має виконавчий та розпорядчий характер, полягає в організуючому впливові на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень і включає цілеспрямоване вироблення, прийняття та реалізацію організуючих, регулюючих та координуючих рішень, що справляють вплив на освітню сферу. Таким чином, державне управління освітою – це окрема галузь державного управління, яка забезпечує планомірний вплив на освітню сферу, що ґрунтується на законах та інших нормативних актах, і спрямована на розвиток цієї цілісної системи. Система освіти може впорядковуватися через управління (регулювання ззовні) й самоуправління (регулювання зсередини). Взаємозв'язок системи освіти й управління нею можна пояснити на прикладі системи освіти як арени, яка намагається нейтралізувати впливи, що порушують нормальну життєдіяльність цієї системи. Система освіти, будучи органічно пов'язаною з управлінням, змінюється зі зміною останнього, вона б у дує сама себе лише через управління.

Особливість державного управління освітою полягає в тому, що воно, по-перше, має владний характер, поширюється на всю систему освіти, реалізується ієрархічно побудованим апаратом, наділеним певними повноваженнями за допомогою

численних управлінських впливів, характер і типологія яких визначаються специфікою об'єктів. По-друге, державне управління – це процес реалізації державної влади, її зовнішнє матеріалізоване вираження, що здійснюється як цілеспрямований вплив на систему освіти або на її окремі ланки на підставі пізнання та використання властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах досягнення поставленої мети або певної сукупності цілей, забезпечення її оптимального функціонування і розвитку. По-третє, державне управління діє системно, поєднує функціонування двох складних структур – державного апарату управління освітою і публічних інституцій суспільства та громадськості.

Основними якостями, що характеризують державне управління освітою, є:

– наявність органів управління, наділених певними повноваженнями, діяльність яких спрямована на певні об'єкти освітянської галузі;

– існування управлінських зв'язків, відносин і організації як суб'єктів, так і об'єктів управління;

– наявність управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням існування та розвитку галузі.

Держава – основний інструмент політичної системи суспільства, що здійснює управління системою освіти. Державна влада впливає на процеси в освітянському середовищі за допомогою спеціально утворених органів і установ, які є складовими єдиного механізму державної влади.

Механізми державного управління – засоби, важелі, стимули, методи, за допомогою яких суб'єкти управління освітою впливають на освітянську сферу з метою досягнення поставлених цілей.

Державна освітня політика – це планомірно організована діяльність і відповідно цілісна, комплексна система заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку, це концентроване вираження ідеологічних та соціальних принципів, що визначають ставлення держави до функціонування і розвитку галузі, її роль у суспільстві.

Головна мета (місія) державної політики щодо розвитку освіти полягає у створенні умов для розвитку особистості й творчої самореалізації кожного громадянина України. Державна політика у сфері освіти визначається Верховною Радою України, Главою держави й реалізується органами державної влади і органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, установами, організаціями. Освітня

політика визначається як діяльність суб'єктів освіти, тих людей і груп, які мають власні інтереси у сфері освіти. Держава виступає як суб'єкт освітньої політики.

Основними функціями суб'єктів освітньої політики є: 1) формування проблем освіти залежно від позиції і точки зору; 2) знаходження засобів для розв'язання даних проблем; 3) діяльність із досягнення визначених цілей; 4) оцінка результатів своєї та чужої діяльності у сфері освіти.

Освітньою політикою займаються суб'єкти, які можуть забезпечувати досягнення встановлених у сфері освіти цілей (у першу чергу – це держава, органи управління освітою). Напрямки освітньої політики визначаються цілями, які поставлені перед сферою освіти, а також тими діями, які застосовуються для їх досягнення.

Сучасними *цілями державної освітньої політики України* визначено: 1) адаптацію національної освітньої сфери до нових суспільних реалій, викликів часу і водночас збереження кращих здобутків минулого; 2) формування цілісної самодостатньої системи освіти; 3) пристосування системи освіти до демократичних і ринкових суспільних відносин; 4) входження в глобальний світовий освітній простір, забезпечення конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві; 5) переорієнтація освітнього процесуна розвиток особистості.

Напрямки державної освітньої політики – це характеристики стану й (або) певні риси системи освіти, що розглядаються як результати здійснення політичної діяльності. Вони формулюються як основні напрямки діяльності держави для досягнення певних цілей в системі освіти.

До основних *напрямків державної освітньої політики України* належать:

– забезпечення громадянам рівного доступу до безоплатної якісної освіти;

– зниження рівня корумпованості освітньої сфери;

– підвищення рівня об'єктивності в оцінюванні успішності учнів, студентів, слухачів;

– запровадження демократичних засад у діяльність навчальних закладів;

– удосконалення громадянсько-патріотичного виховання в освіті;

– подальша інтеграція національної освіти в світовий освітній простір, забезпечення її конкурентоспроможності.

Освітня політика обов'язково має носити відкритий характер. У результаті оголошення політики можливо очікувати стабілізації процесів у системі освіти, оскільки дії

держави в межах освітніх відносин будуть прогнозованими.

2.2. Система органів державного управління освітою в Україні

Передбачити – означає управляти

Блез Паскаль

В структурі державного управління освітою виділяються три рівні: *вищий* (парламентсько-президентський), *центральний* і *місцевий*.

Вищий рівень – Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів – формує засади державної освітньої політики, приймає закони, визначає економічні, соціальні, юридичні гарантії їх реалізації, контролює їх дотримання, затверджує загальнодержавні програми розвитку, обсяг фінансування.

Кабінет Міністрів України визначає перелік центральних органів виконавчої влади, вносить пропозиції Верховній Раді України щодо призначення їх керівників, реалізує державну освітянську політику тощо.

Центральний рівень управління освітою забезпечується МОН, іншими органами, які беруть участь у формуванні державної освітньої політики, розробляють концепції, прогнози, проекти цільових державних програм розвитку, пропозицій і доповнень до законодавчих актів, здійснюють контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти.

Місцевий рівень – місцеві держадміністрації, виконавчі органи місцевих і районних у містах рад відповідають за реалізацію державної освітньої політики на території певної адміністративної одиниці, готують і вносять на розгляд відповідної ради проекти бюджетних витрат на освіту, здійснюють управління закладами освіти, координують роботу інших структур влади щодо реалізації державних, регіональних програм розвитку освіти.

Органами державного управління освітою в Україні є Міністерство освіти і науки; міністерства і відомства України, яким підпорядковані навчально-виховні заклади; Вища атестаційна комісія (ВАК) України; відділи (управління) освіти місцевих державних адміністрацій.

Центральним органом державного управління освітою в Україні є **Міністерство освіти і науки**. Його повноваження визначено Законом України «Про освіту» та «Положенням про Міністерство освіти України». Міністерство бере участь

у виробленні державної політики в галузі освіти та втіленні її в життя, визначенні основних напрямів розвитку освіти, здійснює координаційні, науково-методичні, контрольні функції та державне інспектування, забезпечує зв'язок з іншими державами, організовує впровадження в практику досягнень науки і передового педагогічного досвіду, проводить атестацію та акредитацію навчально-виховних закладів республіканського значення.

При Міністерстві освіти та науки функціонує Вища атестаційна комісія, яка здійснює атестацію наукових і науково-педагогічних кадрів. Міністерству підпорядковані вищі навчальні заклади (академії, університети, інститути, консерваторії, коледжі, технікуми (училища), Академія педагогічних наук та її науково-дослідні інститути.

Центральні органи державного управління освіти також беруть участь у виробленні та втіленні в життя державної політики в галузі освіти, професійній підготовці кадрів, у визначенні перспектив та напрямів розвитку освіти, вимог до її змісту, рівня й обсягу, нормативів матеріально-технічного, фінансового забезпечення навчально-виховних закладів.

При обласних, районних (міських) державних адміністраціях створюються відповідні структурні підрозділи, які здійснюють управління освітою: при обласній державній адміністрації-управління освітою, при районній (міській) – відділ освіти, при сільських і селищних радах народних депутатів – комісії з питань освіти.

Управління освіти і науки обласної державної адміністрації:

– здійснює керівництво, контролює і координує роботу відділів освіти районних (міських) держадміністрацій;

– аналізує стан освіти і науки в області, розробляє регіональні програми її розвитку, організовує і контролює виконання цих програм;

– визначає потребу регіону у фахівцях різних спеціальностей для системи освіти і науки та здійснює замовлення на їх підготовку;

– організовує і контролює роботу державних і комунальних вищих навчальних закладів, закладів післядипломної освіти, бере участь в укладанні та припиненні дії контрактів з керівниками вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації, професійно-технічних навчальних закладів, що підпорядковані Міністерству освіти і науки України;

– сприяє впорядкуванню мережі навчальних закладів в області;

– визначає регіональний компонент у змісті освіти;

– вносить на розгляд Міністерства освіти і науки пропозиції щодо запровадження експериментальних навчальних планів загальноосвітніх навчальних закладів, нових освітніх програм, організовує навчально-методичне забезпечення загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів;

– проводить роботу на підтримку і розвиток обдарованих дітей, захищає права та інтереси неповнолітніх дітей, в тому числі і дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;

– організовує діяльність психологічної служби та педагогічного патронажу в системі освіти;

– разом з органами охорони здоров'я здійснює загальний контроль за охороною здоров'я дітей, проведенням оздоровчих заходів, створенням безпечних умов для їх навчання і праці;

– контролює виконання капітальних вкладень, визначає доцільність виконання і фінансування інноваційних проектів, вживає заходів до поліпшення матеріальних та житлових умов студентів, працівників освіти і науки, організації їх медичного та побутового обслуговування, використовує різні форми морального та матеріального стимулювання їх праці.

Очолює управління освіти і науки начальник, якого призначає на посаду і звільняє з посади голова обласної держадміністрації за погодженням з Міністерством освіти і науки. Начальник управління освіти і науки повинен мати вищу педагогічну освіту, стаж керівної роботи у навчальних закладах, наукових установах чи місцевих органах управління освіти не менше 5 років. Начальник управління має заступників, яких призначає на посаду і звільняє з посади голова облдержадміністрації за погодженням з Міністерством освіти і науки.

Відділ освіти районної державної адміністрації є структурним підрозділом районної державної адміністрації, а з другого – управління освіти і науки обласної державної адміністрації.

Завдання відділу освіти:

– здійснює керівництво навчальними закладами, визначає потребу у їх кількості, подає пропозиції щодо удосконалення їх мережі;

– контролює виконання вимог щодо залучення всіх дітей шкільного віку до навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, створення в них фонду всеобучу;

– організовує навчання обдарованих дітей;

– координує роботу навчальних закладів, сім'ї і громадськості, спрямовану на навчання та виховання дітей,

організацію їх відпочинку, запобігання бездоглядності й правопорушень серед неповнолітніх, створює в районі розгалужену службу соціально-педагогічного патронажу;

– забезпечує утворення психологічної служби в навчальних закладах;

– організовує роботу щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, проводить їх атестацію;

– інспектує та проводить атестацію навчальних закладів, контролює дотримання ними державних вимог щодо змісту, рівня і обсягу освітніх послуг;

– організовує харчування дітей у загальноосвітніх навчальних закладах, їх безплатне медичне обслуговування;

– сприяє зміцненню матеріальної бази навчальних закладів, їх навчально-методичному, фінансовому і кадровому забезпеченню.

Очолює відділ освіти районної держадміністрації завідуючий, який призначається на посаду і звільняється з посади головою районної держадміністрації за погодженням з начальником управління освіти і науки обласної держадміністрації.

2.3. Інспектування школи

Найскладніше мистецтво –
мистецтво керувати
Карл Мария фон Вебер

Важлива функція органів освіти – *інспектування діяльності закладів освіти.* Під **інспектуванням** розуміють систему державного контролю за станом виконання закладами й установами освіти постанов, директив і вказівок уряду в галузі освіти, навчальних планів та програм, інструкцій та указів і розпоряджень керівних органів з одночасною практичною допомогою тим, кого контролюють, вжиттям заходів щодо запобігання й усунення недоліків.

Основні умови ефективного інспектування – це *плановість, систематичність, усебічність, глибина педагогічного аналізу стану справ, об'єктивність в оцінці роботи, вимогливість, тактовність інспекторського персоналу.*

Інспектування поділяють на *фронтальне* і *тематичне*. **Фронтальне інспектування** передбачає перевірку всіх сторін діяльності школи. Максимальна тривалість фронтальної перевірки закладу освіти – 2 тижні. У ході перевірки члени бригади спостерігають і аналізують навчальні заняття, проводять контрольні роботи, усне опитування учнів, бесіди

з учнями, вчителями, керівниками школи, відвідують позакласні заходи, перевіряють стан внутрішньошкільного керівництва і контролю, організацію методичної роботи, ведення шкільної документації та інше.

Тематичне інспектування дає можливість глибоко і всебічно вивчити лише одне питання роботи школи чи групи шкіл (наприклад, «Стан викладання та якість знань учнів з математики», «Активізація пізнавальної діяльності учнів на уроці», «Диференціація навчання школярів», «Організація позашкільної та позакласної виховної роботи»).

Тематика, термін і перелік освітніх закладів, що підлягають інспектуванню, визначені в річних планах роботи відділу, управління, Міністерства освіти і науки України. Проведенню інспекторської перевірки передує підготовча робота. У ході підготовчої роботи опрацьовуються керівні і нормативні документи і матеріали, пов'язані з темою перевірки, визначаються і аналізуються наявні матеріали і показники роботи школи, матеріали попередніх перевірок. Підбирається бригада та розподіляються обов'язки між її членами. До складу бригади відділу освіти райдержадміністрації можуть входити працівники відділу освіти, методисти райметодкабінетів, працівники позашкільних установ, голови районних методичних об'єднань вчителів-предметників, вчителів початкових класів, керівники загальноосвітніх навчальних закладів.

Державний контроль за виконанням загальноосвітніми навчальними закладами й органами освіти рішень у галузі освіти здійснює *інспектор шкіл*. Шкільний інспектор не тільки контролює, а й надає кваліфіковану методичну допомогу вчителеві, вихователеві, класному керівникові, керівникам предметних гуртків, дитячих клубів, керівникові закладу освіти.

Шкільна інспекція складається з інспекторів Міністерства освіти і науки України, інспекторів управління освіти обласної держадміністрації, інспекторів відділів освіти районних держадміністрацій.

Структура шкільної інспекції така: інспектори відділів освіти районної державної адміністрації, інспектори управління освіти обласної державної адміністрації, інспектори Міністерства освіти і науки України.

Інспекторський контроль *районної ланки* спрямований на діяльність керівників загальноосвітніх навчально-виховних закладів та інших закладів освіти, *управління освіти обласної держадміністрації* – на діяльність відділів освіти районної держадміністрації, а через них на керівників навчально-

виховних закладів, *Міністерства освіти і науки України* – на діяльність управління освіти обласної держадміністрації, а через них на районні відділи.

Інспектори відділів, управлінь освіти призначаються з числа найбільш досвідчених педагогів, які мають організаторські здібності, вищу освіту й відповідний стаж роботи. Неодмінними якостями інспектора повинні бути висока вимогливість, об'єктивність, знання справи, повага та доброзичливість у ставленні до працівників підвідомчих установ.

Інспектори відділу освіти районної держадміністрації призначаються і звільняються завідуючим відділом, інспектори управління освіти обласної держадміністрації – начальником управління, Міністерства освіти і науки України – міністром освіти.

До функціональних обов'язків інспектора шкіл відділу освіти найчастіше входять такі:

– вивчення стану внутрішньошкільного керівництва й контролю закріплених за ним шкіл;

– вивчення організації навчально-виховного процесу, якості знань, умінь і навичок учнів, їх вихованості;

– перевірка стану шкільних приміщень, організації харчування учнів;

– контроль за дотриманням вимог правил техніки безпеки, правил протипожежної безпеки;

– вивчення ефективності позакласної та позашкільної роботи, системи виховної роботи з дітьми в мікрорайоні школи;

– перевірка дотримання санітарно-гігієнічного режиму;

– планування розвитку мережі загальноосвітніх навчально-виховних закладів;

– підготовка й забезпечення загальноосвітніх навчально-виховних закладів екзаменаційною документацією та ін.

Кваліфікований інспектор може провести відкритий урок, виступити з лекцією перед учительським колективом, дати консультацію, організувати бесіду. Практична допомога школі, вчителеві може здійснюватись через проведення методичних нарад з учителями різних спеціальностей, подання їм практичних рекомендацій з питань організації навчально-виховної роботи, вдосконалення методів навчання і виховання; роботи з невстигаючими учнями, поєднання навчання з продуктивною працею учнів, виготовлення саморобних приладів тощо.

Дійовою формою перевірки й допомоги вчителеві є відвідування і аналіз уроку. Спостереження і аналіз уроку – основний метод перевірки, якості навчальної роботи.

Аналізуючи урок, інспектор виявляє, як учитель поєднує виклад навчального матеріалу з виховними завданнями, з життям, як організовує самостійну роботу учнів, чи вміє застосовувати раціональні методи викладання, що забезпечують активне, самостійне й глибоке засвоєння учнями знань.

Аналіз уроку значною мірою залежить від уміння інспектора спостерігати роботу вчителя і учнів. Відвідуючи урок, інспектор всебічно вивчає всі його сторони: постановку теми й мети, обладнання уроку, готовність учителя і учнів до заняття, хід уроку, його основні етапи, ефективність застосованих учителем методів і методичних прийомів, ідейно-науковий рівень уроку, вміння учнів самостійно працювати, організованість і культуру праці й т. д.

Знання, вміння та навички учнів інспектор може перевірити також за допомогою контрольних і практичних робіт, способом ознайомлення з зошитами, виробами, колективних та індивідуальних бесід з учнями та ін.

У процесі інспектування роботи шкіл вивчається і узагальнюється передовий педагогічний досвід. Інспектор поширює кращий досвід серед учителів району, міста, області, використовуючи для цього відкриті уроки вчителів-майстрів педагогічної праці, педагогічні читання, науково-практичні конференції, виробничо-методичні наради, засідання педагогічної ради, а також пресу й радіо.

Для проведення перевірки складається *пам'ятка*, готуються тексти контрольних робіт, запитання до усного опитування, завдання для практичних робіт, тексти для анкетування учнів. Проводиться інструктаж з членами бригади.

Перелік питань, які включають в пам'ятку, залежить від виду й теми перевірки. Наприклад, пам'ятка для фронтальної перевірки школи може бути такою:

1. Статут школи: відповідність його вимогам Типового статуту.

2. Навчальні плани й програми: відповідність їх базовим планам і програмам Міністерства освіти і науки України, розподіл годин шкільного компоненту, доцільність цього розподілу; авторські навчальні плани й програми, погодженість їх з Головним управлінням Міністерства освіти і науки України.

3. Система планування діяльності школи.

4. Стан викладання навчальних предметів, якість знань, умінь і навичок учнів.

5. Система виховної роботи.

6. Позакласна, позашкільна, гурткова робота.

7. Зв'язок школи, сім'ї, громадських організацій у вихованні дітей.

8. Стан фізичної підготовки та допризовної підготовки юнаків.

9. Групи подовженого дня.

10. Робота шкільної бібліотеки.

11. Вивчення і впровадження у практику роботи досягнень психолого-педагогічної науки, передового педагогічного досвіду.

12. Експериментальна робота школи (актуальність теми, стан експерименту).

13. Стан внутрішньошкільного контролю.

14. Методична робота.

15. Навчально-матеріальна база школи (стан навчальних, спальних і господарських приміщень; забезпеченість навчально-наочними посібниками, ТЗН, обладнанням, інструментами, матеріалами, меблями навчальних кабінетів, шкільних майстерень; база з фізичної культури та допризовної підготовки юнаків: спортивні майданчики, спортзали, стрілкові тири тощо, їх обладнання).

16. Стан ведення шкільної документації.

17. Морально-психологічний клімат у колективі.

18. Робота ради школи.

Інспектор, виявивши недоліки в організації навчально-виховного процесу в школі, повинен дати рекомендації педагогічним працівникам, керівництву закладу освіти щодо поліпшення їхньої роботи. Підсумки перевірки проводяться як в ході самого інспектування (кожний перевіряючий в ході аналізу навчального заняття, позакласного виховного заходу, вивчення шкільної документації, дає оцінку роботи того чи іншого педагогічного працівника), так і після його завершення.

У своїй роботі шкільна інспекція керується постановами й законами Верховної Ради, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами й нормативними документами Міністерства освіти і науки України, управління освіти обласної держадміністрації, відділу освіти районної держадміністрації.

У зміст роботи шкільної інспекції входить контроль за

– забезпеченням закладів освіти кадрами;

– виконанням загальноосвітніми навчально-виховними та іншими закладами освіти постанов, наказів, директивних та нормативних документів;

– станом викладання та якістю знань, умінь і навичок учнів, їх вихованістю;

– виконанням завдання по охопленню обов'язковим навчанням всіх дітей шкільного віку, що проживають у мікрорайоні школи;

– за роботою адміністрації закладу освіти по підвищенню кваліфікації педагогічних працівників;

– вивченням і впровадженням передового педагогічного досвіду, досягнень психолого-педагогічної науки;

– вивченням морально-психологічного клімату в колективі.

Сучасна інспекційна діяльність не може відбуватись без психологічного забезпечення. Важливою є психологічна установка спеціаліста відділу освіти щодо інспектування, розуміння ним своєї місії. Не лише перевірити, зафіксувати, а вислухати – зрозуміти – пояснити – запропонувати – показати. Це вимагає від нього нових форм і методів праці.

Сучасне інспектування включає в себе експертизу діяльності освітніх закладів, його керівництва, освітній аудит, консультування, моніторинг. Все це має бути психологічно забезпеченим. В першу чергу – це вміння слухати й чути, вести діалог, ділову бесіду, накопичувати і систематизувати потрібну інформацію в ході цього спілкування. Зібрана в такий спосіб інформація багато в чому допоможе визначити конкретний предмет і зміст контролю.

При інспектуванні важливо вміти виокремити й ранжувати проблеми за ступенем їх вагомості, важливості, значимості для районної системи освіти. Готуючись до контролю, бажано підготувати пакет документів. Він допоможе цілеспрямовано вивчати питання за узгодженими параметрами, співставляти оцінку різних експертів, оформляти підсумкові матеріали. В пакет бажано покласти перелік нормативних документів з питань, що інспектуються, методичні рекомендації, форми звіту, інструментарій контролю (опитувальники, анкети, тести, таблиці, контрольні завдання тощо).

Важливою метою інспекційної діяльності є усунення відхилень раніше, ніж вони стануть серйозними, набудуть кризового характеру. Гнучкість контролю полягає в тому, що він має пристосуватись до змін, відчувати актуальність питань. Економічність контролю в тому, що контроль на який витрачається більше зусиль, ніж він дає для результату, не потрібний. Контроль має відповідати потребам і можливостям всіх осіб, хто взаємодіє з системою контролю і хто реалізує її.

Кінцеві підсумки інспектування проводяться на педагогічній раді школи (якщо це фронтальна перевірка, яка проводиться відділом освіти) або на нараді керівників закладів освіти (якщо це тематична перевірка, яка проводиться

управлінням освіти, Міністерством освіти і науки України). Керівник перевірки виступає із доповіддю, в якій дається аргументований аналіз діяльності педагогічного колективу, вказується на його досягнення і недоліки, розкриваються причини цих недоліків і шляхи їх подолання.

Результати інспекторської перевірки оформляються у вигляді акту, доповідної записки або довідки. Зауваження та пропозиції заносяться до контрольно-візитаційної книги.

Закладу освіти не пізніше, ніж через два тижні надсилається копія доповідної записки чи іншого підсумкового документу за наслідками перевірки.

Перевірка виконання інспекторських пропозицій здійснюється самим інспектором відділу, управління, Міністерства освіти і науки України (або можуть залучатися інші працівники). Вона може проводитися у формі повторної перевірки, якщо в роботі закладу освіти виявлено істотні недоліки, бесіди з керівником закладу освіти про вжиті заходи. Якщо пропозиції не виконано, то з'ясовуються причини, надається допомога. Зауваження інспекторської перевірки знімаються з контролю після повного їх виконання.

2.4. Ліцензування і атестація школи

Найважливіша якість хорошого керівника – оберігати своїх працівників: їх час, почуття власної гідності й потенціал кар'єрного зростання

Роберт Таунсенд

Загальноосвітні навчальні заклади можуть розпочинати свою діяльність тільки за наявності ліцензій. **Ліцензування** – це підтвердження права школи здійснювати діяльність по наданню послуг для отримання загальної середньої освіти на рівні державних стандартів. **Мета ліцензування** – встановлення відповідності програми діяльності школи заявленому статусу, створення рівних можливостей для суб'єктів підприємництва на ринку освітніх послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів держави й замовників цих послуг.

Для проведення ліцензування шкіл при обласних державних адміністраціях створюється регіональна експертна рада.

На ліцензійну експертизу подаються такі матеріали: заява на ліцензування освітньої діяльності, в якій вказується

тип навчально-виховного закладу, загальний напрям діяльності, обсяги прийому дітей. До заяви додаються дозвіл на заснування закладу, свідоцтво про його державну реєстрацію, статут навчально-виховного закладу, навчально-виховні плани, освітні вимоги до випускників, відомості про соціальну інфраструктуру закладу освіти, матеріально-технічне та навчально-методичне забезпечення.

Регіональні експертні ради у двомісячний термін проводять ліцензійну експертизу і подають свій висновок до органу, який приймає рішення про видачу ліцензій. Він у свою чергу в тримісячний термін повинен розглянути подані матеріали і прийняти рішення про видачу ліцензій або про відмову в її видачі.

Ліцензія видається на термін, що відповідає тривалості навчання, але не менше, ніж на три роки. Контроль за дотриманням умов ліцензування закладом здійснює орган, що видав ліцензію на провадження освітньої діяльності.

Усі заклади освіти, що отримали право на проведення освітньої діяльності, вносяться до Державного реєстру закладів освіти України.

Ліцензований заклад освіти зобов'язаний пройти атестацію. **Атестація** – це підтвердження державою здатності закладу до проведення навчально-виховного процесу на рівні державних стандартів освіти. *Метою атестації* є перевірка вимог чинного законодавства щодо забезпечення конституційного права на освіту й відповідності закладу освіти державним вимогам (стандартам освіти). Періодичність проведення атестації – не рідше ніж один раз на 10 років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Позачергова атестація може проводитися з ініціативи закладу освіти або органу державного управління.

Проведення атестації закладів освіти покладається на Міністерство освіти і науки України, міністерства та відомства, що мають у своєму підпорядкуванні заклади освіти, Державну інспекцію закладів освіти, управління освіти обласних державних адміністрацій.

Міністерство освіти і науки України розробляє і затверджує перелік документів, необхідних для організації і проведення атестації закладів освіти.

Для організації проведення атестаційної експертизи створюються регіональні експертні ради або центри. Атестацію закладу освіти проводить експертна комісія, до складу якої входять працівники органів державного управління і Державної інспекції закладів освіти, висококваліфіковані педагогічні та науково-педагогічні працівники, а також

можуть залучатися представники зацікавлених організацій, підприємств і установ, професійних і творчих спілок.

Заклад освіти, що атестується, подає до регіональної експертної ради матеріали самоаналізу освітньої діяльності, що включають аналіз стану навчально-матеріальної бази, кадрового й навчально-методичного забезпечення, копії навчальних планів і програм тощо. Експертна комісія працює в закладі освіти не більше двох тижнів.

За підсумками роботи експертна комісія складає акт атестаційної експертизи закладу освіти, в якому містяться рекомендації щодо визнання закладу освіти атестованим або неатестованим, і передає його регіональній експертній раді та керівництву закладу освіти.

У випадку незгоди закладу освіти з рекомендаціями експертної комісії він має право подати апеляцію до органу державного управління освітою, на який покладається проведення атестації. Якщо апеляція визнається правомірною, то призначається новий склад експертної комісії, висновки якої є остаточними.

Регіональна експертна рада на основі розгляду матеріалів атестаційної експертизи готує мотивований висновок щодо атестації закладу освіти та подає його до органу державного управління освітою, на який покладено проведення атестації. Він приймає рішення про атестацію цього закладу.

Заклад освіти визнається атестованим, якщо результати його діяльності відповідають встановленим державним вимогам. Атестованому закладові освіти видається свідоцтво про державну атестацію і надається право видачі документа про освіту державного зразка *(див. додаток М)*.

Неатестований заклад освіти позбавляється ліцензії про проведення освітньої діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте систему державних органів управління, які створюються для керівництва школою.
2. Яка структура освіти в Україні?
3. В яких документах визначено повноваження Міністерство освіти і науки України?
4. Охарактеризуйте особливості діяльності різних ланок структури управління освітою і розкрийте зміст їх управлінської діяльності.
5. Які існують рівні державного управління?

6. Що означає термін «інспектування школи»?

7. Хто є головою шкільної інспекції та хто входить до її складу?

8. Назвіть призначення ліцензування школи та основні його етапи.

9. Для чого необхідна атестація школи?

Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять

1. Для вивчення питань *«Державна політика в галузі освіти»* ознайомтесь з матеріалом підручника: *Управління навчальним закладом : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А., Лебідь О. В.]. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – с. 257–259* та законспектуйте опрацьований матеріал у довільній формі.

2. Опрацюйте Закон України «Про освіту» й випишіть принципи освіти, завдання навчально-виховних закладів; проаналізуйте, якою мірою і якими шляхами реалізуються у нашій державі вимоги принципів освіти.

3. Користуючись довідниками, статистичними даними, розповідями батьків і старших членів родини, підготуйте історичну розвідку «Особливості розвитку освіти в моєму селі (місті) у ХХ ст.».

Тематика рефератів

1. Основні категорії державного управління освітою.

2. Державне управління загальною середньою освітою в Україні.

3. Державна освітня політика України щодо забезпечення якості освіти: зміст та основні напрями.

4. Механізм підвищення результативності управління якістю початкової освіти в Україні.

5. Вплив органів місцевого самоврядування на управління початковою школою.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.
ЗМІСТ ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Тематичний план змістового модуля

№ теми	Назва теми	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна та індивідуальна робота
3.	*Основні функції управління*	14	4	4	6
Разом		**14**	**4**	**4**	**6**

Тема 3. Основні функції управління

3.1. Педагогічний аналіз як функція управління
3.2. Планування роботи школи
3.3. Організація як функція управління
3.4. Особливості внутрішньошкільного контролю
  3.4.1. Сутність, принципи і функції внутрішньошкільного контролю
  3.4.2. Суб'єкти й об'єкти внутрішньошкільного контролю
  3.4.3. Види, форми і методи внутрішньошкільного контролю
  3.4.4. Планування й організація внутрішньошкільного контролю в школі

Ключові поняття: *функція управління, педагогічний аналіз, комплексний аналіз, тематичний аналіз, параметричний аналіз, прогнозування, стратегічне планування, середньостроковий план, поточне планування, перспективний план роботи школи, річний план роботи школи, розклад уроків, поурочний план, організація, організаційні відносини, делегування повноважень, департаменталізація, розподіл функціональних обов'язків, координація діяльності, контроль, внутрішньошкільний контроль, суб'єкти внутрішньошкільного контролю, об'єкти внутрішньошкільного контролю, методи контролю*

результатів, методи контролю стану процесів, планування внутрішньошкільного контролю.

Література

1. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи / Віктор Валентинович Григораш. – Х. : Основа, 2011. – 224 с.
2. Дрожжина Т. В. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / Т. В. Дрожжина, М. В. Татаринов. – Х. : Основа, 2013. – 192 с.
3. Каптан Т. М. Внутрішньошкільний контроль і експертиза / Тетяна Миколаївна Каптан. – Х. : Основа, 2011. – 128 с.
4. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / Олена Миколаївна Касьянова. – Х. : Основа, 2014. – 192 с.
5. Макарова Т. М. Організація навчального процесу та методичної роботи / Т. М. Макарова. – Х. : Ранок, 2008. – 304 с.
6. Мармаза О. І. Аналіз як функція управління сучасним навчальним закладом / О. І. Мармаза // Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. – 2013. – № 4 (30). – с. 345–355.
7. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с.
8. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, с. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
9. Стрезикозин В. П. Руководство учебным процессом в школе. Планирование и организация работы / Владимир Павлович Стрезикозин. – М. : Просвещение, 1972. – 271 с.
10. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2-х ч. / [Мармаза О. І., Касьянова О. М., Григораш В. В. та ін.]. – Харків : Ранок, 2003. – Ч.1; Абетка менеджера освіти. – 2003. – 160 с.
11. Управління навчальним закладом : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А., Лебідь О. В.]. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.
12. Хлєбнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посіб. / Таліна Миколаївна Хлєбнікова. – Х. : Основа, 2013. – 224 с.
13. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Євген Миколайович Хриков – К. : Знання, 2006. – 365 с.
14. Шубин Н. А. Внутришкольный контроль : пособ. [для руководителей школ] / Николай Андреевич Шубин. – М. : Просвещение, 1977. – 240 с.

3.1. Педагогічний аналіз як функція управління

Сутність управління – це коли ідеї з голови боса опиняються в руках робочої сили

Коносуке Мацушита

Функції управління – це відношення між керівною, керованою системою та керованим об'єктом, що потребують від керуючої системи виконання визначеної дії для забезпечення цілеспрямованості й організованості процесів, якими керують.

Таким чином, **функція** – це ще не сама діяльність, а лише потенційна можливість діяльності, визначення необхідного змісту діяльності. Функція управління визначається лише тоді, коли вона визначена не тільки дія, але й об'єкт, по відношенню до якого вона виконується. Управлінські дії різняться за змістом та результатом, звідси – і відмінність у функціях управління. Поділ функцій управління за видами має важливе значення оскільки під час побудови керівних систем функції реалізуються різними методами.

Серед численних функцій і обов'язків керівника школи чільне місце посідає педагогічний аналіз. Педагогічний аналіз є невід'ємною частиною управлінської діяльності, оскільки саме він дає підґрунтя, матеріал для управлінських рішень. Від того, наскільки чітко проаналізовано діяльність, виявлено зв'язки між факторами, залежить ефективність управлінської діяльності в цілому.

Педагогічний аналіз в управлінській діяльності керівника закладу освіти слід відрізняти від аналізу, який розглядають як прийом формальної логіки. У загально визначеному розумінні – це розчленування предмета на частини та вивчення кожної частини як компонента цілісної системи. Педагогічний аналіз, що перебуває в ролі функції управління, містить, окрім аналізу, такі логічні прийоми, як синтез, абстрагування, порівняння й узагальнення.

Під **педагогічним аналізом** розуміють функцію управління школою, спрямовану на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу й вироблення на цій основі рекомендацій щодо впорядкування системи або переводу її у більш якісний стан.

Функція аналізу спрямована на вивчення управлінської інформації, з'ясування проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на визначення причинно-

наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу й моделювання майбутнього.

Аналіз розпочинає і завершує управлінську діяльність, забезпечує її цілісність і циклічність, виконує роль системоутворюючого елемента в управлінні. Це зумовлює об'єктивну необхідність функції. Аналіз щільно пов'язаний з іншими функціями управління. Саме вони засвоюють результати аналізу й роблять необхідною і актуальною цю функцію. Функціональна інтегративність аналізу як функції управління полягає в забезпеченні взаємодії всіх інших функцій управління.

Аналіз дає підстави для визначення цілей і задач, встановлення пріоритетів у роботі, дозволяє визначитись із провідними напрямами, шляхами й засобами діяльності. Отже, без аналітичної діяльності мета управління не тільки не може бути реалізована, але й визначена.

Управлінська діяльність розпочинається з аналізу інформації, а від уміння організувати її надходження, обробити й використати залежить якість планів і прийняття рішень.

Аналітичний підхід до визначення функціональних обов'язків, делегування повноважень, розподілу робіт, побудови підсистем і структур, встановлення терміну часу, вибору методів діяльності забезпечує ефективність управління на етапі організовування.

Інформація – основа процесу управління. Без неї не можна сформулювати проблему, вірно оцінити ситуацію, визначити цілі управління та прийняти рішення. **Метою аналізу** є забезпечення якості пізнавального аспекту управління школою як фактора ефективності цього процесу. А **завданнями**:

– аналіз стану системи та її підсистем;

– оцінка діяльності та її результатів;

– визначення шляхів розвитку педагогічного процесу загалом і за окремі проміжки часу;

– формулювання завдань на майбутнє;

– вивчення шляхів досягнення результатів роботи школи й окремих її підрозділів;

– виявлення чинників впливу на результати педагогічного процесу;

– виявлення причин неузгодженостей у діяльності елементів системи;

– регулювання процесу;

– виявлення резервів щодо покращення стану системи;

– аналіз взаємодії із зовнішнім середовищем; аналіз передового педагогічного досвіду;

– аналіз ефективності управлінської діяльності;

– розробка рекомендацій щодо покращення стану предмету аналізу.

Об'єктом аналізу, як правило, є навчальний заклад як соціально-педагогічна система та його складові або зовнішнє середовище навчального закладу.

Суб'єктом аналізу можуть бути адміністрація, громадські організації (керівник методичного об'єднання, член методичної ради, член атестаційної комісії, профспілковий комітет, Рада школи), працівник навчального закладу, представник органів влади (інспектор, методист відділу освіти тощо).

Предметом аналізу виступають послідовні якісні й кількісні зміни предмету, явища, які мають єдину, загальну й внутрішню для них тенденцію щодо досягнення певного кінцевого результату. По-іншому – педагогічний процес, його результати й умови здійснення, а також елементи зовнішнього середовища.

Функція аналізу ґрунтується на певній системі принципів:

1. Науковості (реалізується через застосування методів наукового пізнання, досягнень наукової думки, передового досвіду. Аналіз, здійснений на науковій основі, забезпечує науковий підхід до управління в цілому).

2. Об'єктивності (відокремлення суттєвого від несуттєвого, установлення закономірностей, урахування і якісних, і кількісних параметрів, дослідження причини й джерела явища або суперечності).

3. Наступності та розвитку (виникнення передумов явища, трансформація передумов у разі виникнення нового, розвиток нового, виникнення передумов майбутнього явища; стан предмету в минулому й зараз; порівняння стану предмету зі стандартом).

4. Системності (розкриття структури предмету, явища; виявлення внутрішніх зв'язків субординації, взаємозалежності, чинників впливу тощо).

5. Масовості й колегіальності (залучення всіх учасників навчально-виховного процесу на різних рівнях аналізу).

6. Взаємозв'язку й взаємодії (з двох одночасних педагогічних явищ одне є причиною, а інше наслідком).

7. Головного ланцюжка (виявлення головного чинника впливу, орієнтація на головні цілі діяльності, результат). Головний ланцюжок – той елемент системи, вплив на який дозволяє досягнути мети найкоротшим шляхом.

8. Комплексного підходу (вивчення явища з позицій різних наук, використання різних методів дослідження, урахування моральних, ціннісних, психологічних чинників, підкорення всіх цілей головній тощо).

9. Цілеспрямованого планування.

10. Виховного впливу.

Зміст процесу аналізу передбачає такі обов'язкові чинники: одержання інформації про стан справ; порівняння реального стану з передбаченим (відповідно до планових стандартів, норм); вибір методів, придатних до аналізу; установлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами й чинниками, що їх зумовили; розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності; підготовку аналітичної інформації для інших функцій.

Класифікація методів аналізу:

1. Теоретичні: порівняння, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, моделювання.

2. Інформаційно-констатувальні: спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, ранжування.

3. Продуктивні: тести-ситуації, тести-завдання, контрольні роботи, ведення шкільної документації, експеримент.

4. Рейтингові: самооцінка, експертна оцінка, незалежна характеристика, відгук.

Існує кілька підходів до *класифікації* аналізу як функції управління.

За змістом:

– комплексний (підсумковий);
– тематичний (локальний);
– параметричний (оперативний).

Комплексний (або підсумковий) вид аналізу дозволяє відстежувати діяльність об'єктів і суб'єктів за певний звітний період: місяць, чверть, півріччя, навчальний рік, декілька років. Мета: оцінка результатів діяльності суб'єктів й об'єктів за певний період, знаходження кращих варіантів їх подальшого розвитку, формулювання і розробка цілей для нових планів (рішень). Особливість такого аналізу – це комплексний характер, а основне достоїнство – перспективність, спрямованість на зміни. Недоліки підсумкового аналізу зумовлені, передусім, браком часу для його здійснення.

Тематичний (або локальний) вид аналізу спрямований на глибоке вивчення найбільш важливих і складних проблем з метою забезпечення рекомендаціями з удосконалення певних систем, переведення окремих структурних елементів до вищого якісного стану. Завдання цього виду аналізу пов'язані із створенням умов для удосконалення і розвитку систем навчального закладу, підвищенням ефективності управління ними.

Особливість тематичного аналізу – це глибина проникнення в підсистему, а позитив криється в об'єктивності оцінки,

змістовності рекомендацій, можливості управляти позитивним розвитком. Недоліки пов'язані з обмеженістю у виборі питань для глибокого, всебічного вивчення.

Параметричний (або оперативний) вид аналізу дозволяє щоденно, щотижнево аналізувати основні показники навчально-виховного процесу, викривати причини відхилень від стандартів (рішень, планів) і виробляти рекомендації щодо усунення цих причин. Мета – забезпечити регулювання, підготовку даних для тематичного й комплексного аналізу. Завдання: викрити недоліки в роботі та встановити їх причини, знайти резерви для удосконалення діяльності. Особливістю параметричного аналізу є оперативність, швидкість впливу й корекції.

Основна його перевага криється в можливості відразу встановити причини недоліків і терміново внести корекцію. Недоліки – це, передусім, поверховість, високий рівень випадковості й суб'єктивізму, неможливість глибокого аналізу та змістовних висновків.

За метою:

– об'єктивне оцінювання діяльності;
– підбиття підсумків роботи й планування завдань на майбутнє;
– формулювання нових цілей і завдань;
– усунення недоліків у навчальному процесі;
– регулювання перебігу навчального процесу;
– узагальнення передового педагогічного досвіду;
– визначення якості знань, умінь, навичок учнів і рівня викладання навчального предмета;
– виявлення нових педагогічних резервів розвитку;
– узагальнення матеріалів перевірок;
– визначення ступеня ефективності управління.

За періодичністю:

– постійний (оперативний або поточний);
– одноразовий;
– періодичний.

За рівнем:

– стихійно-емпіричний;
– параметричний;
– науковий.

За об'єктом:

– аналіз роботи школи й системи;

– аналіз роботи окремих елементів системи (старша, основна, початкова школа);
– аналіз роботи класу, окремого вчителя;
– аналіз процесу виховання, навчання, управління.

За суб'єктом:
– адміністративний аналіз;
– аналіз, який проводять громадські організації, тощо;
– самоаналіз;
– взаємоаналіз.

Етапи аналітичної діяльності директора школи.

Перший етап: ознайомлення з предметом аналізу. Аналітична діяльність керівника передбачає: відбір достовірних фактів із статистичних даних, інформації з різних джерел; систематизація відібраних матеріалів, їх групування, класифікація; знаходження релевантної управлінської інформації (необхідної та достатньої); змалювання предмету аналізу в цілому. На цьому етапі визначається мета аналітичної діяльності, формується загальне уявлення про предмет аналізу, окреслюються його контури, створюються умови для об'єктивної оцінки.

Другий етап: змалювання предмету аналізу як системи. Предмет аналізу поділяється на відносно самостійні складові; виникає необхідність схарактеризувати кожну складову; встановити зв'язки між ними та ступінь взаємовпливу; виявити умови й зовнішні впливи на предмет аналізу. Такий підхід дає підстави для більш глибокого розуміння предмету аналізу.

Третій етап: встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Для уникнення поверховості аналізу на цьому етапі необхідно зосередити увагу на процесі розвитку предмету аналізу на еволюційних причинах, що зумовили його теперішній стан: виявити фактори-причини, встановити найбільш значущі та впливові з них, визначити зв'язки між причинами та наслідками, впорядкувати й узагальнити дані аналізу.

Четвертий етап: підсумковий. На цьому етапі формуються змістовні висновки щодо існуючого стану предмету аналізу; визначаються шляхи й засоби розв'язання проблем; розробляються пропозиції і рекомендації; прогнозуються подальші дії. Підсумковий етап передбачає узагальнення і оцінювання стану об'єктів аналізу, створює умови для прогнозу й моделювання майбутнього.

3.2. Планування роботи школи

Невдале планування – це планування невдачі
Брайан Трейсі

Функція планування відіграє неабияку роль у діяльності закладу освіти, тому що складання плану завжди розглядають як початковий процес етапу управління. Планування передбачає вибір мети, розробляння шляху її досягнення та просування ним. Діяльність будь-якої системи без планування неможлива. Його основне призначення – стати засобом інтеграції зусиль людей, які діють в інтересах тієї системи, до якої їх включено.

Планування в управлінні – це конкретизація цілей та розробка стратегії і тактики дій. З точки зору управління планування полягає в розробці переліку послідовних дій для досягнення поставлених цілей. Це один із способів, за допомогою якого керівник формує єдиний напрямок зусиль трудового колективу на досягнення загальних цілей діяльності навчального закладу. Планування – це опис діяльності педагогічної системи, програма її функціонування. Тому планування є найважливішою умовою ефективного управління навчальним закладом.

Передумовою планування є *прогнозування*: виявлення об'єктивних тенденцій, стану й розвитку закладу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку та кроків їх здійснення. Прогноз повинен дати керівнику уявлення про напрямки розвитку, про способи досягнення мети, про результати дій. *Прогноз* – це органічна частина планування.

Цінність і важливість планування полягає в тому, що воно

– дозволяє надати осмисленості будь-якій діяльності;

– змушує постійно мислити перспективно (прищеплює працівникам здатність погоджувати щоденні дії з перспективами розвитку);

– веде до чіткого формулювання задач і координації прийнятих рішень;

– дозволяє виробити критерії контролю досягнутих результатів (установлює конкретні показники діяльності);

– наочно демонструє взаємозв'язок функцій усіх підрозділів і виконавців;

– робить школу більш підготовленою до різних змін.

Функція планування повинна базуватися на принципах:

– *об'єктивності, реалістичності, оптимальності*:

базування плану роботи школи на діагностичних даних і конкретних результатах роботи;

– *науковості:* запровадження наукових досягнень сучасного шкільного управління та психолого-педагогічної науки у діяльності педагогічного колективу, урахування суспільних вимог у системі освіти;

– *принцип постановки мети та завдань:* визначення мети діяльності школи й кінцевого результату;

– *послідовності:* дотримання певної лінії діяльності з урахуванням результатів діяльності за попередні роки, із опертям на вже досягнуті результати;

– *демократизму:* залучення до процесу планування всіх членів педагогічного колективу, батьків, учнівське самоврядування, всіх зацікавлених у роботі школи;

– *диференціації:* полягає у ранжуванні й визначенні ключових моментів, головних суттєвих завдань щодо їхнього виконання;

– *педагогічної доцільності:* обов'язкове врахування соціального замовлення на рівень підготовки й особистість випускника як члена суспільства;

– *координації:* питання узгодження всіх видів планування в школі, підпорядкованість усієї діяльності досягненню єдиної мети;

– *повноти*: план охоплює всі області діяльності й всі етапи дій і операцій;

– *точності*: прагнення до максимальної точності параметрів, кількісних і якісних характеристик дій;

– *економічності*: витрати на планування не повинні перевищувати очікуваний ефект від планованих дій;

– *безперервності*: планування ефективне, коли воно ведеться безупинно як у часі, так і в просторі;

– *гнучкості*: якщо плани виявилися недостатньо обґрунтованими, їх варто змінити;

– *єдності інтересів школи, її персоналу, учнів, батьків і суспільства*;

– *масовості*: обґрунтованими плани можуть бути тільки при участі в їхній розробці співробітників і виконавців, це стимулює осмислене виконання планів, а також дає можливість керівнику врахувати обставини, що йому не відомі.

Кінцева мета планування полягає в тому, щоб змоделювати бажаний майбутній стан школи, а також шляхи й засоби досягнення цього стану.

Усю різноманітність розроблюваних різними навчальними закладами планів можна **класифікувати** за такими ознаками:

– *за предметом планування:* цілі, засоби, процеси;

– *за термінами:* стратегічне (довгострокове) планування – 10 і більше (15–20) років, середньострокове – 1–5 років, короткострокове – до 1 року, поточне – квартал, місяць, тиждень, день, зміна;

– *за масштабами:* держава, область, район, організація, структурний підрозділ тощо;

– *за сферами діяльності:* виробнича, фінансова, трудові ресурси, освіта, охорона здоров'я.

У діяльності навчального закладу використовуються такі **види планування:**

– перспективний план розвитку школи на 5 років;
– перспективний план викладання навчальних предметів;
– план навчально-виховної роботи на рік;
– план перевірки викладання навчальних предметів на рік;
– графічний план організаційної, методичної і позакласної роботи;
– план-графік внутрішньошкільного контролю;
– план роботи над науково-методичною проблемою;
– плани роботи з охорони праці й безпеки життєдіяльності;
– плани роботи різних шкільних об'єднань;
– план роботи органів учнівського самоврядування.

У залежності від характеру й спрямованості вирішуваних задач розрізняють три види планування: *стратегічне*, *тактичне (середньострокове)* й *оперативне (поточне)*.

Стратегічне планування являє собою процес створення і підтримки відповідності між цілями школи, її потенційними можливостями й навколишнім середовищем. Воно охоплює період 10–15 років, має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і базується на величезних ресурсах. Планування на такий тривалий період в умовах ринку відрізняється великим ступенем невизначеності й не може орієнтуватися на досягнення кількісних показників, тому в стратегічних планах обмежуються лише найважливішими якісними показниками.

Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, яка направляє діяльність навчального закладу протягом тривалого періоду часу, усвідомлюючи, що постійно мінлива й конфліктна ділова та соціальна обстановка робить коригування неминучим.

Середньострокові (тактичні) плани звичайно складаються на п'ятирічний період, що збігається з періодом відновлення технологій.

Поточне (оперативне) планування полягає в детальній розробці оперативних планів як для навчального закладу

в цілому, так і для окремих підрозділів. Як правило, це календарні плани, що являють собою детальну конкретизацію цілей і задач, визначених стратегічними й тактичними планами.

Чітке, конкретне планування навчально-виховної роботи школи – важлива умова її успішної діяльності. Воно забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює умови для організованої роботи педагогічного та учнівського колективів, раціонального використання часу й інших можливостей і резервів.

Розрізняють *перспективне*, *річне* й *поточне планування* діяльності школи. В усіх видах планування враховують зовнішню і *внутрішню інформацію*. До зовнішньої належать вказівки державних і відомчих органів щодо завдань сучасної школи, про зміст навчання і виховання підростаючого покоління. Внутрішня інформація містить необхідні відомості про попередню діяльність школи, досягнення, недоліки й труднощі в роботі педагогічного колективу та ін.

1. Перспективний план розробляється, як правило, на п'ять років на основі глибокого аналізу роботи школи за останні роки. Мета плану – визначити найважливіші орієнтири, головні напрями розвитку навчального закладу на наступні роки. Важливо мати перспективний план розвитку школи, який би охоплював:

– аналіз роботи школи за попередній період;

– визначення важливих завдань на новий період;

– зміни контингенту учнів і класів-комплектів;

– організаційно-педагогічні проблеми розвитку школи;

– головні напрями вдосконалення навчально-виховної роботи;

– роботу з педагогічними кадрами;

– адміністративно-господарську діяльність і зміцнення матеріально-технічної бази.

Воно забезпечує цілеспрямовану діяльність керівництва школи й педагогічного колективу, допомагає раціонально розподілити сили, уникнути повторення в річних планах тих самих заходів. Його структура може бути довільною.

У перспективному плані визначаються такі аспекти роботи:

– попереднє комплектування класів на підставі обліку учнів у мікрорайоні (контингент учнів за роками і необхідна кількість класів);

– добір педагогічних кадрів (орієнтовна потреба в учителях різного профілю);

– зміцнення навчально-матеріальної бази з метою

поліпшення умов праці вчителів і дітей (ремонтні роботи, обладнання кабінетів, придбання наочних посібників, технічні засоби навчання, літератури, спортивного обладнання, господарчих матеріалів, шкільних меблів, благоустрій території);

– графік підвищення кваліфікації вчителів шляхом курсової перепідготовки;

– атестація вчителів;

– робота з батьками (єдиний батьківський день по закладу, університет педагогічних знань, психолого-педагогічний консультаційний пункт, загальні й класні збори, засідання батьківського комітету, відвідування учнів уроку, індивідуальна робота з батьками за регламентом).

2. Річний план. Єдиним документом у плануванні роботи загальноосвітнього навчального закладу є річний план. Він складається за участю всього педагогічного колективу закладу. До складання річного плану приступають у кінці навчального року. На серпневому засіданні педагогічної ради обговорюється і затверджується річний план роботи школи.

Форма складання річного плану роботи школи довільна. Розділи річного плану доцільно привести у відповідність до структури Закону України «Про загальну середню освіту». У плані дається глибокий аналіз навчально-виховної роботи за минулий і визначаються основні завдання на новий навчальний рік.

Річний план роботи школи може мати такий зміст:

1. Вступ. Аналіз виконання плану за минулий навчальний рік. Головні завдання і проблеми, над вирішенням яких працюють педагогічний і учнівський колективи.

2. Забезпечення прав особистості на освіту. Оперативний облік дітей шкільного віку. Охоплення їх навчанням. Охоплення навчанням випускників основної середньої школи. Виявлення і влаштування дітей з психофізичними вадами, робота педагогічного колективу щодо захисту прав та інтересів неповнолітніх, допомога відстаючим. Створення умов для систематичного відвідування школи й запобігання відсіву учнів. Організація медичного нагляду та роботи груп подовженого дня. Раціональне використання фонду загального навчання. Ведення шкільної документації.

3. Управління підвищенням професійної кваліфікації вчителів. Внутрішньошкільна методична робота. Координація її змісту з підготовкою на курсах, самоосвітою. Загальношкільні, колективні й індивідуальні форми роботи з педагогічними кадрами. Організація роботи методичних об'єднань, психолого-педагогічних семінарів. Створення

творчих груп, упровадження в практику роботи педагогічного колективу досягнень психолого-педагогічної науки й передового педагогічного досвіду. Організація шкіл передового педагогічного досвіду, дискусій, семінарів, консиліумів, творчих звітів. Проведення оглядів-конкурсів, методичних виставок, місячників методичної роботи, предметних місячників. Підготовка методичних розробок. Стажування молодих спеціалістів, наставництво. Творчі зв'язки з райметодкабінетом. Організація проведення відкритих уроків. Проведення конференцій і педчитань. Узагальнення і поширення досвіду роботи вчителів. Забезпечення проходження курсової підготовки. Атестація педагогічних кадрів. Лекції з проблем філософії, психології, педагогіки, культури, етики, естетики.

4. Керівництво педагогічним процесом. Заходи щодо організації початку і закінчення навчального року. Комплектування класів, призначення класних керівників, вихователів груп подовженого дня, керівників гуртків, завідувачів кабінетами. Розподіл педагогічного навантаження, складання розкладу уроків, факультативних і гурткових занять, графіків навчальних екскурсій, контрольних робіт. Організація планування навчально-виховної роботи школи. Використання методів навчання, які активізують пізнавальну діяльність учнів. Організація і проведення випускних і перевідних екзаменів. Позаурочна робота. Робота факультативів, предметних гуртків, олімпіади, тематичні вечори, екскурсії. Проведення додаткових занять, консультацій. Запровадження комп'ютеризації навчання.

5. Організація підвищення якості виховного процесу. Заходи щодо забезпечення спільної роботи школи, сім'ї, громадськості й трудових колективів з виховання учнів. Спільна робота школи зі Службою у справах неповнолітніх і кримінальною міліцією у справах неповнолітніх. Організація медичних оглядів учнів, їх медичного обслуговування і профілактичної роботи із запобігання захворюванням. Санітарно-гігієнічна пропаганда. Заходи з проти нікотинової, проти алкогольної і проти наркотичної пропаганди. Заходи з фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи. Організація індивідуальної виховної роботи з учнями. Вивчення індивідуальних особливостей учнів, їх нахилів, здібностей, уподобань. Перелік загальношкільних виховних заходів з відзначення дат календаря, важливих суспільно-політичних подій. Діяльність учнівських організацій, класних колективів.

6. Соціально-економічна діяльність школи. Зміцнення

і раціональне використання навчально-матеріальної бази, заходи з дотримання техніки безпеки, санітарії, гігієни. Заходи з допризовної підготовки й військово-патріотичного виховання. Заходи з професійної орієнтації. Спільна робота школи та позашкільних установ щодо організації дозвілля учнів. Трудове навчання і виховання. Суспільне й сімейне виховання. Підготовка й проведення капітального (поточного) ремонту шкільного комплексу, складання проектно-кошторисної документації. Визначення з відділом освіти розмірів асигнувань, позабюджетних надходжень. Встановлення термінів завершення ремонту й порядку прийому відремонтованих приміщень. Здійснення забудов різного призначення. Інвентаризація майна й проведення заходів, спрямованих на вдосконалення матеріальної бази. Поповнення, зміцнення і розширення навчально-матеріальної бази школи. Забезпечення санітарно-гігієнічного режиму в приміщеннях школи, озеленення шкільної садиби, дотримання температурного режиму. Організаційні заходи з вивчення учнями, педагогами й технічними працівниками нормативних документів щодо збереження життя і здоров'я учнів. Створення умов для однозмінного навчання, для роботи груп подовженого дня. Оснащення навчальних кабінетів новим устаткуванням, навчальними посібниками, обчислювальною технікою, комп'ютерами. Розробка заходів щодо дотримання чистоти й зразкового порядку в навчальних приміщеннях. Підготовка їдальні до нового навчального року, оновлення її технологічного обладнання. Облаштування території школи (озеленення, впорядкування спортивного комплексу, ігрових майданчиків та ін.). Забезпечення протипожежної безпеки й інші заходи, пов'язані з охороною праці. Заходи, пов'язані з удосконаленням роботи за новим господарським механізмом. Дотримання техніки безпеки в майстернях, кабінетах, на спортивних майданчиках.

7. Демократизація і координація внутрішньошкільного контролю. Контроль за станом навчально-матеріальної бази. Контроль за рівнем знань, умінь і навичок учнів, за рівнем їх вихованості. Контроль за станом планувальної та облікової документації. Організація контролю за виконанням державних законодавчих актів, наказів і розпоряджень Міністерства освіти і науки України, місцевих органів влади, пропозицій інспекторських перевірок, рішень педагогічної ради, власних наказів і розпоряджень. Виконання різних форм контролю з метою підвищення його ефективності, впливу на рівень і результативність навчально-виховного процесу. Перевірка й затвердження планів навчально-виховної роботи вчителів, усіх

ланок діяльності школи, аналіз виконання навчальних планів і програм, викладання окремих предметів, ефективності уроків. Запровадження системи роботи вчителів, класних керівників. Здійснення оперативного контролю за станом техніки безпеки й охорони праці, пожежної безпеки, запобігання травматизму та нещасним випадкам з дітьми. Підсумки й результативність внутрішньошкільного контролю. Тематика й терміни проведення педагогічних рад і наказів по школі.

Наведена структурна схема є орієнтовною. Школи набули чималого досвіду планування роботи на рік, і багато з них виробили власні схеми структури плану. Форми річного плану також довільні. Найпоширенішою є така:

№ п/п	Завдання і зміст роботи	Термін виконання	Відповідальні за завдання	Відмітка про виконання

Існує декілька етапів підготовки річного плану.

На першому етапі (перша навчальна чверть поточного навчального року) директор школи, його заступники, керівники шкільних служб розпочинають збір інформації про хід і результати педагогічного процесу, проводять її аналіз.

На другому етапі (друга навчальна чверть) під керівництвом директора школи створюється ініціативна група по розробці й коректуванню структури проекту плану, визначаються джерела та форми збору необхідної інформації.

На третьому етапі (третя навчальна чверть) аналізується одержана інформація, виявляються причини труднощів і шляхи їх подолання в перспективі.

На четвертому етапі (кінець четвертої чверті) проект плану обговорюється на спільному засіданні педагогічної ради й ради школи. Остаточно план коректується і затверджується на першому засіданні педагогічної ради у новому навчальному році.

У кінцевому результаті підготовча робота забезпечує: 1) достовірні знання про рівень, на якому знаходиться школа до початку планування, 2) чітке уявлення про той рівень, до якого необхідно піднімати роботу протягом запланованого періоду, 3) вибір ефективних шляхів і засобів запланованої діяльності.

Після закінчення навчального року, врахувавши його підсумки, на основі зібраного матеріалу складають план роботи школи на наступний навчальний рік.

3. Поточне планування. Воно визначає програму діяльності окремих підрозділів і виконавців на певні терміни упродовж навчального року. Передбачає складання:

1. Розкладу уроків, шкільних гуртків, спортивних секцій.

2. Календарних і поурочних планів учителів, планів виховної роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня.

3. Планів роботи методичних об'єднань, інших форм методичної роботи, які працюють на базі школи.

4. Плану роботи шкільної бібліотеки.

5. Плану роботи батьківського комітету.

6. Плану-календаря навчально-виховного процесу, в якому зазначаються загальношкільні заходи.

Розклад уроків. Розклад занять в школі є одним із найважливіших і діючих видів планування навчально-виховної роботи, основним організаційним документом, що визначає роботу учнівського й учительського колективів, адміністрації і всієї школи загалом. Правильно складений розклад занять значною мірою визначає організацію навчально-виховного процесу в школі, зайнятість педагогів і учнів. Складає розклад занять заступник директора школи з навчально-виховної роботи. Він повинен добре вивчити навчальний план, за яким працює школа, знати відомості про навчальне навантаження вчителів. Раціональна складений розклад занять сприяє ефективності навчально-виховного процесу, зниженню і ліквідації перевантажень учнів, підвищенню працездатності учнів і вчителів.

Поурочний план є робочим документом учителя і може бути складений у вигляді конспекту, тез, таблиці тощо. В ньому відображають мету, завдання і головні положення змісту уроку, його етапи, відповідні їм методи й прийоми організації навчальної діяльності учнів. Багато вчителів мають розгорнуті конспекти або тематичні розробки уроків, складені в попередні роки, можуть з дозволу директора школи користуватися ними як поурочним планом, вносячи за необхідності доповнення й корективи.

Плани роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня, педагогів-організаторів, бібліотекарів, а також керівників методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій складають на період, визначений педагогічним колективом, у довільній формі, вони не підлягають обов'язковому затвердженню директором школи.

3.3. Організація як функція управління

Все управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей

Лі Якокка

Після того, як у школі розроблено план роботи, наступним управлінським завданням є ***організація*** його виконання.

Розрізняють два поняття «організація»:

1. Процес, діяльність, спрямована на упорядкування взаємодії людей, предметів, ідей. Організація як процес, діяльність охоплює весь комплекс дій керівника по реалізації планів і рішень, і має на меті упорядкування взаємодії людей. Ця діяльність повинна бути гнучкою, надійною, оперативною, економічною і такою, що самостійно коригується. Основним тут є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, життєздатну, працездатну, стійку єдину систему. Досягається це шляхом встановлення між співробітниками залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності.

2. Форма прояву спільної діяльності – організаційна структура (школа, вищий навчальний заклад). У цьому значенні термін «організація» розуміється як «організаційна структура» (школа, фірма, політична партія). Організувати – означає створити деяку структуру, за допомогою якої навчальний заклад міг би виконувати плани й рішення для досягнення своїх цілей. Структурна організація визначає, хто відповідає за визначену функцію в єдиному організмі школи. Наявність структурної організації є передумовою виконання управлінських рішень. Тут термін «організація» означає діяльність по утворенню, створенню і формуванню цілого (школи) як сукупності взаємозалежних і взаємодіючих частин (підрозділів, відділів, кафедр, робочих груп), виділення яких обумовлене цілями і структурою цілого. Важливою задачею є забезпечення внутрішньої упорядкованості, узгодженості й взаємодії автономних частин цілого, приведення всіх елементів у відповідність із цілями та змінами внутрішнього й зовнішнього середовища.

Організація передбачає формування керуючої підсистеми, здатної оптимально впливати на керовану систему. Сутність організації полягає в тому, щоб виконати рішення організаційно, створити мережу організаційних стосунків, забезпечити цілісність системи, якою управляють, органічні, найефективніші відносини між її компонентами. Організація

передбачає формування такої керуючої системи, яка була б спроможна оптимально впливати на керовану систему з метою досягнення поставлених завдань.

Завдання, на які спрямована організація:

– визначення структури управління;

– виокремлення структурних, змістовних і функціональних компонентів на кожному рівні управління;

– визначення ролі кожного підрозділу, кожної людини в досягненні мети;

– забезпечення ефективної взаємодії підрозділів і людей, об'єднаних на засадах єдності мети і єдності організації, раціонального розподілу прав, повноважень й обов'язків;

– встановлення стосунків субординації, координації і зворотного зв'язку на всіх рівнях управління;

– здійснення засобів управлінського впливу з урахуванням рівня розвитку педагогічного й учнівського колективу;

– чіткого фіксування правильного їх співвідношення.

Під ***організацією*** розуміють діяльність керівників шкіл, спрямовану на формування і регулювання структури взаємодій і відносин, яка необхідна для виконання прийнятих планів й управлінських рішень. Організація – це створення організаційних стосунків, які забезпечують ефективну взаємодію елементів навчального закладу з метою виконання поставлених завдань, вибір форм і методів роботи, які б відповідали можливостям виконавців та обставинам, встановлення термінів, розстановки виконавців з урахуванням їхніх ділових якостей і досвіду, ознайомлення з тим, що конкретно слід робити, з ким взаємодіяти, в якій формі й перед ким звітувати.

Організаційні відносини – це взаємини між учасниками педагогічного процесу, які виникли у зв'язку з розподілом повноважень у спільній діяльності. Організаційні відносини існують об'єктивно й відображають процеси розподілу й кооперації праці.

Визначальним фактором при організації спільної діяльності людей є вибір способу їхнього об'єднання в єдину злагоджену систему. Можна стверджувати, що між людьми встановлені *організаційні відносини*, якщо залежність між ними набула стійкого характеру. Досягти цього стану можна такими способами:

– наділити одного з працівників владними повноваженнями стосовно інших працівників;

– установити загальну відповідальність працівників за виконання визначених задач;

– забезпечити єдність матеріальних інтересів працівників;

– установити й строго дотримуватися єдиних соціально-психологічних, моральних і етичних установок чи цінностей.

Організація передбачає підбір виконавців (учителів, класних керівників, учнів, батьків, представників громадськості) кожного конкретного завдання із великої кількості завдань, визначених у річному плані роботи школи. У підборі виконавців для конкретної діяльності, що має відбутися, враховується рівень професійної готовності, загальної культури, індивідуальні можливості особистості. В організаторській діяльності керівника навчального закладу важливе місце посідає мотивування майбутньої діяльності; делегування виконавцям певних повноважень або прав; інструктаж, надання допомоги в процесі виконання доручень; вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності.

Організація як функція управління складається з окремих елементів: *делегування повноважень, департаменталізація, розподіл функціональних обов'язків, координація діяльності*.

1. Делегування повноважень – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Під *відповідальністю* розуміють зобов'язання вирішувати поставлені завдання і відповідати за якість їх виконання. Відповідальність не може бути делегована, навіть при передачі завдань підлеглому відповідає за їх виконання керівник.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання певних завдань. Приміром, передача повноважень може здійснюватися структурним підрозділам (педагогічній раді, методичному об'єднанню), а може – конкретній посадовій особі (заступнику директора, учителю).

Як правило, повноваження визначаються нормативними документами (законами, положеннями тощо). Але це стосується лише вищої керівної ланки або найбільш загальних аспектів діяльності (права й обов'язки вчителя, повноваження ради школи тощо). Що ж до конкретних повноважень працівника, вони визначаються внутрішньошкільними документами або затверджуються безпосередньо керівником школи. А тому велике значення повинні мати в житті навчального закладу такі документи, як правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, колективний договір, у яких і конкретизуються повноваження окремих посадових осіб. Керівник навчального закладу особисто розробляє посадові обов'язки для кожної посади, передбаченої штатним розкладом. Зрозуміло, що керівник користується відповідними нормативними документами, досвідом попередніх керівників,

але важливо враховувати не тільки конкретні умови даного навчального закладу, але й зміни у взаємовідносинах керівника та підлеглого.

Делегуючи повноваження, керівник повинен розуміти, що далеко не всі педагоги позитивно налаштовані на виконання додаткової роботи, навіть якщо нові повноваження і передбачають нові права, додаткову владу тощо. А тому краще разом з делегуванням повноважень домовлятись і про певні пільги, які б компенсували додаткові витрати часу й зусиль. У директора школи недостатньо фінансових можливостей для компенсації додаткових витрат підлеглого, але не треба забувати, що для більшості педагогічних працівників, економічні стимули не є головними. Важливими є *особистісний статус у колективі, подяка, емоційне позитивне ставлення керівника, бажане навантаження і розклад, можливість отримати додаткові вихідні влітку чи на канікулах* тощо.

Проте слід мати на увазі, що певні повноваження делегуються не через нормативні документи, а відповідно до організаційної культури школи, традицій, усталених правил, які нікому не спадає на думку заперечувати. Наприклад, у батьох навчальних закладах прийнято, що за відсутності керівника його обов'язки виконує один із декількох заступників директора, хоча це не передбачено ніякими нормативних документами. Іноді окремі обов'язки чергового вчителя чи класного керівника теж не зафіксовані в документах, а виконуються за традицією, звичкою тощо. Дійсно, важко передбачити всі можливі ситуації, але все ж таки краще, якщо якомога більше конкретних прав й обов'язків працівників будуть установлені відповідними розпорядженнями, наказами положеннями.

Серед повноважень розрізняють: *рекомендаційні, обов'язкове узгодження, паралельні, функціональні, лінійні в апараті*.

Приміром, педагогічній раді делегуються повноваження, пов'язані з обговорення шляхів удосконалення навчально-виховного процесу, планування роботи навчального закладу, підвищення кваліфікації педагогічних працівників тощо. Проте рішення педагогічної ради є не обов'язковим для виконання всіма педагогами школи. Обов'язковим вони можуть стати лише за умови видання відповідного наказу директором навчального закладу. Такі повноваження є ***рекомендаційними***. Але з окремих питань постанова педагогічної ради є обов'язковою умовою для прийняття рішення (наприклад, нагородження учнів за успіхи в навчанні, переведення до наступного класу, надання пільг щодо харчування). Такі повноваження

мають статус ***обов'язкового узгодження***. З ***паралельними повноваженнями*** ми зустрічаємось при організації державної підсумкової атестації. Так, усі члени комісії мають рівні права й обов'язки при прийнятті рішення щодо оцінки рівня навчальних досягнень. ***Функціональні повноваження*** – найбільш поширені в школі. Це й розподіл обов'язків між заступниками директора, делегування повноважень відповідальним за окремі ділянки роботи, установлення посадових обов'язків працівників школи. Іноді повноваження передаються певному структурному підрозділу (наприклад, творчій групі), члени якого самостійно розподіляють права й обов'язки між собою. У такому випадку ми говоримо про ***лінійні в апараті*** повноваження.

2. Департаменталізація – розподіл організації за логічними одиницями й структурними підрозділами. Департаменталізація здійснюється на засадах *функціонального* й *дивізіонального підходів*.

Функціональний підхід передбачає розподіл за логічними одиницями (навчальна, виховна, адміністративна робота тощо). Дивізіональний підхід передбачає розподіл на структурні підрозділи (початкова, середня, старша школа, I–II зміна, загальноосвітня школа-гімназія тощо).

У системі загальної середньої освіти рідко можна зустріти департаменталізацію одного виду. Як правило, при розробці організаційної структури поєднуються обидва підходи. Найбільш розповсюдженою моделлю департаменталізації є така, при якій початкова школа є окремим структурним підрозділом зі своїми традиціями, структурою і змістом методичної роботи, режимом, розкладом, керівництвом. Але в питаннях виховної роботи, адміністративно-господарської та учителів початкових класів, і вчителі середньої та старшої школи «грають за одними правилами».

Елементами структури є структурні підрозділи та окремі посади (наприклад директор, заступники, психолог і т. ін.). важливо, щоб уведення кожної посади чи структурного підрозділу передували обґрунтування необхідності такого введення і розробка положення про структурний підрозділ чи посадової інструкції.

У навчальному закладі частіше виокремлюються такі рівні: директор – заступники директора – керівники методичних об'єднань, відповідальні за окремі напрямки роботи – працівники – учні. Відповідні місця в структурі займають структурні підрозділи: педагогічна рада, методичне об'єднання, орган учнівського самоврядування, Рада школи, творчі групи, батьківські комітети, методична рада тощо.

Таким же чином (за рівнем управління і підпорядкованістю) розташовують посади психолога, бібліотекаря, медичного працівника, обслуговуючий персонал тощо.

Вибір загальної організаційної структури залежить від багатьох чинників, проте визначальним є стратегія розвитку навчального закладу. Таким чином, **для побудови структури використовують певний алгоритм:**

І етап. Поділ організації на блоки відповідно до напрямків реалізації завдань закладу освіти, стратегії розвитку (навчання – виховання – методична робота – адміністративно-господарська діяльність – управління).

ІІ етап. На цьому етапі потрібно визначити, які види діяльності виконуються посадовими особами, а які – структурними підрозділами.

ІІІ етап. Установлення підпорядкованості й взаємовідносин окремих посад і підрозділів, первинне делегування повноважень.

ІV етап. Розробка положень про структурні підрозділи й посадових обов'язків та інструкцій.

Загалом під структурою в теорії управління розуміють відображення внутрішньої побудови системи.

Основними поняттями й елементами структури є:

– *ланка* – елемент структури, який являє собою первинну частину або підрозділ організації;

– *орган* – структурна частина організації, яка має самостійні функції, стале об'єднання певних ланок структури певним чином, організація в організації;

– *ієрархія* – взаємопідпорядкованість елементів структури організації;

– *рівень* – горизонталь, яка визначає рівнозначне за ієрархією розташування елементів структури;

– *ступінь* – сукупність ланок й органів, які позиціонуються на загальному рівні структури.

При побудові структури спираються на певні принципи:

– *кількісний* (кількість членів організації);

– *часовий* (одночасна зайнятість членів організації, наявність змін);

– *технологічний* (предмети навчального плану, ступені школи тощо);

– *професійний* (учні – учителі – адміністрація);

– *функціональний* (навчання – виховання – робота з кадрами).

3. Розподіл праці (функціональних обов'язків) – розподіл завдань серед підлеглих (структурних підрозділів) з урахуванням спеціалізації, досвіду, результативності тощо.

Приклади: педагогічне навантаження, класне керівництво, керівництво окремими напрямками (методичне об'єднання, гурток, спортивна робота, чергування, підготовка окремих заходів тощо), розподіл функціоналу серед заступників директора, обсягу роботи серед обслуговуючого персоналу.

З окремих питань (наприклад педагогічне навантаження, розподіл обсягу роботи серед обслуговуючого персоналу) існують нормативи, й керівнику школи потрібно лише врахувати можливості підлеглого та цілі організації, щоб віднайти оптимальний варіант розподілу. Розподіл праці є важливим важелем управління. Урахування побажань підлеглого може стати суттєвим чинником побудови взаємовигідних стосунків, основою для узгодження цілей діяльності підлеглого і цілей організації. А тому доцільно іноді поступатися власними бажаннями, завжди працює більш результативно, у чому безпосередньо і повинен бути зацікавлений керівник. Але зрозуміло, що бажання підлеглого щодо виконання тих чи інших обов'язків повинно відповідати його можливостям. А головне: такі угоди не повинні погіршувати умови навчання дітей.

Можна сказати, що встановлення функціональних обов'язків – швидше мистецтво, ніж наука. Тут не може бути певних рецептів чи алгоритмів: усе залежить від конкретних людей, їх потреб і можливостей. У той же час існують певні традиційні схеми розподілу функціональних обов'язків серед заступників директора, установлення обов'язків психолога, педагога-організатора, бібліотекаря тощо.

4. Координація діяльності. Під цим розуміють об'єднання організаційних зусиль для досягнення єдиної мети організації. Найбільш розповсюджені форми координації: наради, збори; цільові програми; внутрішньо шкільні нормативні документи. При правильній реалізації попередніх елементів (делегування повноважень, департаменталізація, розподіл функціональних обов'язків) потреби в координації діяльності майже не виникає. Якщо оптимально розподілити обов'язки, ретельно написати посадові інструкції і положення про структурні підрозділи, кожен працівник буде знати, що, коли, з ким і де він повинен робити, а тому не потрібно ще раз роз'яснювати, нагадувати, інструктувати.

Структура й функції організації:

– вивчення стану питання (що було зроблено до цього моменту, чи є традиції у справі, що зорганізується, або ж проблема вирішується в школі вперше; що найбільшою мірою впливає на успіх справи і т. ін.);

– постановка мети й визначення робочих задач;

– планування підготовки й проведення справи (попередній підбір людей, їх розподіл на місцях, за часом, ділянками, послідовністю включення);

– розробка й добір оптимального змісту, форм і методів майбутньої діяльності (оцінка обсягу роботи, прийомів, способів, засобів і т. ін., якими будуть користуватися люди, реалізуючи намічений план);

– забезпечення умов майбутньої роботи (засоби й знаряддя праці, приміщення і т. ін.);

– розміщення людей по окремих ділянках (розподіл людей по об'єктах, відповідальних за різні сторони, мікроділянки, завдання);

– постановка задач перед виконавцями й створення настрою налаштованості на роботу (роз'яснення значення майбутньої діяльності), інструктаж виконавців;

– безпосередня допомога людям у процесі реалізації тієї або іншої справи.

Організувати – значить розподілити роботу на частини або операції відповідно до кількості працівників і доручити виконання кожної ділянки робити тому, хто щонайкраще впорається з цією справою.

3.4. Особливості внутрішньошкільного контролю

Правильні люди на правильному місці важливіше, ніж правильна стратегія

Джек Уелч

Знання стану справ у школі забезпечується за рахунок реалізації функції контролю. Контроль дозволяє виявити необхідність прийняття управлінських рішень у випадках, коли реальний стан справ не відповідає бажаному. У завдання контролю входить, також, формування інформаційної бази для оцінки роботи персоналу й спонукання виконавців до продуктивної роботи. Нарешті, контроль дозволяє виявити найбільш цінний досвід педагогічної та управлінської діяльності.

3.4.1. Сутність, принципи і функції внутрішньошкільного контролю

Яким би високим не був ваш пост, ви відповідаєте за те, що відбувається на самому низу

Б. Р. Джеймс

У керівництві школою важливим є внутрішньошкільний контроль.

Контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Як функція управління контроль включає виявлення ступеня відповідності процесу плановим показникам і природному руху.

Важливими елементами контролю є *облік* й *аналіз діяльності*.

Облік діяльності дозволяє одержати повну інформацію про стан справ у школі. Облік – це одержання, обробка й систематизація зведень, виражених, як правило, у кількісній формі, про задачі, що підлягають виконанню, про наявні ресурси, результати виконання планів й управлінських рішень. Облік проводиться шляхом виміру, реєстрації і групування за визначеними правилами даних, що характеризують об'єкт управління.

Аналіз діяльності полягає в комплексному вивченні звітної інформації для об'єктивної оцінки діяльності. *Аналіз діяльності дає можливість:*

– об'єктивно оцінити результати роботи школи за визначений період;

– виявити причини сформованого стану справ в школі й динаміки її розвитку;

– виявити складні взаємозв'язки поточного стану школи з різними факторами;

– одержати кількісну оцінку ефективності діяльності школи;

– виявити проблеми в діяльності школи;

– знайти прийнятні шляхи поліпшення стану справ.

Отже, аналіз діяльності дозволяє вирішити таку важливу задачу, як визначення ступеня живучості школи – здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим впливам.

Управлінський (службовий) контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль забезпечує правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створює умови для внесення

корективу у заплановані показники.

Внутрішньошкільний контроль – це глибоке, всестороннє вивчення і аналіз навчально-виховного процесу загальноосвітньому навчальному закладі та координація на основі цього всіх відносин у колективі. Його мета – домогтися оптимальної відповідності діяльності школи державним стандартам.

Основні принципи внутрішньошкільного контролю:

Стратегічне спрямування. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети навчального закладу й підтримувати їх.

Плановість і систематичність контролю означає створення у навчальному закладі системи контролю, яка дозволятиме керувати ходом педагогічного процесу. Тому внутрішньо шкільний контроль завчасно планують. У плані контролю конкретно визначають об'єкт контролю (хто й що перевірятиметься), суб'єкт (хто контролюватиме), технологію контролю (яким чином), терміни контролю та місце, де підбиватимуть підсумки. План контролю доводять до відома всіх учасників навчально-виховного процесу.

Науковість передбачає ґрунтовні наукові засади контрольованої діяльності, повноту висновків і рекомендацій, високий рівень компетентності того хто перевіряє.

Об'єктивність щодо оцінювання і доброзичливість у ставленні до суб'єктів перевірки. Цей принцип передбачає проведення перевірки діяльності вчителя, класного керівника, всього педагогічного колективу згідно з вимогами державних стандартів і освітніх програм на підставі вироблених і погоджених критеріїв.

Економічність контролю означає, що всі витрати на здійснення контролю не повинні перевищувати досягнутих з його допомогою результатів. Витрати на здійснення контролю мають наближати навчальний заклад до намічених цілей. Тобто якщо сумарні витрати на систему контролю перебільшують створені нею переваги, то краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж ввести менш ретельний контроль.

Поєднання контролю із самоконтролем створює умови для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання.

Гласність дає можливість демократизувати процедуру контролю і зняти зайве напруження із суб'єктів контролю. Гласність контролю забезпечується тим, що результати контролю, причини відхилень, вжиті заходи доводяться до всіх учасників робочого процесу.

Орієнтація на результат. Кінцева мета контролю –

сприяти рішенню задач, що поставлені перед школою.

Своєчасність контролю полягає у встановленні й забезпеченні оптимального часового інтервалу між вимірами чи оцінками, які здійснюються. Значення найбільш оптимального інтервалу контролю визначають з урахуванням часових рамок основного плану, швидкості виміру, витрат на проведення виміру й поширення отриманих результатів. Система ефективного контролю – це система, що вчасно подає потрібну інформацію потрібним особам.

Безперервність контролю полягає в тому, контрольні заходи здійснюються постійно, поза залежністю від складності, важливості й терміновості виконуваних робіт.

Точність контролю означає, що система контролю представляє достовірну інформацію, реальні дані. Якщо система контролю генерує недостовірну інформацію, то виникають управлінські помилки, втрати сил і засобів на рішення проблем, яких не існує.

Обґрунтованість критеріїв контролю: стандарти системи контролю повинні бути зваженими й обґрунтованими, тому що завищені стандарти знижують мотивацію працівників. Стандарти й нормативи повинні підтягувати працівників до високих показників діяльності, бути напруженими, але посильними.

Зрозумілість контролю. Система контролю, яку важко зрозуміти, може викликати помилки працівників і навіть ігнорування ними самого контролю.

Всебічність контролю: контролюються всі аспекти діяльності, навіть, на перший погляд, самі незначні.

Гнучкість контролю полягає в тому, що форми, методи контролю повинні максимально враховувати особливості й умови роботи контрольованих співробітників.

Простота контролю забезпечує менші зусилля і менші витрати на його здійснення. Як правило, найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Прості методи контролю вимагають менших витрат, вони економічні. Надмірна складність веде також до втрати контролю над ситуацією. Для того, щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю і реалізують її.

Гуманізація контролю спрямована на встановлення між суб'єктом й об'єктом контролю відносин взаєморозуміння, взаємодопомоги та співробітництва. Цього досягають:

– відмовою під час контролю від нав'язування учителю варіантів діяльності, від дріб'язкової опіки та регламентації,

надання йому права вільного вибору технології навчання і виховання;

– створенням під час контролю стимулів до активної творчої діяльності шляхом спільного пошуку оптимальних варіантів організації педагогічного процесу;

– створенням умов для постійного самовдосконалення учителя, надання йому можливостей для експериментальної, дослідницької роботи;

– об'єктивним оцінюванням діяльності педагога, виявленням динаміки зростання його особистості, спільним визначенням програм подальшого самовдосконалення.

Індивідуалізація контролю означає обов'язкове урахування своєрідності кожної особистості (темпераменту, рівня пізнавальних інтересів, емоційно-моральної чутливості, типу мислення і пам'яті, вольових якостей тощо) під час вибору форм і методів контролю, визначення характеру методичних рекомендацій. Ігнорування керівником індивідуальних особливостей педагога або незнання їх може мати наслідком відсутність взаєморозуміння, порушення єдності педагогічних позицій і навіть протидію.

Диференціація передбачає взаємозалежність контролю і результатів роботи всього педагогічного колективу або окремих його груп. За умов демократизації управління навчальним закладом реалізація цього принципу має сприяти переходу педагогів, які досягають стабільно високих результатів, до вищої форми внутрішньошкільного контролю – самоконтролю, тобто до роботи в режимі повної довіри з використанням лише підсумкового контролю.

До функцій внутрішньошкільного контролю належать:

1. *Діагностична функція:* контроль діагностує педагогічний процес за певними критеріями, виявляє як успіхи, так і недоліки роботи всіх його учасників.

2. *Інформаційна функція:* контроль є джерелом отримання інформації, необхідної для аналізу результатів діяльності під час співвіднесення їх із запланованими результатами, здійснення коригування роботи адміністрації, педагогічного й учнівського колективів, визначення подальшої тактики дій відповідно до обраної стратегії.

3. *Стимулювально-мотиваційна функція:* контроль стимулює учнів до поліпшення результатів свого навчання, учителів – до вдосконалення форм і методів здійснення навчально-виховного процесу; контроль мотивує спільне прагнення вчителів й учнів до отримання кращих показників у навчанні.

4. *Комунікативна функція:* контроль є однією із

комунікативних ланок у взаємовідносинах (учнів і вчителів; учителів і директора школи; учнів, учителів і керівника); систематизований контроль забезпечує безперервний процес взаємодії усіх учасників педагогічного процесу.

5. *Інтегративна функція:* контроль об'єднує зусилля усіх учасників педагогічного процесу під час усунення недоліків роботи з метою досягнення спільної мети.

Як підсумок узагальнимо поняття *«контроль»*: *за сутністю* – це отримання зворотного зв'язку про хід і результати виконання посадових обов'язків (навчально-пізнавальної діяльності учнів і навчально-виховної роботи педагогів тощо); *за формою* – це самостійна управлінська функція, спрямована на перевірку стану об'єкта (освітнього процесу, навчально-пізнавальної діяльності учнів тощо); *за призначенням* – це підґрунтя для прийняття управлінського рішення на підставі аналізу отриманої інформації.

3.4.2. Суб'єкти й об'єкти внутрішньошкільного контролю

Створіть хороший клімат, забезпечте підживлення і надайте людям зростати самим по собі. Отоді вони вас здивують

Дуглас Мак-Грегор

Суб'єкти внутрішньошкільного контролю визначаються на підставі нормативних документів, а також при створенні структури школи. Залежно від того, хто виконує контролюючу функцію, у школі розрізняють *адміністративний контроль, взаємоконтроль, колективний контроль вчителів,* а також *самоконтроль*.

1. Адміністративний контроль. Як правило, ***директор школи*** основний обсяг функцій контролю делегує своїм заступникам, залишаючи в більшості випадків за собою:

– контроль роботи адміністративно-управлінського персоналу;

– виконання Закону України «Про освіту»;

– стану санітарно-гігієнічних умов, дотримання правил охорони праці та техніки безпеки;

– збереження матеріально-технічної бази й будівель школи;

– ведення документації суворої звітності (трудових книжок педагогів, журналів та особових справ учнів, фінансової документації тощо).

У віданні ***заступників директора школи*** знаходяться певні процеси функціонування і їх безпосередні виконавці, а також органи управління цими процесами. Вони контролюють:

– виконання навчальних програм;

– виконання режиму навчальних занять і відвідуваність учнів;

– роботу класних керівників, а також ведення шкільної документації (класних журналів, планов роботи вчителів та ін.);

– роботу методичних об'єднань, проблемних груп, роботу шкільної бібліотеки і т.д.;

– стан виховного процесу;

– якість роботи обслуговуючого персоналу;

– стан і збереження матеріально-технічної бази школи.

Конкретний розподіл функцій контролю між директором і його заступниками може істотно варіюватися у різних школах. Адміністративний контроль робить сильний вплив на роботу співробітників, проводиться за чітким планом і регулярно. Однак, він може бути недостатньо компетентним, так як в підпорядкуванні одного керівника зазвичай знаходяться вчителі, які викладають різні предмети й виконують різноманітну навчально-виховну діяльність.

2. Колективний контроль і взаємоконтроль вчителів. Контроль, здійснюваний вчительським колективом – *колективний контроль*, має не настільки жорсткі форми, як адміністративний – це контроль рівних по положенню, і тому він здійснюється у формах професійних дискусій, творчих звітів про роботу. Робота вчителів може бути проаналізована й оцінена самими педагогами в процесі роботи колегіальних органів управління. Колеги можуть оцінити ефективність впровадження нових методів викладання, перевірити виконання індивідуального плану розвитку вчителя і участь у виконанні колективно прийнятих рішень. Його мета – надання необхідної допомоги у вигляді поради, рекомендацій, експертного висновку компетентних фахівців і одночасно колег, які вирішують з педагогом спільні завдання. Колективний контроль приносить найбільшу користь, коли необхідна широка експертна оцінка роботи педагога, наприклад, при атестації кадрів.

Педагоги й керівники школи можуть виконувати функцію контролю по відношенню один до одного. У цьому випадку говорять про *взаємоконтролю*. Взаємний контроль виявляється найбільш ефективним при передачі досвіду й підвищенні кваліфікації. Передаючи свій досвід, кожен з колег вивчає, як йде його освоєння іншими. Взаємоконтроль може бути між

фахівцями рівної кваліфікації, а також між керівниками, що мають в колективі однаковий статус, наприклад, керівниками методичних об'єднань.

Контроль діяльності вчителя з боку колег володіє великою силою впливу на співробітників. Його результати безпосередньо впливають на статус педагога в колективі. Тому при організації колективного контролю і взаємоконтролю важливо враховувати індивідуальні особливості контрольованих і контролюючих, особисті симпатії-антипатії педагогів. У іншому випадку може зрости кількість конфліктів.

3. Самоконтроль означає роботу вчителя на довірі. Довіра виявляється кращим співробітникам як заохочення за високі результати педагогічної діяльності. Очевидно, що педагог може бути переведений на самоконтроль після закінчення певного часу роботи в даній школі.

Самоконтроль проводиться шляхом самостійного зіставлення учителем досягнутих результатів з необхідними стандартами й нормами діяльності. Тому вчитель, який працює на довірі, повинен мати чіткі зовнішні вимоги для оцінки власних результатів. Працювати на самоконтролі повинні зрілі фахівці, здатні до об'єктивної оцінки своєї діяльності, які мають високий рівень мотивації. Ефективність перекладу педагогів на самоконтроль значною мірою залежить від зрілості педагогічного колективу школи. Робота в режимі самоконтролю окремих педагогів в умовах низького рівня розвитку всього колективу може стати джерелом конфліктів, підтримувати відчуженість між колегами.

Об'єктами внутрішньошкільного контролю є такі види освітньої діяльності:

1. Навчально-виховна робота є основним видом освітньої діяльності навчального закладу. Вона включає організацію і проведення всіх видів навчальних занять, оцінку рівня теоретичної і практичної підготовки учнів під час поточного й підсумкового контролю, дотримання вчителями вимог нормативних актів Міністерства освіти і науки України при роботі з учнями та зі шкільною документацією.

Основними документами, що безпосередньо регламентують навчально-виховну роботу в школі, є навчальні плани й навчальні програми, що розробляються на основі державних освітніх стандартів і кваліфікаційних вимог до випускників.

Основними елементами контролю навчально-виховної роботи є:

– виконання всеобучу;
– стан викладання навчальних предметів;
– якість знань, умінь і навичок учнів;

– виконання рішень педагогічних рад, нарад тощо;
– якість ведення шкільної документації;
– виконання програм і передбаченого мінімуму;
– підготовка й проведення іспитів.

Під час контролю за виконанням всеобучу перевіряються такі показники:

– відвідуваність занять учнями;
– організація групи подовженого дня і контроль за навчально-виховною роботою у них;
– виконання домашнього завдання;
– робота з відстаючими учнями;
– робота з хворими учнями;
– робота з учнями, залишеними на другий рік;
– робота з «важкими» учнями й неблагополучними родинами;
– робота з учнями, що мають високу мотивацію до навчально-пізнавальної діяльності (медалісти, відмінники);
– робота з учнями, що мають підвищену мотивацію до навчально-пізнавальної діяльності;
– робота з обдарованими учнями;
– забезпечення учнів безкоштовним і пільговим харчуванням;
– контроль за підготовкою і проведенням проміжної атестації учнів;
– контроль за підготовкою і проведенням підсумкової атестації учнів.

Під час перевірки правильності оформлення і ведення шкільної документації перевіряються такі ***види шкільних документів***:

– тематичні календарні плани;
– класні журнали;
– журнали факультативних занять;
– журнали гурткової роботи (з предметів);
– журнали індивідуальних занять;
– особисті справи учнів;
– зошити для контрольних і творчих робіт;
– робочі зошити;
– щоденники учнів.

2. Методична робота в навчальному закладі – один з основних видів діяльності керівництва школи й педагогічного колективу. Головним її ***завданням*** є:

– удосконалення методики, підвищення ефективності та якості проведення всіх видів навчальних занять;
– підвищення педагогічної майстерності керівного й викладацького складу;

– удосконалення організації і забезпечення освітнього процесу.

Під час контролю діяльності методичних об'єднань перевіряються такі показники:

– виконання нормативних документів, виконання рішень і рекомендацій нарад методичного об'єднання;

– якість підготовки й проведення методичних тижнів;

– якість підготовки й проведення предметних тижнів;

– якість підготовки й проведення конференцій, семінарів, круглих столів тощо;

– проведення та участь учнів в інтелектуальних марафонах, олімпіадах з предметів методичного об'єднання;

– проведення нарад методичного об'єднання.

3. Позаурочна виховна робота з учнями в школі є складовою освітнього процесу й перевіряється за такими ***напрямками***:

– рівень вихованості учнів;

– якість роботи класного керівника;

– участь батьків у виховному процесі;

– якість проведення загальношкільних заходів;

– спортивно-масова робота;

– якість проведення занять з додаткової освіти;

– організація патріотичного, морального та естетичного виховання;

– профілактична робота з педагогічно запущеними дітьми.

4. Експериментальна й науково-дослідна робота – один з основних видів освітньої діяльності навчальних закладів. Експериментальна й науково-дослідна робота в навчальних закладах включає:

– фундаментальні й пошукові дослідження, орієнтовані на перспективу і вирішення проблем освіти;

– наукове обґрунтування перспектив розвитку й вдосконалення освітнього процесу;

– дослідження проблем психологічного забезпечення навчальної діяльності;

– дослідження питань педагогіки й психології, методики навчання і виховання в школі, організації і матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, інших проблем шкільної освіти.

Основними формами експериментальної і науково-дослідної роботи в навчальних закладах є:

– виконання науково-дослідних робіт;

– написання підручників, навчальних посібників, монографій, дисертацій, статей, наукових звітів, рецензій і висновків;

– розробка (участь у розробці) проектів статутів, положень,

інструкцій, інших керівних і нормативних документів;

– експериментальна перевірка теоретичних висновків і положень у лабораторних умовах, узагальнення отриманих результатів досліджень і вироблення рекомендацій;

– підготовка й проведення наукових конференцій, семінарів, нарад і творчих дискусій.

Критерії оцінки якості експериментальної і науково-дослідної роботи:

– ступінь наукової обґрунтованості нововведень;

– результат нововведень;

– відповідність нововведень концепції розвитку школи;

– рівень наукової освіченості педагогів;

– науково-дослідна діяльність учнів.

5. Навчально-матеріальна база навчального закладу – це комплекс матеріальних і технічних засобів, призначених для забезпечення підготовки учнів відповідно до державних освітніх стандартів, навчальних планів і програм, а також для виконання наукових досліджень.

Основні елементи навчально-матеріальної бази:

– навчально-лабораторна база: будинки (корпуси) зі спеціалізованими класами, кабінетами, лабораторіями, навчально-виробничими майстернями, навчальними бібліотеками, читальними залами, іншими навчальними й навчально-допоміжними приміщеннями (у тому числі викладацькими кімнатами), оснащеними засобами інформаційної та обчислювальної техніки, лабораторними обладнаннями й установками, технічними засобами навчання і контролю, іншими обладнаннями та наочним приладдям;

– тренажерна база: пришкільна тренажерна база; а також спортивні комплекси і споруди;

– база для початкової військової підготовки: тир, смуга перешкод й інші об'єкти, обладнані й оснащені відповідно до вимог;

– засоби інформаційного забезпечення: підручники, навчальні посібники, навчально-методична, наукова й довідкова література; Статут школи, накази керівництва, рішення педагогічних рад й адміністративних нарад, інші нормативні документи; комп'ютерні програми, Інтернет, електронна пошта; кіно-, фото-, і відеоматеріали, дидактичні матеріали та ін.;

– об'єкти забезпечення навчального процесу: системи тепло-, водо- й енергопостачання, пришкільна ділянка, склади та інші об'єкти.

Основні елементи, що забезпечують освітню діяльність:

– *медичне:* санітарно-гігієнічний режим, здоров'я

і фізичний розвиток дітей, проведення лікувально-профілактичних заходів, режим і якість харчування;

– *матеріально-технічне:* розвиток кабінетної системи, забезпечення технічними засобами навчання;

– *навчально-методичне:* замовлення, одержання, облік, збереження і використання навчально-методичної літератури, робота бібліотеки;

– *інформаційне:* керівні документи, інформаційні технології, аналітичні документи, довідки, доповіді тощо;

– *психологічне:* ступінь психологічного комфорту учнів, ступінь психологічного комфорту вчителів, психологічна готовність колективу до інновацій;

– *техніка безпеки, охорона праці.*

3.4.3. Види, форми й методи внутрішньошкільного контролю

У цілому управління багатьма таке ж, як і управління декількома.
Це питання організації
Сунь-Цзи

Єдиної класифікації видів внутрішньошкільного контролю немає. У практиці роботи загальноосвітніх навчальних закладів найбільш поширеними є такі види контролю:

За часом здійснення:

1. *Попередній контроль* – спрямований на попередження можливих помилок учителя в підготовці й проведенні уроку, виховного заходу, занять гуртка, вивченні окремих тем, розділів навчальної програми.

Ця форма контролю використовується в роботі з молодими й малодосвідченими вчителями. Наприклад, окремим вчителям важко правильно спланувати урок (доцільно вибрати тип уроку, форми й методи роботи з учнями, засоби навчання тощо). Директор закладу або його заступник з навчально-виховної роботи проводять з такими вчителями бесіду, під час якої дають рекомендації щодо планування уроку.

Перед вивченням складної теми керівник навчального закладу рекомендує молодим учителям або вчителям, які вперше викладають дану тему, попередньо поурочно розробити її, підготувати роботи контрольного характеру й обговорити їх з керівником методичного об'єднання. Це допоможе уникнути помилок у роботі вчителів, позитивно вплине на результативність навчання.

2. *Поточний (оперативний) контроль* – здійснюється безпосередньо в процесі діяльності для запобігання відхилень від встановлених планів, нормативів, положень, програм, оперативного усунення недоліків. Об'єктом контролю є проміжні результати діяльності виконавців, їх ставлення до роботи, міжособистісні відносини, що склалися в спільно працюючих групах. Поточний контроль проводиться через певний час після початку робіт, коли можна підвести певні підсумки зробленого.

3. *Заключний контроль* – здійснюється для зворотного зв'язку після закінчення роботи, наприклад, вкінці року. Об'єктом заключного контролю є результати зробленого, які порівнюються з необхідними. Сенс цього контролю в тому, щоб виявити ступінь досягнення цілей, зібрати інформацію для планування, якщо подібні роботи проводитимуться в майбутньому. Він дає можливість краще оцінити, наскільки реалістичними були початкові плани запобігти в майбутньому можливі помилки.

За широтою охоплення об'єктів перевірки:

1. *Тематичний контроль* – це контроль за розв'язанням окремих педагогічних проблем. Він може переслідувати різну мету: контроль за станом викладання окремих навчальних предметів, за формуванням національної свідомості учнів, розвитком пізнавальної самостійності школярів, за організацією фронтальної, групової та індивідуальної роботи на уроці, здійсненням диференційованого підходу до учнів на уроках, за організацією перевірки й оцінки знань, умінь і навичок учнів, формування в них інтересу до навчання, за організацією навчально-виховного процесу в групі подовженого дня, за використанням міжпредметних зв'язків у процесі вивчення навчальних дисциплін тощо.

Це можуть бути такі, наприклад, теми: «Здійснення диференційованого підходу до учнів на уроці», «Виконання вимог єдиного мовного режиму», «Організація індивідуальної роботи з учнями», «Використання засобів навчання і навчальної техніки у процесі вивчення навчальних дисциплін», «Стан викладання інформатики в школі», «Про роботу зі здібними й обдарованими учнями», «Організація гурткової роботи в школі, роботи факультативів, студій, секцій», «Забезпечення наступності у навчанні й вихованні при переході учнів із початкової в неповну загальноосвітню школу» та ін.

Тематичний контроль проводиться протягом усього навчального року й передбачений в річному плані роботи школи. Результати цього контролю обговорюються на педагогічній раді закладу або узагальнюються в наказах директора.

2. *Фронтальний контроль* використовується для перевірки в повному обсязі всієї системи роботи вчителя, групи вчителів. Він охоплює перевірку таких питань, як планування навчального матеріалу (календарне і поурочне), виховної роботи з класом, роботи гуртка, проведення уроків, позакласних заходів, участь у роботі методичного об'єднання вчителів, в інших формах методичної роботи, ведення шкільної документації (класних журналів, особових справ учнів, журналів роботи груп подовженого дня, гуртка тощо), організацію роботи з батьками учнів, обладнання класу-кабінету.

Цей вид контролю проводиться не частіше двох-трьох разів на рік з метою одночасної всебічної перевірки об'єкта управління в цілому (методична робота, навчально-виховна робота, позаурочна виховна робота, науково-дослідна й експериментальна робота тощо) або окремого підрозділу школи (паралелі класів, методичне об'єднання, служби). Так, наприклад, якщо методичне об'єднання ставиться на фронтальний контроль, то перевіряються всі аспекти його діяльності. Якщо фронтальний контроль здійснюється за роботою окремого вчителя, то передбачається вивчення всіх сторін його діяльності (як учителя-предметника, вихователя і т.д.) такий контроль здійснюється під час атестації вчителя.

Тривалість фронтального контролю – 2–3 тижні. Аналіз його результатів може проводитися у вигляді бесіди з учителем, розглядатися на засіданні предметного методичного об'єднання учителів.

3. *Оглядовий контроль* передбачає ознайомлення за короткий період зі станом справ у навчальному закладі (з професійним рівнем учителів, з роботою над загальноосвітньою проблемою та ін.) він використовується на початку та в кінці навчального року. Завдання оглядового контролю полягає у виявленні нового, передового в практиці роботи вчителів, а також тих труднощів, з якими зустрічаються окремі педагоги, й вироблення заходів для надання їм практичної допомоги. Предметом перевірки є стан шкільної документації, стан трудової дисципліни, стан навчального обладнання.

За об'єктами контролю:

1. *Персональний контроль* застосовується для надання допомоги окремим педагогам, зокрема молодим і малодосвідченим вчителям, а також вчителям, які одержали рекомендації за наслідками атестації.

Такий вид контролю дає можливість виявити недоліки в роботі вчителя (наприклад, в активізації пізнавальної діяльності учнів, в організації індивідуальних занять, виховної

роботи з учнями, в дотриманні вимог єдиного мовного режиму, у використанні засобів навчання тощо) й надати йому необхідну методичну допомогу.

Персональний контроль – це не одноразова дія (перевірив – надав допомогу). Керівник закладу вказує термін для виправлення недоліків, здійснює повторну перевірку роботи вчителя.

2. *Класно-узагальнюючий контроль* передбачає вивчення впливу різних учителів на учнів одного класу. Керівник закладу освіти або його заступник з навчально-виховної роботи протягом кількох днів відвідує всі уроки в одному класі. Такий контроль, як правило, здійснюється у слабших класах. Мета його – вивчити причини відставання учнів у навчанні, їх низької дисципліни. Такими причинами можуть бути відсутність єдиних вимог з боку вчителів, що викладають навчальні предмети в даному класі, перевантаження учнів домашніми завданнями, розрив між теоретичними знаннями й формуванням вмінь і навичок тощо.

3. *Предметно-узагальнюючий контроль* застосовується у тих випадках, коли вивчається стан і якість викладання окремого предмета в одному класі, або в паралельних класах, або в цілому по школі.

4. *Тематично-узагальнюючий контроль* використовується для вивчення роботи різних учителів у різних класах, але з окремих напрямів навчально-виховної роботи. Наприклад: формування основ екологічної культури на уроках природничого циклу; розвиток пізнавальних інтересів учнів; використання технічних засобів навчання у процесі навчання та інші.

5. *Комплексно-узагальнюючий контроль* передбачає отримання інформації про організацію вивчення ряду навчальних предметів в одному або декількох класах. Ця форма контролю здебільшого є компонентом фронтального контролю.

Правильне використання керівництвом навчального закладу розглянутих видів контролю дає змогу отримати різносторонню інформацію про стан навчально-виховного процесу й на цій основі кваліфіковано керувати педагогічним колективом.

Форми внутрішньошкільного контролю:

1. *Колективна.* До контролю залучають усі ступені управління: адміністрацію, керівників кафедр, досвідчених учителів, учнів, батьків.

2. *Взаємоконтроль.* До контролю залучають керівників кафедр, досвідчених учителів і класних керівників через

наставництво, взаємовідвідування навчальних занять і виховних заходів.

3. *Самоконтроль.* Делегується найдосвідченішим учителям і класним керівникам з обов'язковим періодичним звітуванням запропонованими схемами.

4. *Адміністративний плановий контроль.* Здійснюють директор, його заступники, керівники кафедр відповідно до плану внутрішньошкільного контролю.

5. *Адміністративний регулювальний (позаплановий) контроль.* Здійснюють директор і його заступники у разі виникнення непередбачених планом проблем.

Методи внутрішньошкільного контролю:

І. Методи контролю результатів. Різноманітність методів оцінки результатів обумовлена різноманітністю процесів у навчальному закладі, кожен з яких має свої результати й методи виміру. Можливості кожного конкретного методу обмежені. У більшості випадків для здобуття об'єктивної інформації використовується декілька, що доповнюють один одного.

Результати багатьох процесів насамперед складно виявити й виміряти. Найбільш відпрацьована методика контролю формальних результатів навчальної діяльності, а саме повноти, міцності, узагальненості, системності, знань і умінь школярів. Для оцінки цих результатів використовуються спеціальні завдання, в тому числі й тестові. Значно складніше з оцінкою результатів розвитку учнів. Тут методична база доки відпрацьована ще слабко.

Для оцінки рівня інтелектуального розвитку використовують тест розумового розвитку. Використовують також експертні оцінки визначення сформованості мотиву навчання, рівня розвитку самостійності, здатності застосовувати наявні знання на практиці, діяти в нестандартній ситуації тощо.

ІІ. Методи контролю стану процесів. Основними з них є методи спостереження і аналізу процесу, психологічного тестування, методи соціологічних досліджень (анкетування, бесіди, інтерв'ювання тощо), хронометраж, вивчення документації. Контроль стану процесів дозволяє спрогнозувати майбутні результати або виявити причини недоліків уже здобутих результатів. Наприклад, якщо виявлено прогалини у знаннях учнів, потрібно встановити їх причини. Тут може бути використана і бесіда з педагогом, і перевірка документації, і зошитів учнів, і класного журналу, й спостереження за роботою педагога на уроці.

1. Спостереження за навчально-виховним процесом

й одночасний його аналіз. Особливості безпосереднього спостереження полягають у тому, що контролюючий не втручається у хід процесу до його закінчення і ставить завдання з його корекції перед самим педагогом. Методи спостереження навчальних і виховних занять дає змогу виявити стан викладання вчителем навчального матеріалу, правильність вибору типи уроку, форм і методів роботи на уроці, способів перевірки й оцінки знань, умінь і навичок учнів тощо, вміння організувати й провести виховні заходи, а також побачити їх вплив на формування поглядів і переконань учнів.

Повний аналіз уроку або виховного заходу зробити практично неможливо. Звичайне спостереження та аналіз здійснюються за головними результатами, що фіксуються педагогом як основна мета. Необхідними результатами виступають програмні вимоги, цілі, поставлені педагогічним колективом навчального закладу, а також цілі усунення недоліків, що були виявлені в процесі здійснення попереднього контролю.

Проте метод спостереження не універсальний, далеко не все можна побачити й почути. У зв'язку з цим він використовується в поєднанні з іншими методами: усною і письмовою перевіркою знань, соціологічним опитуванням, вивченням документації і хронометруванням процесу спостереження.

2. Усна перевірка. Це найпоширеніший метод перевірки знань учнів. У ході її є можливість виявити не тільки знання учнів з того чи іншого предмета, теми, але й самостійність мислення, логіку викладу матеріалу, сформованість зв'язного мовлення, особливості пам'яті тощо.

Усна перевірка знань учнів дає можливість одразу ж побачити якість засвоєння учнями навчального матеріалу. Разом з тим, вона має і свої недоліки: 1) не сприяє виявленню вмінь і навичок учнів; 2) під час усного індивідуального опитування немає можливості виявити знання усіх учнів класу, а тільки окремих (5–6 учнів). Тому усну перевірку потрібно поєднувати з іншими методами.

3. Метод письмової перевірки дає можливість за один урок або частину уроку перевірити якість знань, умінь і навичок всіх учнів класу. Цей метод більш об'єктивний у порівнянні з усною перевіркою, оскільки дає можливість бачити кожну неточність. Проте, письмова перевірка має і свої недоліки: відсутність живого контакту з учнем у процесі перевірки, перевіряючи не можуть простежити за розвитком зв'язного мовлення учня, логікою міркування.

4. Метод вивчення документації і планів. Це можуть бути плани роботи навчального закладу, його структурних

підрозділів, органів управління закладом (колегіальних суб'єктів управлінської діяльності й посадових осіб), навчальні плани, програми, календарно-тематичні й поурочні плани тощо.

Реалізація освітнього процесу відображається також у класних журналах, зошитах і щоденниках учнів; у звітах педагогів, графіках контрольних і лабораторних робіт, книзі руху й в особистих справах учнях, протоколах, рішеннях органів управління навчального закладу, в зошиті заміни хворих педагогів та іншої документації. Для фіксації інших процесів також використовуються спеціальні документи: плани самоосвіти педагогів, зошити заявок й обліку роботи робітників з обслуговування будівлі, документація з харчування, бібліотечного обслуговування учнів, медичні карти учнів тощо.

Метод вивчення документації, не зважаючи на його формальний характер, дозволяє зібрати найбільш надійну інформацію. Він економічний, оскільки з його допомогою за короткі терміни можна перевірити значний обсяг роботи навчального закладу. Проте цей метод не дозволяє встановити, наскільки зафіксовані в документах факти відповідають дійсності й встановити можливі похибки.

5. *Соціологічні методи* (інтерв'ю, бесіда, анкетування). *Інтерв'ю* полягає в тому, що в цій розмові присутня певна динаміка й існує можливість зворотного зв'язку й уточнення незрозумілого. *Бесіда* на відміну від інтерв'ю передбачає, що дві особи, які беруть у ній участь, перебувають приблизно в однаковому становищі – як той, хто ставить запитання, так і той, хто на них відповідає. *Анкетування* – це письмовий вид опитування, характеризується зручністю та однозначністю процедури отримання письмово викладених думок широкого кола респондентів, проте не дає ґрунтовної і детальної інформації.

6. Тестування – це метод психологічної діагностики, ґрунтований на використання тестів – системи стандартизованих завдань, спрямованих на вимірювання рівня розвитку певної психологічної властивості особистості. До переваг тестування віднесено можливість одержання зіставлених даних у значних масивах досліджуваного матеріалу. До недоліків – неможливість виявити, як і за рахунок чого було досягнуто отриманих у процесі тестування результатів.

3.4.4. Планування й організація внутрішньошкільного контролю в школі

Парадоксально, але керівник збільшує свій контроль, надаючи іншим частину своєї влади
Арнолд Таннебаум

Для забезпечення системи і єдності вимог внутрішньошкільного контролю директор спільно зі своїми заступниками складає плани контролю на півріччя, місяць, тиждень), в яких зазначає, хто із керівних працівників школи, коли із якою метою, який вид перевірки і якими методами здійснюватиме. У таких планах передбачено можливість спільного відвідування уроків і позакласних занять керівниками школи, залучення до участі в контролі керівників методичних об'єднань, досвідчених учителів, класних керівників.

Внутрішньошкільний контроль планується заздалегідь. Керівники школи розподіляють між собою сфери діяльності для контролю залежно від свого фаху. Тому директорові школи, якщо його спеціальність, наприклад, фізика, доцільніше зосередитися на контролі вчителів, що викладають предмети фізико-математичного циклу; коли, наприклад, його заступник з навчальної роботи історик, він перевіряє діяльність учителів гуманітарних предметів; заступник з виховної роботи – роботу класних керівників тощо. Водночас кожному з них слід вивчати роботу всіх учителів і вихователів, що потребує детальної підготовки до кожного контрольного заходу.

Планування внутрішньошкільного контролю передбачає такі кроки:

1. Сформувати мету та завдання контролю.
2. Визначити об'єкти та суб'єкти контролю.
3. З'ясування умов контролю: ресурси часу, кадрів, матеріально-технічних, фінансових (визначити їх обсяг, спрямування, якість).
4. Визначити методики, методи та форми здійснення контролю.
5. З'ясувати технологію кількісного та критеріїв якісного оцінювання результатів контролю.
6. Установити форми узагальнення результатів контролю.
7. Передбачити можливості корекції й оперативного регулювання результатів контролю.
8. Узгодити системи контролю та стимулювання.

9. Підготувати наказ про організацію внутрішньо шкільного контролю.

Динамічний процес внутрішньошкільного контролю вимагає визначення **умов для його ефективного здійснення.** Зазначено деякі з них:

– створення цілісної системи інформації, яка складається з двох блоків; а) соціального замовлення для школи, тобто визначення найбільш важливих завдань, які випливають з основних положень нормативних і директивних документів про освіту; б) інформація про особливості й стан роботи конкретного педагогічного колективу;

– висока компетентність, культура осіб, які безпосередньо здійснюють контроль;

– вивчення ділових і професійних якостей членів педагогічного колективу, стилю роботи, рівня підготовки, недоліків і переваг;

– здатність членів шкільної адміністрації не тільки виявляти недоліки в організації навчально-виховного процесу, але й знаходити, виявляти все позитивне в роботі педагогів, акцентуючи увагу саме на досягненнях у діяльності вчителів;

– дієвість контролю, упровадження елементів передового педагогічного досвіду в кожному конкретному випадку;

– залучення до здійснення контролю керівників методичних об'єднань, членів методичної ради школи, вивчення громадської думки про школу;

– продумана система морально-матеріального стимулювання, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формування і розвиток моральної зрілості педагогічного колективу;

– забезпечення наукової організації праці в педагогічному колективі, створення належних соціально-психологічних умов.

Алгоритм здійснення внутрішньошкільного контролю складається із кількох етапів, які упорядковують контролю вальну діяльність, що позначається на її ефективності.

Перший етап – підготовчий:

– постановка мети, завдань, вибір об'єктів і суб'єктів контролю;

– планування контролю;

– розробляння (відбір) правил, норм, стандартів для здійснення контролю;

– вироблення критеріїв оцінювання;

– визначення форм узагальнення результатів контролю.

Другий етап – організація контрольної діяльності:

– визначення термінів контролю;

– відбір форм, методів контролю;
– розробляння матеріалів для здійснення контролю: анкет, тестів, контрольних робіт тощо;
– ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями, строками контролю, критеріями оцінювання їхньої діяльності, формами, методами контролю, формою узагальнення результатів контролю.

Третій етап – безпосереднє здійснення контролю:
– перевірка, облік, оцінювання;
– узагальнення результатів контролю.

Четвертий етап – аналіз результатів контролю:
– співставлення результатів контролю із визначеними нормами, стандартами;
– оцінювання результатів за визначеними критеріями;
– з'ясування відхилень від стандартів і норм;
– установлення причин відхилень від стандартів і норм;
– повідомлення результатів контролю об'єкта, узгодження позицій.

П'ятий етап – корекція результатів контролю:
– перевірка стандартів і норм на надійність і валідність;
– перевірка методики й технології контролю, її ефективність;
– перевірка ступеня компетентності суб'єкта контролю;
– якісне оцінювання діяльності об'єкта контролю;
– складання довідок, розпоряджень, наказів, рекомендацій за результатами контролю;
– самоаналіз контрольно-аналітичної діяльності керівником;
– перевірка виконання рішень, наказів, рекомендацій за результатами контролю.

Питання для самоконтролю

1. Чи можна вважати педагогічний аналіз функцією управління?
2. У чому сутність і етапи педагогічного аналізу?
3. Складовою якої функції є прогнозування?
4. Яке призначення планування навчально-виховного процесу як функції управління навчальним закладом?
5. Яких вимог необхідно дотримуватися під час розробки річного плану?
6. Чи може навчальний заклад працювати без плану

роботи?

7. Які розділи обов'язково мають міститись у перспективному плані роботи школи?

8. Що є центральною проблемою під час реалізації функції «організація»?

9. За допомогою яких критеріїв можна оцінити реалізацію функції «організація»?

10. У чому полягає сутність внутрішньошкільного контролю?

11. Чи зруйнує ліквідація контролю все управління?

12. У чому полягає необхідність контролю за навчально-виховним процесом у школі?

Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять

1. Для вивчення питання *«Регулювання як функція управління»* ознайомтесь з матеріалом підручника: *Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Євген Миколайович Хриков – К. : Знання, 2006. – с. 138–149* і законспектуйте опрацьований матеріал у довільній формі.

2. Розв'язуємо ситуацію:

У педагогічному колективі вже неодноразово порушували питання про необхідність загального обговорення змісту річного плану на наступний навчальний рік. Педагоги скаржились, що адміністрація планує, їх не запитує, а вони лише виконавці. Цього навчального року ви вирішили запропонувати колегіальний підхід до визначення пріоритетів роботи школи та складання змісту річного плану на наступний навчальний рік.

Запропонуйте модель колективного обговорення змісту річного плану на наступний навчальний рік. Доведіть її ефективність.

3. На індивідуальному рівні зробити перелік якостей, що забезпечують успіх директора школи у забезпеченні виконання функції «організація». Охарактеризувати свій вибір.

4. Опишіть ситуацію (її потрібно розробити або «взяти» із власного досвіду шкільного навчання), яка відображає певний (досить високий або низький) рівень сформованості у керівника готовності до виконання функції контроля.

5. Доведіть, що у складі кожної функції управління в «згорнутому вигляді» присутні всі інші.

Тематика рефератів

1. Стратегічне планування як функція управління школою.
2. Значення функції «планування» в управлінні початковою школою.
3. Планування внутрішньошкільного контролю.
4. Етичні вимоги до контролю в школі.
5. Контроль за науково-методичною роботою в початковій школі.
6. Аналіз зовнішнього середовища школи.
7. Організація виховної роботи учнів початкової школи.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.
ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ

Тематичний план змістового модуля

№ теми	Назва теми	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна та індивідуальна робота
4.	*Організація методичної роботи*	8	2	2	4
5.	*Система роботи з передовим педагогічним досвідом*	7	2	2	3
Разом		**15**	**4**	**4**	**7**

Тема 4. Організація методичної роботи

4.1. Методична робота: мета, завдання і структура
4.2. Функції методичної роботи
4.3. Принципи методичної роботи
4.4. Зміст методичної роботи в школі
4.5. Форми організації методичної роботи
  4.5.1. Індивідуальні форми
  4.5.2. Колективні форми

Ключові поняття: *методична робота, методична робота в школі, науковість методичної роботи, системність методичної роботи,* комплексний *характер методичної роботи, творчий характер методичної роботи, конкретність методичної роботи, колективний характер методичної роботи, стажування, методичні об'єднання учителів, постійно діючи та епізодичні семінари, науково-педагогічні конференції, читацькі та глядацькі конференції, школа передового педагогічного досвіду, методичні виставки, мозковий штурм, методичний фестиваль, методичні оперативки, опорна школа, тижні педагогічної майстерності, експериментальний педагогічний майданчик, методичний*

кабінет школи, методична рада школи.

Література

1. Василенко Н. В. Науково-методична робота в школі / Надія Володимирівна Василенко. – Х. : Основа, 2013. – 176 с.

2. Волканова В. Організація методичної роботи / Валентина Волканова. – К. : Шк. світ, 2010. – 128 с.

3. Дрожжина Т. В. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / Т. В. Дрожжина, М. В. Татаринов. – Х. : Основа, 2013. – 192 с.

4. Жерносек І. П. Організація методичної роботи в школі / Іван Пилипович Жерносек. – К., 1995. – 108 с.

5. Макарова Т. М. Организация деятельности методического объединения в школе / Т. М. Макарова, В. А. Макаров. – М. : Педагогический поиск», 2010. – 160 с.

6. Макарова Т. М. Організація навчального процесу та методичної роботи / Т. М. Макарова. – Х. : Ранок, 2008. – 304 с.

7. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с.

8. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Євген Михайлович Павлютенков. – Х. : Основа, 2011. – 320 с.

9. Фіцула М. М. Педагогіка : навч. посіб. [для студ. вищ. пед. закл. освіти] / Михайло Миколайович Фіцула. – К. : Академія, 2002. – 528 с.

10. Шубин Н. А. Внутришкольный контроль : пособ. [для руководителей школ] / Николай Андреевич Шубин. – М. : Просвещение, 1977. – 240 с.

4.1. Методична робота: мета, завдання і структура

Якщо вся робота тримається на незамінних людях, значить керівника потрібно міняти

Гарольд с. Хук

Методична робота в школі – це цілісна, заснована на досягненнях науки та передового педагогічного досвіду й на конкретному аналізі навчально-виховного процесу система взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації до професійної майстерності кожного вчителя і вихователя (включаючи й заходи щодо керування професійною самоосвітою і самовихованням педагогів), на розвиток і підвищення творчого потенціалу педагогічного

колективу, школи в цілому, а зрештою на вдосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня освіти, виховання і розвитку конкретних школярів.

Прямою, безпосередньою ***метою методичної роботи*** в школі є ріст рівня педагогічної майстерності вчителя і педагогічного колективу.

Цілі методичної роботи в школі:

1. Формування індивідуальної, авторської, високоефективної системи педагогічної діяльності вчителя:

– збагачення знань педагогів (предметних, частково-методичних, дидактичних, психологічних та ін.);

– розвиток світогляду, ціннісних орієнтацій, переконань, що відповідають задачам відновлення школи (установки на демократизацію, гуманізацію і т.д.);

– розвиток мотивів творчої діяльності (потреба в новизні, у творчому характері праці);

– розвиток стійких моральних якостей особистості (доброта, чуйність, порядність, принциповість, терпимість, педагогічний такт і т. ін.);

– розвиток досконалого стилю педагогічного мислення;

– розвиток педагогічної техніки, виконавчої майстерності, артистизму;

– розвиток умінь емоційно-вольової саморегуляції.

2. Формування цілісного педагогічного колективу:

– консолідація, злютованість педагогічного колективу як колективу однодумців;

– вироблення єдиного педагогічного кредо, позиції, загальних цінностей, ритуалів, традицій;

– організація діагностики й самодіагностики реальних навчальних можливостей учнів, класних колективів, професійних можливостей, потреб і запитів учителів;

– експертна оцінка авторських варіантів програм, навчальних планів, підручників, посібників, засобів навчання і виховання, створених у цьому колективі;

– контроль та аналіз конкретного навчально-виховного процесу і його результатів – якості знань, умінь і навичок, вихованості й розвитку школярів;

– виявлення, узагальнення, поширення внутрішньошкільного педагогічного досвіду, обмін цінними методичними знахідками;

– стимулювання групової творчості й ініціативи членів педагогічного колективу;

– залучення колективу до науково-дослідної, дослідно-експериментальної роботи, до цілеспрямованого створення нового досвіду своєї школи.

3. Забезпечення зв'язків школи як системи з більш широкими системами, педагогічною наукою, досвідом вчителів інших шкіл:

– творче осмислення соціального замовлення, нових нормативних актів і документів, доведення їхнього змісту до свідомості кожного педагога;

– упровадження досягнень передового й новаторського педагогічного досвіду, профілактика типових для всіх шкіл утруднень і недоліків у педагогічній діяльності;

– впровадження і використання досягнень психолого-педагогічної науки, інших наукових дисциплін;

– поширення за рамки школи кращого досвіду, створеного усередині певного колективу (через систему кабінетів передового досвіду, педагогічних читань, публікацій і т. д.).

Найголовнішим й істотним у методичній роботі в школі є надання реальної, дієвої допомоги вчителям, класним керівникам, вихователям у розвитку їх майстерності як поєднання професійних знань, навичок та вмінь і необхідних для сучасного педагога властивостей і якостей особистості.

Основні завдання методичної роботи:

– удосконалення навчальних планів і програм;

– відпрацьовування та оновлення змісту навчальних предметів;

– удосконалення методики, підвищення ефективності проведення усіх видів навчальних занять;

– підготовка посібників й інших навчально-методичних матеріалів, що відповідають сучасному станові науки, вимогам педагогіки та психології;

– удосконалення існуючих і впровадження нових форм, методів і засобів навчання і виховання, впровадження в навчальний процес передового педагогічного досвіду, нових інформаційних технологій;

– удосконалення навчально-методичного й матеріально-технічного забезпечення освітньої діяльності.

Методична робота здійснюється за такими напрямами:

– *поглиблення науково-педагогічних знань* спрямоване на вивчення педагогічної теорії та методики навчання і виховання, психології, етики, естетики, поглиблення науково-теоретичної підготовки з предмета й методики його викладання.

– *вивчення принципів розвитку української національної школи* передбачає збагачення педагогічних працівників надбаннями української педагогічної думки, науки, культури, вивчення теорії і досягнень науки з викладання конкретних предметів, оволодіння сучасними науковими методами, освоєння оновлених програм і підручників.

– *освоєння методики викладання додаткових предметів* охоплює вивчення складних розділів навчальних програм з демонструванням відкритих уроків, застосуванням наочних посібників, дидактичних матеріалів.

– *систематичне інформування про нові методичні розробки* полягає у систематичному вивченні інструктивно-методичних матеріалів стосовно змісту і методики навчально-виховної роботи.

– *оволодіння науково-дослідними навичками* сприяє формуванню дослідницьких умінь, організації власного теоретичного пошуку, аналізу й оцінювання результатів педагогічних досліджень.

Основні компоненти методичної роботи як цілісної системи:

1. Взаємодія людей – учасників методичної роботи (учителі, вихователі, класні керівники, батьки, активісти органів учнівського самоврядування, представники громадськості).

2. Цілі й задачі, зміст, організаційні форми, методи й засоби, умови підвищення кваліфікації вчителів у школі, одержувані в ході роботи результати.

Єдність і взаємозв'язок усіх компонентів системи методичної роботи в школі ведуть до підвищення цілісності, а значить, і до росту результативності методичної діяльності.

Ослаблення ж уваги до кожного з компонентів або встановлення зв'язку між ними, їхня непідпорядкованість головним цілям неминуче веде до зниження якості, втрати ефективності, перевантаження, негативного ставлення вчителів до самоосвіти і підвищення професійної майстерності.

Переваги методичної роботи безпосередньо у школі (порівняно з іншими формами підвищення кваліфікації вчителів):

1. Вона має відносно безперервний, постійний, повсякденний характер.

2. Дозволяє в найтіснішій спосіб зв'язувати зміст і характер методичної роботи з проблемами, ходом і результатами реального навчально-виховного; процесу, змінами в якості знань, умінь і навичок учнів, у рівні їхньої вихованості і розвиненості.

3. Дає можливість її організаторам глибоко, протягом тривалого часу, вивчати діяльність та особистісні якості конкретних учителів і класних керівників, виявляти недоліки й утруднення в їхній діяльності, а також прогресивні тенденції, паростки передового досвіду, педагогічного новаторства, що дозволяє зробити ріст педагогічної майстерності вчителів більш керованим процесом.

4. Методична робота в школі проходить у живому, конкретному педагогічному колективі, що розвивається, єдність і згуртованість якого створюють особливо сприятливі умови для роботи.

5. Вона надає кожному вчителеві реальну можливість брати участь не тільки в реалізації готових програм підвищення кваліфікації, але й бути активним учасником у їх плануванні, розробці.

6. Безпосередній зв'язок методичної роботи в школі з навчально-виховною роботою, з конкретними школярами допомагає скоротити відстань між навчанням учителів, роботою по-новому та її результатами, позитивними зрушеннями в розвитку особистості школярів, дозволяє краще бачити й оцінювати ефективність перепідготовки кадрів.

Методична робота спонукає вчителя до роботи над підвищенням свого фахового рівня, сприяє збагаченню колективу школи педагогічними знахідками, допомагає молодим учителям переймати майстерність у більш досвідчених колег. Вона покликана стимулювати підвищення наукового рівня вчителів, їх підготовку до засвоєння змісту нових програм і технологій реалізації, досягнень психолого-педагогічних дисциплін і методик викладання, передового педагогічного досвіду.

4.2. Функції методичної роботи

Хороший керівник той, хто вміє ставити правильні питання

Роберт Хеллер

Основні функції методичної роботи в школі:

1. Функція планування є проекцією на майбутнє методичної діяльності для досягнення уявної мети, перетворення інформації про майбутнє на директиви для цілеспрямованої методичної діяльності.

Планування розвитку системи методичної роботи – це, по суті, прийняття реального управлінського рішення, моделювання оптимального варіанта управління нею.

2. Організаційна функція. Цю функцію пов'язано з удосконаленням її структури й змісту різних рівнів і підрозділів управління. Її здійснюють через реалізацію планів методичної роботи, підвищення кваліфікації на всіх рівнях і в усіх формах. Особливого значення для функціонування системи методичної роботи має координація роботи з інститутами вдосконалення

вчителів і методичними центрами, райметодкабінетами, курсами при навчальних закладах, кафедрами університетів і педагогічних інститутів, районними та шкільними методичними об'єднаннями й кафедрами тощо.

3. Діагностична функція. Вивчення якісного стану педкадрів – необхідна умова для прогнозованої розробляння головних напрямів змісту й методів організації підвищення їхньої кваліфікації на найближчу й далеку перспективи, вдосконалення системи методичної роботи.

4. Прогностична функція. Прогнозування – наукове дослідження особливого роду, предметом якого є не лише тенденції, але й перспективи розвитку певного педагогічного явища.

Педагогічне прогнозування – це інформаційний процес отримання та використання випереджальної інформації про розвиток відповідних педагогічних і пов'язаних із ним об'єктів з метою оптимізації навчально-виховної діяльності.

5. Моделювальна функція. Ця функція полягає в розроблянні принципово нових положень навчально-виховної роботи в школі й управлінні закладами освіти, формуванні й впровадженні, насамперед, моделей передового досвіду, їхньої експериментальної перевірки, після якої вони можуть бути використані як зразки для впровадження.

6. Компенсаторна функція. Ця функція передбачає забезпечення педагогів інформацією, а також формування вмінь, які не були набуті ними в процесі базової професійної освіти.

7. Відновлювальна функція системи методичної роботи педагогічних кадрів полягає у відновленні тих знань і вмінь, які після закінчення педагогічного навчального закладу могли бути частково забуті або втрачені. Вона потребує подальшого розвитку.

Зміст відновлювальної функції в управлінні методичною роботою поглиблено за умов прийняття Державних стандартів освіти й реалізації шкільних базових програм з основ наук із урахуванням предметних і міжпредметних зв'язків і в перспективі – створення інтегрованих курсів, розв'язання проблеми початкового формування комп'ютерної грамотності молодших школярів.

8. Коригувальну функцію спрямовано на виправлення в діяльності педагогічних кадрів недоліків, пов'язаних із використанням застарілих методик, які не містять нових вимог, умов і можливостей суспільства.

9. Координувальну функцію спрямовано на подолання дублювання, паралелізму змістовного, часового й методичного

характеру. Координувальна функція управління методичною роботою є засобом процесу забезпечення її погоджених функціонувальних компонентів.

10. Пропагандистську функцію спрямовано на інформування та агітацію працівників навчальних закладів системи загальної середньої освіти про впровадження в практику досягнень науки, передового педагогічного досвіду, розкриття тих суттєвих переваг, яких вони надають суті й технології успішної роботи, чималих кінцевих результатів.

11. Зміст *контрольно-інформаційної функції* полягає в оцінюванні відповідності результатів методичної діяльності плановим завданням і нормативним вимогам. Реалізацію цієї функції спрямовано на пошук, обробляння, аналіз і систематизацію інформації про стан методичної діяльності, здійснення зворотного зв'язку й контролю.

Управління системою методичної роботи та її компонентами може бути ефективним лише у разі здійснення постійного контролю як спрямовувального чинника регулювання. Результати контролю, з одного боку, дають змогу з'ясувати причини відхилення функціонування системи методичної роботи, а з іншого – є підґрунтям для об'єктивного оцінювання поточних і кінцевих результатів.

12. Інтегративна функція. Зміст цієї функції полягає в злитті, об'єднанні, погодженні різноманітних впливів методичної роботи на педагога, формування його як усебічно розвиненої особистості. Реалізація інтегративної функції має забезпечити цілісний розвиток особистості педагога та передбачає опанування традиційних методичних знань і вмінь, норм відносин як сходинок духовного зростання. Звідси випливають такі напрями всебічної підготовки педагога, як методичний і загально-культурний. Перший напрям має інтегрувати знання на раціональному рівні, другий – на емоційно-чуттєвому.

Отже, головним призначенням функцій управління методичною роботою в школі є формування його індивідуальної, авторської високоефективної системи педагогічної діяльності.

Усі функції спрямовано на:

- збагачення знань педагогів;
- розвиток світогляду, ціннісних орієнтирів;
- розвиток мотивів творчої діяльності;
- розвиток стійких моральних якостей особистості;
- розвиток сучасного стилю педагогічного мислення;
- розвиток педагогічної техніки;
- розвиток емоційно-вольової саморегуляції.

4.3. Принципи методичної роботи

Ефективний керівник живе у сьогоденні, але концентрується на майбутньому

Джеймс Хейз

Найважливіші принципи методичної роботи в школі:

1. Науковість методичної роботи. Націлює керівників методичної роботи на досягнення відповідності всієї системи підвищення кваліфікації вчителі сучасним науковим досягненням у різних галузях. При цьому науково-методична робота не має нічого спільного із грою в науку, з навмисною наукоподібністю, що викликає у вчителів негативне ставлення до науки. Реалізація цього принципу містить у собі й глибокий аналіз конкретного стану справ у школі, вивчення найважливіших аспектів особистості і діяльності педагогів.

2. Зв'язок з життям, актуальність. Вимагає урахування не тільки глобальних проблем сучасності, але й проблем, близьких цьому колективу вчителів.

3. Системність методичної роботи. Вимагає підходу до методичної роботи як цілісної системи, оптимальність якої залежить насамперед від єдності мети, задач, змісту, форм і методів роботи з учителем, від спрямованості на високі кінцеві результати. Цей принцип передбачає також керованість, плановість усієї методичної роботи.

4. Комплексний характер методичної роботи. Передбачає єдність і взаємозв'язок усіх сторін і напрямків підвищення кваліфікації: учителів (з питань дидактики й окремих методик, теорій виховання, психології і фізіології, педагогічної етики й розвитку загальної культури і т. п.)

5. Систематичність, послідовність, наступність, безперервність, масовість. Ці принципи передбачають повне охоплення вчителів різними формами методичної роботи протягом усього навчального року, перетворення методичної роботи в частину системи безперервної освіти. Водночас ідея масовості не означає захоплення масовими формами роботи на шкоду груповим й індивідуальним.

6. Творчий характер методичної роботи, максимальна активізація вчителів. Передбачає створення в школі власної системи разом із учителями, що забезпечує дієве стимулювання творчих пошуків учителів.

7. Конкретність методичної роботи. Передбачає урахування особливостей конкретної школи, диференційований підхід до вчителів.

8. Спрямованість методичної роботи на виділення головного, істотного в підвищенні кваліфікації вчителів. Націлює організаторів методичної роботи на пошук найважливіших, пріоритетних проблем і напрямків підвищення кваліфікації та форм роботи з учителями.

9. Єдність теорії і практики. Спрямована на усунення двох небажаних крайностей: недооцінки ролі й значення теорії та зайвої теоретичності методичної роботи, розриву між теорією з проблемами навчально-виховного процесу.

10. Оперативність, гнучкість, мобільність методичної роботи. Передбачає гнучке реагування на всі зміни, перебудову в разі потреби методичної роботи.

11. Колективний характер методичної роботи при розумному сполученні загальношкільних, групових та індивідуальних, формальних і неформальних, обов'язкових і добровільних форм і методів методичної роботи і самоосвіти вчителів.

4.4. Зміст методичної роботи в школі

Управління – це здатність бачити організацію не такою, якою вона є, а такою, якою вона може стати

Джон Тітс

Зміст методичної роботи в школі:

– наукові дослідження з різних питань навчальної і виховної роботи;

– координація розробки навчальних планів і програм, їх узгодження за суміжними й взаємозабезпечуючими дисциплінами;

– обговорення проблем інформатизації освіти, підвищення якості професійної підготовки вчителів на основі широкого використання засобів обчислювальної інформаційної техніки;

– аналіз і корекція підготовки тих, хто навчається, за результатами поточної успішності, заліків і екзаменів, контрольних відвідувань занять;

– організація лекцій для адміністрації і вчителів з питань педагогіки й психології, новим дослідженням у науці щодо проблем навчання й виховання тих, хто навчається, методики проведення окремих видів навчальних занять;

– вияв, узагальнення і розподіл позитивного досвіду навчальної, виховної та методичної роботи окремих вчителів і методичних об'єднань у цілому;

– вивчення і впровадження до навчального процесу позитивного досвіду методичної роботи інших освітніх установ.

Загальнокультурна підготовка спрямована на розширення кругозору вчителів, спектра їхніх інтересів, оволодіння духовними здобутками суспільства, орієнтацію в сучасній і класичній літературі, театрі, кінематографі, образотворчому мистецтві, музиці, в основних тенденціях науково-технічного прогресу.

Методична, світоглядна підготовка вчителів передбачає формування у них соціальних і професійних цілісних орієнтацій, переконань, що відповідають задачам відновлення школи (установки на демократизацію, гуманізацію і т. п.).

У *частково-методичній підготовці* вчителя можна виділити такі взаємозалежні частини: підвищення кваліфікації вчителів-предметників у галузі тієї науки або сукупності наук, що лежать в основі предмета, що викладається; підвищення кваліфікації вчителів-предметників у сфері змісту свого предмета, поглиблене вивчення нових навчальних програм і підручників; підвищення кваліфікації вчителів у галузі методики викладання свого предмета.

Дидактична підготовка в системі методичної роботи є тим системоутворюючим началом, стрижнем, навколо якого природно групуються інші сторони змісту підвищення кваліфікації вчителів, оскільки дидактика стосується найбільш важливих, вузлових проблем, що хвилюють усіх учасників педагогічного процесу. В рамках дидактичної підготовки вчителів необхідно забезпечити: вивчення вчителями творів класиків світової і вітчизняної дидактики; вивчення найбільш важливих сучасних дидактичних концепцій та ідей, як теоретичних, так і особливо прикладних, перекладених мовою практичних рекомендацій, правил, вимог; вивчення досвіду вчителів-майстрів, педагогічної праці, учителів-новаторів, що створили індивідуально-неповторні й високоефективні дидактичні системи.

Виховна підготовка вчителів спрямована на реалізацію ідей системного підходу до виховання школярів, націлює вихователів на вибір найкращих, оптимальних варіантів системи виховної роботи з конкретними колективами учнів. Мета виховання – формування в особистості рефлексивного, творчого, морального ставлення до власного життя у співвіднесенні з життям інших. Воно спрямовано на вироблення в підростаючої людини уміння вирішувати життєві проблеми, робити життєвий вибір моральним шляхом, що вимагає звернення її «усередину себе», до своїх джерел. Це пошук особистістю (самостійно й за допомогою дорослого наставника) способів побудови морального, справді людського життя на свідомій основі.

Психолого-фізіологічна підготовка вчителів передбачає їхнє озброєння: знаннями із загальної, педагогічної, вікової і соціальної психології, фізіології дітей і підлітків і шкільної гігієни, про типові тенденції та особливості психологічного розвитку сучасних школярів різного віку, про психологію навчання і виховання, взаємозв'язки між характерами навчально-виховної роботи й рівнем розвитку школярів, про психологію дитячого колективу і т. д.; знаннями конкретних особливостей психологічного й фізичного розвитку учнів школи, конкретного класу; знаннями з психології праці й особистості вчителя, закономірностей його професійного творчого росту, закономірностей розвитку педагогічних колективів; знаннями особливостей власної професійної діяльності, власного педагогічного колективу і його особистостей.

Методична робота в школі націлює на вироблення у вчителів розуміння необхідності спеціального вивчення школярів, неприпустимості працювати «наосліп» або «навпомацки», на осмислення мети, задач, програми вивчення учнів, методів добору інформації.

Етична підготовка вчителів спрямована на опанування ними найважливіших принципів педагогічної етики. Поводження вчителя в системі відношень; «учитель – учень», «учитель – педагогічний колектив школи», «учитель – батьки», «учитель – виробничники», «учитель – громадськість за місцем проживання» і т.п. – предмет спеціального розгляду, методичного навчання.

Технічна підготовка вчителів передбачає їхнє озброєння уміннями активно й ефективно використовувати нові можливості освіти, виховання і розвитку школярів, що надають сучасні технічні пристрої.

4.5. Форми організації методичної роботи

Виділяють такі дві групи форм методичної роботи: *індивідуальні* й *колективні*.

4.5.1. Індивідуальні форми

Формальна освіта допоможе вам вижити. Самоосвіта приведе вас до успіху
Джим Рон

Індивідуальні форми методичної роботи:

Самоосвіта. У процесі самоосвіти педагог вивчає нову літературу з педагогіки, психології, методики викладання

навчальної дисципліни, матеріали передового педагогічного досвіду, педагогічні й методичні журнали, збірники.

Одним із видів самостійної діяльності вчителя є робота над методичною темою, яка повинна відповідати тій проблемі, над якою працює школа. Результати роботи над методичною темою вчитель оформляє як реферат чи доповідь, з якими виступає на засіданні методичного об'єднання чи творчої групи, або на науково-практичній конференції.

Стажування. Молоді спеціалісти, які закінчили вищі педагогічні навчальні заклади, протягом першого року роботи за місцем працевлаштування проходять стажування. Мета стажування – набуття випускником практичних й організаторських навичок, необхідних для педагогічної роботи на посаді, яку займають. У період стажування молодий спеціаліст користується всіма правами, встановленими для працівників даної категорії, виконує посадові функціональні обов'язки, а також обов'язки, обумовлені в контракті. Керівник навчального закладу призначає з числа кращих вчителів (вихователів) відповідної спеціальності керівників стажування – наставників.

У зміст стажування входить: навчальна й методична робота, робота класного керівника.

Результати стажування молодого спеціаліста розглядаються в кінці навчального року керівництвом навчального закладу.

У роботі зі стажистами й молодими вчителями використовується і така форма роботи, як школа стажиста та молодого вчителя, яка створюється при рай(міськ)методкабінеті. У школі стажиста й молодого вчителя ознайомлюють педагогів-початківців із завданнями й змістом стажування, організовують і проводять лекції з найактуальніших питань психології і педагогіки, семінари-практикуми з питань організації навчально-виховного процесу в школі (складання календарних планів, розробка конспектів уроків, сценаріїв виховних заходів, дидактичних матеріалів), консультації з питань стажування, використання нових форм і методів навчання; відвідують й аналізують уроки в досвідчених вчителів та інше *(див. додаток Б)*.

Індивідуальні консультації для вчителів. В організації індивідуальних консультацій з учителями потрібно виходити з практичних потреб школи і кожного вчителя зокрема. Починати дану роботу потрібно із виявлення вчителів, які потребують консультації з тих чи інших питань. Потрібну інформацію директор, заступник директора з навчально-виховної роботи можуть одержати з різних джерел: відвідування уроків, виховних занять, бесіда з учителем, перевірка календарного

плану, класного журналу, зошитів учнів та ін.

Разом з учителем керівники школи виявляють недоліки в навчально-виховній роботі вчителя (наприклад, на уроці нераціонально використовується час, не завжди проводиться підсумок уроку, вчитель невміло здійснює диференційований підхід до учнів тощо), продумують заходи щодо їх усунення. Під час індивідуальних консультацій вчителеві дають конкретні поради з тих чи інших питань, рекомендують опрацювати відповідні журнальні статті, методичні посібники або методичні розробки уроків.

Повторне відвідування уроків учителя, проведення контрольних робіт, усне опитування учнів дають змогу з'ясувати ефективність індивідуальних консультацій для вчителя.

4.5.2. Колективні форми

Управлінню, як і плаванню, неможливо навчитися по книгам

Генрі Мінцберг

Колективні форми методичної роботи:

Методичні об'єднання учителів, під якими розуміються об'єднання вчителів як одного предмета, так і декількох, котре націлене на конкретне переосмислення загально-дидактичних, загально-педагогічних положень стосовно конкретного уроку або виховного заходу.

При наявності в школі не менше 5 вчителів одного й того ж предмета створюються шкільні методичні об'єднання (предметні). Якщо такої кількості вчителів-предметників або вчителів початкових класів у школі немає, то тоді утворюються міжшкільні методичні об'єднання з центром в одній зі шкіл, а коли вчителів з даного предмета (наприклад, французької або польської мови) є лише декілька в районі або області, то тоді можуть створюватися районні або обласні методичні об'єднання вчителів з даного предмета. Крім предметних методичних об'єднань, у школі створюються методичні об'єднання класних керівників, а в школах-інтернатах – методичні об'єднання вихователів. Для вчителів початкових класів створюється єдине методичне об'єднання, на якому розглядаються питання навчання молодших школярів й організації виховної роботи з ними. Якщо в школі початкових класів багато (25–30), то можуть утворюватися окремі методичні об'єднання вчителів перших класів, других класів, третіх класів, четвертих класів.

Засідання методичних об'єднань проводиться, як правило, один раз на чверть. Форма планування роботи методичного об'єднання довільна. У плануванні потрібно враховувати конкретні умови кожної школи: досвід роботи вчителів, їх здібності, інтереси, підсумки успішності учнів з даного предмета.

Робота методичних об'єднань може проводитися за такими напрямками:

– вивчення питань теорії предмета, що викладається, оволодіння його науковою методологією;

– ознайомлення з новими програмами й підручниками, з'ясування їхніх особливостей і вимог; вивчення нових складних програмних тем з використанням додаткового наукового матеріалу;

– поглиблене вивчення методики викладання певного навчального предмета; випереджальний розгляд питань методики вивчення найбільш складних розділів програми з демонстрацією відкритих уроків, підготовлених досвідченими вчителями (ними ж можуть бути зроблені методичні розробки уроків зі складних тем);

– вивчення положень дидактики, теорії виховання, їх практичного застосування;

– вивчення вікової і педагогічної психології, психолого-педагогічних особливостей дітей різних вікових груп;

– інформація про нові книги з предмета, методичні рекомендації, статті у педагогічній пресі щодо змісту й методики навчально-виховної роботи з предмета;

– систематичне вивчення рівня знань, умінь і навичок учнів з предмета;

– позакласна й позашкільна робота з учнями щодо предмета *(див. додатки В–Л)*.

Постійно діючи й епізодичні семінари спрямовані на вдосконалення методичної майстерності як досвідчених, так і молодих учителів, які мають недостатній досвід роботи, на вдосконалення організаторських умінь керівників шкіл.

Епізодичні семінари зумовлені терміновою потребою у розв'язанні окремих проблем у роботі вчителів, вихователів, керівників шкіл і проводяться один або два рази в рік. Такі семінари можуть проводитися для тих вчителів-предметників, вчителів початкових класів, вихователів груп подовженого дня шкіл області, району, які одержали рекомендації за результатами атестації, для керівників районних методичних об'єднань, директорів, заступників директорів середніх загальноосвітніх навчальних закладів. Тематика семінару для вчителів, які одержали рекомендації за результатами

атестації, визначається на основі зауважень атестаційної комісії і може бути такою: «Шляхи підвищення ефективності уроку», «Форми організації самостійної роботи учнів на уроці», «Індивідуалізація навчальної роботи на уроці», «Виховання в учнівської молоді почуття патріотизму» та ін.

Для директорів шкіл на епізодичних семінарах можуть розглядатися такі питання: «Наукові основи організації внутрішньо шкільного керівництва й контролю», «Оптимізація роботи заступника директора школи з навчально-виховної роботи» та ін.

Постійно діючи семінари, як правило, плануються на один рік. Періодичність занять – один раз на місяць або чверть. Тематика постійно діючих семінарів визначається тими завданнями, які ставить держава перед школою для вдосконалення навчально-виховного процесу.

Науково-педагогічні конференції і педагогічні читання – своєрідна форма підбиття підсумків роботи колективу школи, окремих педагогів над актуальними методичними проблемами, виявлення та узагальнення кращого практичного досвіду. Тематика науково-практичних конференцій визначається тими завданнями, які ставить суспільство перед школою, потребами педагогічних колективів шкіл. Наприклад, тематика науково-практичних конференцій може бути такою: «Шляхи підвищення ефективності уроку», «Активізація пізнавальної діяльності школярів», «Формування національної свідомості учнівської молоді», «Диференціація навчання учнів», «Розвиток пізнавальної самостійності молодших школярів», «Оптимізація навчально-виховного процесу в школі» та ін.

Тема науково-практичної конференції визначається заздалегідь – за 3–5 місяців (залежно від виду конференції: районна, обласна, республіканська). Тривалість роботи конференції, як правило, 1–2 дні. Структура роботи науково-практичної конференції зазвичай така: пленарне засідання, на якому розглядаються основні питання даної проблеми. Із доповідями на пленарному засіданні виступають керівники органів освіти (міністр чи заступник міністра освіти, начальник відділу управління міністерства освіти, начальник управління освіти, завідувач відділом освіти, провідні науковці, вчені вузів, вчителі-новатори, досвідчені вчителі та ін.); робота в секціях: планується 4–5 секцій з окремих напрямків вирішення даної проблеми. На секційних засіданнях вчителі обмінюються досвідом роботи, спостерігають і обговорюють навчальні й виховні заняття, вносять конкретні пропозиції щодо ефективного розв'язання обговорюваного питання.

На підсумковому пленарному засіданні заслуховують звіти

керівників секцій, обговорюють і приймають рекомендації науково-практичної конференції з даної проблеми.

Читацькі й глядацькі конференції. Предметом обговорення на читацькій конференції, як правило, стають найбільш значні твори художньої або публіцистичної літератури, або педагогічні книги, або статті, що викликають особливий інтерес. На глядацьких конференціях обговорюються колективно переглянуті кінофільми, театральні вистави, телевізійні програми, присвячені школі.

Школи передового педагогічного досвіду, групове наставництво. Створюються при школах за наявності одного або декількох учителів-майстрів педагогічної праці, носіїв передового досвіду й служать для передачі досвіду, його опанування іншими вчителями. Школа передового педагогічного досвіду сприяє підвищенню кваліфікації педагогічних працівників, впровадженню передового педагогічного досвіду. Створюється вона за пропозицією педагогічної ради школи, рай(міськ)методкабінету, обласного інституту післядипломної освіти.

Керівником школи передового педагогічного досвіду є досвідчений вчитель, або особа, досвід роботи якої схвалений і рекомендований для впровадження. Слухачі школи (5–10 осіб) передового педагогічного досвіду працюють за планом, складеним керівником школи з допомогою працівників рай(міськ)методкабінету, обласного інституту післядипломної освіти, з періодичністю одне заняття на місяць.

Основними формами роботи школи передового педагогічного досвіду є лекції, семінарські заняття, самостійна робота (опрацювання літератури, застосування слухачами окремих форм, методів, прийомів і засобів роботи), відвідування керівником школи занять у слухачів.

Методичні виставки, бюлетені, стінгазети. У школах з розвиненою системою методичної роботи обладнуються методичні кабінети. Перевагою цієї форми є можливість зібрати великий матеріал, представити його за допомогою наочних засобів: стендів, постійних або змінних виставок, методичних бюлетенів і т. ін.

Рольова гра. Стосовно методичної роботи – це ігровий процес, у якому бере участь група педагогів, причому кожний імітує діяльність або учителя на уроці, або учнів, або завуча, або інспектора, а результатом цього процесу повинні стати нові методичні навички й прийоми, що збагачують усіх учасників.

Мозковий штурм, методичний ринг. Він організовується з метою термінового розв'язання складної навчально-методичної проблеми. Особливістю його є максимальна

концентрація уваги педагогів на даній проблемі, активна участь усіх учасників у її обговоренні.

Методичний фестиваль – це колективна форма пропаганди передового педагогічного досвіду, це разовий багатоплановий захід, сценарій якого залежить від мети проведення, рівня підготовленості педагогічних і методичних працівників.

Відкриті уроки й позаурочні заходи. Ця форма методичної роботи дає можливість показати особливості використання вчителем форм, методів і прийомів роботи на уроці, розв'язання окремих педагогічних проблем (здійснення навчальної роботи на уроці, реалізація індивідуального й диференційованого підходів до учнів, активізація пізнавальної діяльності школярів та ін.).

Відкриті уроки – це спеціально підготовлені уроки, які проводять як учителі-методисти, старші вчителі, так і молоді вчителі. Спостереження відкритих уроків допомагає заглянути в творчу лабораторію вчителя.

Методичні оперативки. Завдання методичних оперативок (оперативних нарад) – підвищення наукового рівня педагогічної роботи, попередження можливих помилок, виправлення допущених недоліків у роботі. Змістом їх роботи є ознайомлення вчителів з новими досягненнями в педагогіці, психології, методик викладання, з передовим педагогічним досвідом, з новими наказами, методичними листами Міністерства освіти і науки України, з результатами перевірки стосовно дотримання у школі єдиного мовного режиму, ведення класних журналів та ін.

Методичні оперативки не повинні займати багато часу. Вони можуть проводитися до уроків, на великих перервах, між змінами, після уроків як з усіма вчителями школи, так і з окремими групами вчителів. Окремі питання методичних оперативок передбачаються у річному плані роботи школи, у планах роботи методичних об'єднань.

На методичні оперативки виносяться питання, які неможливо передбачити заздалегідь, з якими потрібно оперативно ознайомити вчителів: цікава стаття в педагогічному журналі, новий наказ Міністерства освіти і науки України чи управління освіти і науки, відділу освіти, новий методичний прийом чи наочний посібник, який заслуговує на увагу. Періодичність проведення методичних оперативок диктується практичною необхідністю. Проводить їх, в основному, заступник директора з навчально-виховної роботи.

Робота творчих (проблемних) груп. Творчі групи можуть працювати в системі шкільних, міжшкільних предметних методичних об'єднань, а також на базі рай(міськ)методкабінету.

До складу таких груп входять теоретично підготовлені, досвідчені, творчі вчителі (8–10 осіб).

Завданням творчих груп є розв'язання актуальних проблем навчально-виховного процесу (наприклад, особливості роботи за новою програмою, підручником, створення на уроці проблемних ситуацій, формування загально пізнавальних умінь і навичок учнів початкових класів, наукова організація праці учнів та ін.), які є новими в педагогічній теорії і практиці, тобто робота їх носить випереджальний характер.

У діяльності творчих груп використовуються як теоретичні, так і практичні форми роботи. До теоретичних форм відносять спільне вивчення навчальних програм, ознайомлення з підручниками, посібниками, з новинками психолого-педагогічної і методичної літератури, з вибором оптимальних форм, методів і прийомів навчальної діяльності на уроці. Можуть використовуватись такі практичні форми роботи: спільна розробка складних у методичному плані типів уроків, нестандартних форм організації навчально-виховної діяльності, спостереження уроків, підбір завдань, вправ тощо.

Тривалість роботи творчих груп залежить від складності тієї проблеми, над розв'язанням якої вона працює. Це може бути 1–2 роки.

Опорна школа має відповідну навчально-матеріальну базу, досвідчених і творчо працюючих педагогів, домагається високих результатів у навчанні й вихованні учнів.

Керівництво методичною роботою в опорній школі здійснює методична рада, до складу якої входять директор опорної школи (голова ради), найбільш досвідчені директори й заступники директорів шкіл, керівники методичних об'єднань, вчителі методисти, старші вчителі, працівники рай(міськ)методкабінету, заступник голови.

Змістом методичної роботи опорної школи з педагогічними працівниками є вдосконалення форм і методів навчання і виховання, організації позакласної і позашкільної виховної роботи, взаємозв'язку школи й сім'ї, впровадження у практику роботи досягнень педагогічної науки й передового педагогічного досвіду, здійснення внутрішньо шкільного контролю і надання методичної допомоги вчителям, вихователям.

Основними формами роботи опорної школи є індивідуальні та групові консультації, стажування, спостереження та аналіз навчальних занять і позакласних заходів, науково-практичні конференції, педагогічні читання, семінари-практикуми тощо.

Творчі звіти вчителів. Така форма методичної роботи, в основному, використовується під час проведення атестації педагогічних працівників. На педагогічній раді вчитель звітне

про результати навчально-виховної роботи, ділиться своїми знахідками, методичними доробками, знайомить колег з власним досвідом, роздатковим і дидактичним матеріалом, сценаріями найбільш вдалих заходів.

Тижні педагогічної майстерності – це своєрідний звіт досвідчених вчителів, вчителів-методистів, старших вчителів про свою роботу. У програму тижня входить: проведення відкритих уроків, позакласних виховних заходів майстрами педагогічної праці, виставка наочних посібників, дидактичного матеріалу, учнівських зошитів, творчих робіт учнів. Завершує методичний тиждень підсумкова конференція, наприклад, «Оптимальний вибір методів навчання», «Цілісний підхід до формування національної свідомості учнів».

Експериментальний педагогічний майданчик. Мета створення експериментального педагогічного майданчика – це реалізація соціально-педагогічних ініціатив, спрямованих на оновлення змісту освіти, впровадження принципово нових технологій у практику закладів освіти. Автором таких ініціатив може бути будь-яка особа, а також заклад освіти, установа, кооператив, громадська організація тощо.

Для створення майданчика автор ініціативи оформляє заяву, в якій відображає основні ідеї експерименту, умови його проведення; очікувані результати; план програми дослідження; характер і межі змін в існуючій практиці освіти; попередні розрахунки матеріально-технічного, економічного, кадрового і наукового забезпечення експерименту.

Рішення про відкриття майданчика приймається експертною комісією після проходження спеціальної експертизи, в ході якої визначається відповідність ініціативи меті розвитку освіти.

Положенням визначено пріоритетні напрями діяльності майданчика: випробування нових концепцій освіти й виховання; впровадження нового змісту освіти (навчальних планів, програм, нових підручників); розробка й експериментальна перевірка результативності державного компонента змісту освіти; створення нових моделей навчальної діяльності; розробка нових методів і засобів виховання учнів; створення нових схем управлінської діяльності, спрямованих на розвиток освіти.

Підсумки діяльності експериментального педагогічного майданчика оформляються у письмовій формі й подаються до відповідного органу державного управління освітою, який видає їх у вигляді методичних рекомендацій, листів чи інших документів.

Мікрогрупа – це колективна форма методичної роботи, до

складу якої входять люди, об'єднані виключно на добровільній основі, й критерієм такого об'єднання є їх психологічна сумісність, інтерес до однієї педагогічної проблеми. Такі групи утворюються тоді, коли потрібно освоїти певну концепцію, теорію, методику. Спочатку кожний член групи самостійно вивчає теоретичний матеріал, потім обговорюють його колективно, доповнюють, коригують, реалізують дану ідею практично у своїй роботі. Освоївши нову ідею, мікрогрупа розпадається.

Ініціативні групи. Вони утворюються під час проведення великих методичних заходів (педагогічної ради, педагогічних читань, конференцій тощо). Зміст роботи ініціативної групи педагогів полягає у вивченні стану конкретної проблеми навчально-виховної і методичної роботи, узагальненні думок і виробленні рекомендацій, підготовці проекту рішень, а в ході проведення самих заходів – в організації дискусії.

Методичний кабінет школи. Основні завдання методичного кабінету школи: надання практичної допомоги вчителям, вихователям, класним керівникам у формуванні їх педагогічної майстерності; координація методичної роботи в школі; пропаганда досягнень психолого-педагогічної науки й передового педагогічного досвіду роботи вчителів і педагогічних колективів.

Керівництво роботою шкільного методичного кабінету може здійснювати рада кабінету, обрана з числа вчителів-методистів, досвідчених вчителів, яка працює під керівництвом заступника директора школи з навчально-виховної роботи. Рада методичного кабінету організовує роботу для стажування молодих учителів, координує діяльність методичних об'єднань школи, допомагає вчителям у проведенні методичних заходів, організовує і проводить виставку нових наочних посібників, знайомить учителів з новинками психолого-педагогічної літератури, передовим педагогічним досвідом тощо.

Методична рада школи. У великих школах утворюється методична рада, яка координує всю методичну роботу, що ведеться в школі. До складу методичної ради входять керівники шкільних методичних об'єднань, шкіл передового педагогічного досвіду, творчих груп, найбільш досвідчені учителі, вчителі-новатори. Склад методичної ради затверджує педагогічна рада школи, а очолює її роботу заступник директора школи з навчально-виховної роботи.

У зміст роботи методичної ради школи входять:

– визначення основних напрямків діяльності предметних методичних об'єднань, методичних об'єднань учителів початкових класів, класних керівників, шкіл передового

педагогічного досвіду, творчих груп;

– організація і проведення педагогічних читань, розробка тематики виступів на них, рецензування доповідей, розробка проекту документацій педагогічних читань;

– вивчення, узагальнення і впровадження передового педагогічного досвіду, досягнень психолого-педагогічної науки у практику роботи школи;

– розробка тематики й програм семінарів, практикумів для педагогічних працівників;

– випуск методичних бюлетенів про передовий педагогічний досвід, про новини педагогічної і методичної літератури;

– проведення консультацій для молодих учителів, учителів, які одержали рекомендації за наслідками атестації;

– організація роботи методичного кабінету школи;

– розробка проблеми, над якою працює школа.

План роботи методичної ради голова погоджує з директором школи.

4.6. Планування роботи методичних об'єднань в школі

Управління, яке не прагне до оновлення приречено на поразку
Пітер Фердинанд Друкер

Планування роботи в методичному об'єднанні повинно бути *багатоступеневим*, *наскрізним* і *багатоетапним*.

Багатоступеневість планування пов'язана з відмінністю в характері заходів. При плануванні можна виділити 3 основні групи заходів:

1. Заходи, проведення яких вимагає залучення всього педагогічного колективу методичного об'єднання: засідання педагогічної ради, проведення конференцій, засідання методичного об'єднання і т.п.

2. Заходи, проведення яких пов'язане з участю окремих вчителів методичного об'єднання: професійні конкурси, робота творчих груп, експериментальна робота, круглі столи, семінари, творчі звіти, робота в журі, різних комісіях та ін.

3. Заходи, проведення яких вимагає залучення допоміжних служб школи (День дитячої книги – бібліотека, проведення психологічного тестування – психологи, анкетування вчителів – психологи і адміністрація школи та ін.).

Характер заходів визначає пріоритет у послідовності розробки пропозицій щодо їх планування: 1 група – 2 група – 3 група.

Наскрізним планування є в силу необхідності узгодження і взаємної ув'язки планів, що розробляються методичним об'єднанням, з планами заступників з методичної, навчальної, виховної роботи та керівниками служб школи.

Багатоетапність планування роботи методичного об'єднання пов'язана з особливостями її організації в масштабі школи. Цільова установка першого етапу – підготовка головами методичних об'єднань пропозиції щодо планування основних заходів. Метою другого етапу є безпосереднє планування основних заходів після отримання завдань і виписок з планів-графіків проведення заходів, що розробляються Управлінням освіти й адміністрацією школи.

Найбільш раціональним є системний підхід до планування методичної роботи. Він передбачає відображення методичної роботи у всіх видах планування навчально-виховної робота в школі в тісному взаємозв'язку зі спеціальними планами діяльності різних шкільних методичних об'єднань. Системний підхід передбачає також забезпечення тісного взаємозв'язку методичної роботи з усіма видами й формами підвищення кваліфікації вчителів поза школою.

Наприкінці кожного навчального року (квітень – травень) голови методичних об'єднань готують звіт про виконану роботу в методичному об'єднанні за рік, у якому викладаються завдання, що стояли перед об'єднанням, методи й шляхи їхнього досягнення, отримані результати, проблеми, що виникли, й визначаються основні завдання й коротка програма діяльності на наступний рік.

Після визначення основних завдань і заходів для методичного об'єднання заступником директора з методичної роботи голови методичних об'єднань укладають «План роботи методичного об'єднання на навчальний рік». У ньому має зазначатися, хто й що повинен робити, в які строки й у який спосіб, і включати всі необхідні рішення. Для реалізації плану в школі необхідно розробити стандартну систему звітності й здійснювати її аналіз як за результатами діяльності всього методичного об'єднання, так й окремого вчителя. Збір, обробка й аналіз інформації про фактичні результати діяльності методичного об'єднання, порівняння отриманих результатів із плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз причин цих відхилень, розробка заходів, необхідних для досягнення поставленої мети, неможливі без якісного планування. План стає передумовою для укладання докладних календарних графіків, розкладів і т.п. *(див. додаток В)*.

Центральне місце в плануванні займають завдання календарного планування, тобто погоджування заходів у часі

між собою й із можливостями інших методичних об'єднань. У найпростішому випадку параметри календарного плану становлять дати початку й закінчення кожного заходу, їх тривалість і необхідні ресурси (кадрові, науково-методичні, матеріально-технічні). Існують різні способи відображення календарного плану. Найпоширеніші календарні плани у вигляді лінійних діаграм і списків робіт. Досвід показує, що найбільш прийнятим для голів методичних об'єднань є календарний план у вигляді таблиці.

План роботи методичного об'єднання складається з таких розділів:

– тема, над якою працює методичне об'єднання;

– мета й завдання методичного об'єднання на новий навчальний рік;

– міські, районні й загальношкільні заходи;

– навчально-виховна робота в методичному об'єднанні;

– методична робота в методичному об'єднанні;

– удосконалення навчально-методичного забезпечення.

Тему, мету й основні завдання діяльності методичне об'єднання формує, виходячи із загальношкільних завдань з урахуванням специфіки роботи.

Орієнтовна структура плану роботи методичного об'єднання:

I. Підсумки роботи за минулий рік: порівняльні кількісні дані про підсумки успішності школярів за кожним учителем: сумарно по всіх класах або на рівні окремих класів. Обов'язкове виділення динаміки успішності. Зазначення основних причин успіхів і невдач. Спеціальна фіксація випадків збільшення числа учнів, що навчаються на «11» і «12», кількості медалістів й учнів, що одержали грамоти за успіхи у вивченні окремих предметів. При цьому фіксація прізвища вчителя й учнів обов'язкова. Кількісні підсумки іспитів з показом успішності виконання окремих видів робіт. Перелік утруднень учнів у вивченні певного предмета та їх причини. Перелік утруднень вчителів у навчанні учнів за новими навчальними планами й програмами. Участь у конкурсах, олімпіадах, оглядах, предметних тижнях, місця, які посіли. Кількість гуртків і кількість учнів у них.

II. Основні задачі й напрямки роботи в новому навчальному році: задачі й напрямки роботи стосовно всього педагогічного колективу. Наприклад, робота над єдиною методичною темою, вивчення результатів навчання, виховання і розвитку школярів, визначення перспектив удосконалення змісту, форм і методів роботи і т. ін.; задачі й напрямки роботи з окремими групами вчителів і класних

керівників; цілі й задачі індивідуальної роботи; цілі й задачі взаємодії з районними й міськими методичними службами.

При визначенні задач важлива не тільки їхня актуальність, але й характер їхнього формулювання: вивчити, опанувати, упровадити, освоїти, реалізувати. Такі формулювання дозволяють із граничною конкретністю визначити зміст, методи й форми роботи, чітко представити її кінцевий результат.

ІІІ. Зміст, форми й види методичної роботи. У цьому розділі необхідно:

1. Забезпечити оптимальний вибір:

а) загальношкільних форм методичної роботи (робота з єдиної методичної теми, участь у науково-практичних конференціях, обговорення проблем методичної роботи на педагогічних радах, виробничих нарадах, диспутах й обговорення новинок педагогічної літератури, обговорення передового педагогічного досвіду та т. ін.;

б) групових форм роботи (творчі мікрогрупи, школи передового досвіду, наставництво, взаємовідвідування уроків, спільне виготовлення дидактичного матеріалу, групові вправи, ділові ігри з окремих прийомів роботи й т. п.);

в) індивідуальних форм (консультації, співбесіди, самоосвіта, узагальнення особистого досвіду роботи й т. ін.).

2. Максимально скоротити час на спільні збори й обговорення, перенести основну увагу на всебічний облік і планування індивідуальної, самостійної роботи вчителів з удосконалювання своєї педагогічної майстерності, підготовки навчальних занять і проведення різних видів позакласної роботи з учнями.

3. Визначити перелік методів і видів діяльності, що дозволяють зробити колективне судження про результати навчання, виховання і розвитку школярів; проаналізувати причини успіхів і невдач у роботі.

4. Передбачити періодичне вивчення утруднень учителів і класних керівників у роботі. Виявити причини цих утруднень і шляхи їх подолання і попередження.

5. Намітити систематичне вивчення причин утруднень учнів у навчанні й відхилень у поведінці окремих школярів.

6. З урахуванням потреб колективу й особистих побажань учителя визначити перелік матеріалів, що будуть підготовлені для поповнення навчальних кабінетів і методичного куточка школи.

7. Спланувати допомогу органам учнівського самоврядування в підготовці й проведенні позаурочних форм роботи з профілю методичного об'єднання: предметні тижні, предметні олімпіади, конкурси творчих робіт і т. ін.

8. У разі необхідності запланувати випереджальне проведення уроків з найбільш складних розділів курсу більш досвідченим учителем для молодих фахівців.

9. Розподіляти доручення щодо цілеспрямованого накопичення досвіду використання досягнень педагогічної науки й педагогів-експериментаторів.

До річного плану методичної роботи необхідно додати календарний план роботи методичного об'єднання на навчальну чверть або півріччя, в якому вказати час і місце проведення групових занять членів методичного об'єднання для їх включення в загальношкільний календарний план роботи з кадрами.

Алгоритм організації методичної роботи в школі:

1. Виступи керівництва школи з роз'ясненням актуальності й сутності робота з обраної проблеми.

2. Підготовка навчально-методичної та організаційно-педагогічної документації.

3. Діяльність педагогічної ради методичних об'єднань і громадських організацій учителів з обраної теми.

4. Комплектування творчих груп учителів, що забезпечували створення передового досвіду роботи з певної проблеми і його пропагування серед усіх учителів.

5. Організація самоосвіти, проведення семінарів у процесі творчої роботи над обраною темою.

6. Показ досвіду за допомогою відкритих заходів, виставок первинної документації вчителів і робіт учнів.

7. Особистий приклад керівника школи.

8. Оперативна практична допомога керівників школи й методичних об'єднань учителям, що працюють над обраною проблемою.

9. Підбиття підсумків кожного етапу роботи й постановка нових близьких, середніх і далеких перспектив.

10. Заохочення найбільш сумлінних, творчих працівників, створення атмосфери доброзичливості й готовності допомогти товаришеві при виникненні труднощів у роботі.

При правильній організації роботи методичне об'єднання може зробити багато чого: попередити можливі помилки, прорахунки, невдачі в роботі вчителів, порекомендувати дієві засоби, прийоми й методи, які допомагають розкрити найбільш важкі теми навчальних програм, узагальнити й поширити кращий досвід, впровадити технічні засоби, організувати кабінетну систему. Члени об'єднання тримають один одного в курсі новинок наукової, методичної літератури, питань педагогіки й психології. Вони спільно розглядають плани самоосвіти, заслуховують звіти кожного по ходу цієї роботи. І

все це спрямовано на вирішення основного завдання – досягти високого науково-теоретичного рівня викладання. *(див. додаток Д-Л)*.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте завдання методичної роботи з педагогічними працівниками.
2. Що входить у зміст методичної роботи?
3. Хто в загальноосвітньому навчальному закладі відповідає за організацію методичної роботи?
4. Яка роль методичного кабінету школи в підвищенні педагогічної майстерності вчителів?
5. Охарактеризуйте основні напрями методичної роботи в сучасній школі та зв'язки між ними.
6. Розкрийте зміст індивідуальних форм методичної роботи в школі.
7. В чому особливості колективних форм методичної роботи в школі?
8. Яке призначення експериментального педагогічного майданчика?
9. Хто є головою методичної ради школи?
10. Назвіть призачення методичних оперативок.
11. Визначте роль методичних об'єднанн учителів.

Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять

1. Для вивчення питання *«Організація методичної роботи в гімназіях і ліцеях»* ознайомтесь з матеріалом підручника: *Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – с. 53–55* та законспектуйте опрацьований матеріал у довільній формі.

2. Підготуйте план професійного самовдосконалення своєї особистості. Обґрунтуйте його.

3. Проаналізуйте можливі зв'язки між різними формами методичної роботи в школі. Результати оформіть письмово.

4. Укласти список літератури й Інтернет-ресурсів про організацію і керівництво методичною роботою в початковій школі.

Тематика рефератів

1. Документація методичних об'єднань.
2. Організаційна структура методичної роботи.
3. Права і обов'язки учасників методичної роботи.
4. Активні форми внутрішкільної методичної роботи з учителями початкових класів.
5. Роль методичного кабінету в професійному зростанні педагогічних працівників.
6. Упровадження інтерактивних методів і форм роботи в систему методичної роботи.
7. Педагогічна діагностика в системі методичної роботи.
8. Науково-дослідницька діяльність у системі методичної роботи.
9. Розвиток творчої активності педагогічних працівників у системі методичної роботи.

Тема 5. Система роботи з передовим педагогічним досвідом

5.1. Поняття про передовий педагогічний досвід
5.2. Критерії оцінки передового педагогічного досвіду
5.3. Виявлення передового педагогічного досвіду
5.4. Методи вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду
5.5. Технологія впровадження передового педагогічного досвіду

Ключові поняття: *передовий досвід, новаторство, позитивний досвід, передовий педагогічний досвід, масовий досвід, недостатній досвід, комплексний досвід, локальний досвід, індивідуальний досвід, колективний досвід, новаторський досвід, раціоналізаторський досвід, дослідницький досвід, зразковий досвід, новизна досвіду, актуальність досвіду, результативність досвіду, стабільність досвіду, перспективність досвіду, узагальнення досвіду, впровадження передового педагогічного досвіду, усна пропаганда, наочна пропаганда.*

Література

1. Зайченко І. В. Педагогіка : навч. посіб. [для студ. вищ. пед. навч. закл.] / Іван Васильович Зайченко. – Чернігів, 2002. – 528 с.

2. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с.

3. Педагогика : учеб. пособ. [для студ. пед. вузов и пед. колледжей]. – [2-е изд.]; под ред. П. И. Пидкасистого. – М., 1996. – 603 с.

4. Передовий педагогічний досвід : теорія і методика / [за ред. Л. Л. Момот]. – К. : Рад. школа, 1990. – 141 с.

5. Фіцула М. М. Педагогіка : навч. посіб. [для студ. вищ. пед. закл. освіти] / Михайло Миколайович Фіцула. – К. : Академія, 2002. – 528 с.

5.1. Поняття про передовий педагогічний досвід

Щоб перебудувати організацію, керівник повинен спочатку показати, що він її любить
Джон Т'юза

У системі підвищення кваліфікації вчителів важлива роль

належить новаторам. Їх майстерність, їх «секрети» покажуть вчителям, образно кажучи, втілення ідеалу, педагогіку як мистецтво в дії. Кого можна назвати новатором? Того, хто добре працює? Чи того, хто пропонує щось нове? Новаторство й передовий досвід – це не одне і теж.

Передовий досвід – більш широке поняття, *новаторство* – складова частина передового досвіду, його основа. Не кожна форма роботи, навіть успішна, є передовим досвідом і не кожне новаторство – передовий досвід.

Передовий досвід – це те, що можна передати, використати в роботі інших учителів. Новаторство не завжди можна передати, є й індивідуальна творчість, яка дає високоефективні результати у даного вчителя, але інші вчителі так працювати не можуть. **Передовий досвід** – це відтворювані методи, прийоми й способи навчання та виховання, практично здійснені в діяльності окремих вчителів і так, щоб забезпечити високі результати без додаткових витрат часу (тобто тільки час роботи). Передовий досвід може бути новаторським, коли вчитель пропонує щось оригінальне, нове, чого не було раніше. Це може бути ціла система роботи, як, наприклад, у А. Макаренка, В. Сухомлинського, с. Шацького, Л. Занкова, коли питання навчання і виховання вирішувалися комплексно, здійснювалися різноманітними методами, прийомами. Але новаторство може мати й обмежений характер, коли пропонуються окремі форми занять або особливі методи навчання. Якщо, наприклад, мова йде про роботу В. Шаталова, Є. Ільїна, с. Лисенкової, перш за все, мається на увазі урок. Вони майстри-новатори у використанні особливих методів пояснення, зворотного зв'язку, самостійної роботи учнів.

Чи буває передовий досвід, що не має новаторського характеру? Такого бути не може. Вчитель не пропонує нового методу, прийому, способу роботи, але він зумів «старому», давно відомому методу надати такого спрямування, щоб він «заграв новими фарбами», став більш ефективним, результативним. Де дійсний успіх, там завжди новаторство в тій чи іншій формі. Педагогічний успіх неможливий без пошуку, мистецтва, мук творчості. Але одна справа, коли вчитель виробляє потрібні навички в себе, з урахуванням свого характеру, підготовки, досвіду; інша, якщо він запропонував прийоми роботи чи удосконалив старі так, що вони дають високі результати та їх можна поширювати та використовувати. Новаторство набуває характеру передового досвіду, який треба поширювати й впроваджувати. Не все, однак, підлягає поширенню. Вивчаючи прийоми роботи новатора, директору важливо з'ясувати головне, провідне, загальне, те, що можна порадити всім, і те,

що притаманне тільки особистості, талановитій людині, чим можна захоплюватися без кінця як витвором мистецтва, але що не можна не тільки копіювати, але й наближено переймати, бо в іншому виконанні це буде неефективно, часом карикатурно й смішно, а нерідко й шкідливо.

Науковці поділяють педагогічний досвід на різні групи: *передовий*, *масовий (позитивний)*, *недостатній*. ***Масовий досвід*** є характерним для широкого загалу педагогічних працівників. ***Недостатній досвід*** – це досвід помилковий або застарілий, досвід роботи молодих учителів.

Позитивний досвід може бути:

– *комплексним*, коли результат діяльності вчителя (високий рівень знань, трудової підготовки й вихованості учнів) виявляється в кінці навчального року або після закінчення школи: випускники успішно вступають до вузів, добре трудяться на виробництві, зразково поводять себе в суспільстві.

– *проміжним, частинним*, коли учитель виявляє особливі здібності в організації навчального процесу: чітко проводить уроки, ретельно їх готує, активізує зусилля дітей. Вивчається саме ця, найбільш помітна й ефективна частина роботи вчителя.

– *конкретним, вузько спрямованим*, коли спрацьовує який-небудь один метод, прийом, окремий елемент навчального чи виховного процесу.

Передовий педагогічний досвід – це досвід, який забезпечує високу результативність як на основі сумлінного виконання обов'язків, так і новаторства.

Класифікація передового педагогічного досвіду

За обсягом теми	*Комплексний досвід* охоплює значну кількість питань роботи вчителя чи педагогічного колективу (наприклад, система роботи вчителя з розвитку зв'язного мовлення учнів, система роботи педагогічного колективу навчального закладу щодо формування національної свідомості учнів).
	Локальний досвід охоплює окреме питання чи кілька взаємозв'язаних питань (наприклад, досвід роботи вчителя математики з проблеми диференціації навчання школярів, досвід педагогічного колективу з питань оптимізації навчально-виховного процесу).
За кількістю авторів	*Індивідуальний досвід* – це конкретний педагогічний досвід.
	Колективний досвід – це досвід педагогічного колективу навчального закладу, творчого об'єднання учителів тощо.

За новизною змісту	
	Новаторський досвід виділяється певною оригінальністю, новизною. Новизна досвіду може мати об'єктивний або суб'єктивний характер. Якщо новизна досвіду об'єктивна й пошуки педагога-новатора носять експериментальний характер, то такий досвід називають *дослідницьким*. Новаторський досвід може відрізнятися певною оригінальністю, вдосконаленням форм, методів, засобів навчання і виховання на основі творчого їх використання. Такий досвід називається *раціоналізаторським*.
	Зразковий досвід – це досвід роботи сумлінних вчителів, які використовують досягнення педагогічної науки й практики, методичні рекомендації, розроблені вченими, методистами, й педагогічна діяльність яких служить зразком для інших.

5.2. Критерії оцінки передового педагогічного досвіду

Справжній керівник завжди
стежить за виразом облич
своїх підлеглих
Вінс Ломбарді

Передовий педагогічний досвід виростає з-поміж маси позитивного. Для його виявлення користуються системою критеріїв. У педагогічній літературі автори (Ю. Бабанський, М. Таланчук, В. Бондар, М. Красовицький та ін.) використовують різну кількість критеріїв – 5–7. З метою комплексної оцінки педагогічного досвіду як передового доцільно використовувати оптимальну кількість критеріїв, тому що на основі одного критерію оцінити таке складне явище неможливо, а надмірна їх кількість утрудний даний процес. Оптимальною кількістю таких критеріїв є 5:

1. Актуальним вважається такий досвід, який спрямований на розв'язання найважливіших проблем навчання і виховання школярів, поставлених урядом перед школою. Наприклад, на сьогодні актуальним є проблеми вдосконалення форм, методів навчання і виховання учнів, здійснення диференційованого навчання, формування національної свідомості школярів тощо.

2. Новизна досвіду – це такий критерій, який дозволяє виділити передовий досвід з-поміж маси позитивного. Незалежно від того, чи виходять автори досвіду за межі відомих форм і методів, чи здійснюють педагогічний процес у цих самих межах, вони завжди вносять до нього щось індивідуально значуще. Елементи новизни можна сьогодні простежити в досвіді таких відомих учителів, як В. Шаталов, М. Гузик, Б. Дегтярьов, М. Палтишев, О. Захаренко та багато інших.

У педагогічній літературі виділяють такі показники, що характеризують новизну досвіду: 1) відкриття нових форм, методів, способів педагогічної діяльності, вихід за межі відомого в науці й масовій практиці; 2) творча реалізація в досвіді нових теоретичних концепцій, ідей; 3) творче впровадження нових форм, методів, способів педагогічної діяльності з урахуванням місцевих умов; 4) раціоналізація окремих сторін педагогічної діяльності; 5) використання методичних рекомендацій, розроблених вченими, методистами, кращими вчителями; 5) використання методичних рекомендацій, розроблених вченими, методистами, кращими вчителями; 6) оптимальна організація педагогічної діяльності, яка служить зразком для оточуючої практики.

Показник 1–4 характеризують новаторський досвід, причому перші два із них – дослідницький, а показники 3 і 4 – раціоналізаторський досвід. Зразковий досвід відповідає показникам 5 і 6. Новизна у зразковому досвіді носить суб'єктивний характер, тобто є новою лише для певної групи людей.

3. Результативність досвіду. Без даного критерію досвід не може називатися передовим. Проте не завжди високі результати дають підставу вважати даний досвід передовим. Часто вони можуть бути випадковими. Результативний досвід характеризується такими показниками, як наявність в учнів міцних знань, умінь і навичок з навчальних предметів, високий рівень розвитку школярів, їх вихованість, причому таких результатів досягнуто завдяки оптимальному використанню відведеного часу й власних сил.

4. Стабільність досвіду. Цей критерій передбачає функціонування досвіду не менше 3–4 років, а також перевірку досвіду в практиці роботи педагогічних працівників. Тимчасові позитивні результати не дають підстав говорити про досвід як передовий.

5. Перспективність досвіду вказує на можливість його творчого наслідування іншими педагогами. А для цього потрібно виділити в досвіді типове, суттєве, доступне для наслідування іншими й вказати педагогічні умови, за яких таке наслідування можливе (у звичайних умовах, в умовах обладнання класу-кабінету тощо).

Наведені критерії використовуються на стадії первинного ознайомлення з досвідом, а також у процесі його аналізу й узагальнення. Висновок про наявність у тій чи іншій педагогічній діяльності передового досвіду робиться на основі обліку всіх показників, які представляють його загальні критерії. Відсутність хоча б одного з них не дає підстав вважати досвід передовим.

5.3. Виявлення передового педагогічного досвіду

Хорошому керівнику потрібно вміти слухати не менше, ніж вміти говорити

Лі Якокка

На всіх етапах розвитку освіти питанню передового педагогічного досвіду приділялася велика увага. В педагогічній практиці визначено чіткі рекомендації щодо порядку вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду на всіх рівнях: *освітні установи – районні, міські відділи освіти, їх методичні кабінети – обласні управління освіти, їх методичні служби – педагогічні вищі навчальні заклади – методичні установи Міністерства освіти і науки України, науково-дослідні інститути.* Відділи освіти, методичні служби спільно з керівниками освітніх закладів зобов'язані відшукувати, готувати, ґрунтовно вивчати передовий досвід, виявляти нове, раціональне в роботі окремих учителів, вихователів і сприяти впровадженню його результатів у педагогічну практику.

У випадку якщо виявлений керівництвом навчального закладу передовий досвід учителя, вихователя за своїм значенням становитиме цінність і за межами навчального закладу, адміністрація повідомляє про це міський відділ освіти, методичний кабінет і рекомендує досвід для виявлення та узагальнення на районному, а в подальшому, можливо, й на обласному й всеукраїнському рівнях.

Крім того, керівники навчальних закладів повинні забезпечувати поширення та використання передового досвіду окремих педагогічних працівників, колективів, рекомендованого районними відділами, обласними управліннями освіти, Міністерством освіти і науки України. Отже, планується поширення свого досвіду вгору та використання чужих надбань у себе. У кожному навчальному закладі повинна бути чітко систематизована, узагальнена картотека передового педагогічного досвіду.

На практиці розрізняють три рівні передового педагогічного досвіду:

1. Науковий рівень. Досвід суперечить існуючій усталеній практиці. Він виявляється у принципово нових закономірностях в організації навчально-виховного процесу й вимагає зміни навчальних програм, підручників. Цей досвід можна характеризувати як новаторський. Новаторство – рушійна сила прогресу. Педагог-новатор – це людина, що

пропонує нову ідею, втілення якої потребує принципово нового підходу (досвід Ш. Амонашвілі з оцінювання знань, умінь, навичок, рівня розвитку дітей без застосування бальної системи; перспективне навчання с. Лисенкової, коли наступна тема курсу готується в змісті попередньої, а тому учні легше її засвоюють, що економить час і підвищує якість навчання, виховання і розвитку учнів тощо).

2. Методичний рівень. Розкриття технології досвіду конкретної методичної ідеї, яка передбачає внесення в педагогічну теорію суттєво нового – методу, прийому, засобу навчання, принципово нового типу посібників (липецький метод коментованого письма, опорні сигнали В. Шаталова, опорні схеми с. Лисенкової тощо). Цей рівень не вимагає перебудови навчальних планів, програм, підручників.

3. Практичний рівень. Досягнення педагогічної майстерності, тобто бездоганного, гнучкого, доцільного застосування вже відомого в педагогіці й методиці. Новизна в цьому разі проявляється в деталях (вдало підібрані приклади, оригінально складена система завдань, чітко налагоджена система контролю за рівнем навчальних досягнень учнів на всіх етапах уроку; система роботи з розвитку пізнавальних здібностей учнів у процесі навчання і виховання; оптимальне використання форм і методів у процесі реалізації ідей розвиваючого навчання тощо). Майстерність, накопичуючись кількісно, може дати нову якість, тобто сформувати вчителя-майстра, потенційного носія передового педагогічного досвіду. Як правило, саме на цьому рівні узагальнюють досвід керівники шкіл.

Працюючи з учителями – носіями передового педагогічного досвіду, слід постійно пам'ятати, що вони, «викликаючи вогонь на себе», отримують значне додаткове навантаження, і практично без заохочень. Тому необхідно продумувати систему моральних і, бажано, матеріальних пільг педагогам, досвід яких узагальнюється.

Пошук передового досвіду може мати *цілеспрямований* і *випадковий характер*. ***Цілеспрямований пошук*** передового досвіду здійснюється за наперед визначеним планом методичними службами навчального закладу; ***випадковий*** – пов'язаний зі спостереженням за роботою вчителів під час відвідування уроків, позакласних заходів, занять гуртків, факультативів тощо або з виступом учителя в процесі обміну досвідом на методичному засіданні, вивченням шкільної документації, проведенням атестації, вивченням матеріалів, представлених на педагогічну виставку тощо.

Керівники шкіл у пошуках передового досвіду не повинні

покладатися тільки на випадок, коли раптово виявлять у роботі того чи іншого вчителя щось видатне, оригінальне, корисне. Вивчення передового досвіду піддається організації і спланованому пошуку. Перш за все, й директор, і завуч складають орієнтовні питання, які варто вивчити, доводять їх до відома вчителів, стимулюючи їх творчий пошук у певних напрямках.

Вивчаючи роботу вчителів керівники шкіл виявляють позитивні й «тіньові» сторони в роботі, дають поради, вказівки, наводять приклади. Кожен керівник має більш-менш визначене еталонне уявлення про ті чи інші прийоми роботи й намагається їх передати своїм колегам. Це, безперечно, один із засобів розповсюдження передового досвіду, бо й директор, і завуч у своїх рекомендаціях спираються на узагальнений передовий досвід і багаторічні спостереження. Але такі дії недостатні. Мова йде про спеціальне вивчення діяльності вчителів, що досягли серйозних успіхів у праці, виявленні специфічних особливостей їх прийомів з метою розповсюдження. З чого все розпочинається?

Шляхом особистих спостережень і аналізу результатів керівники школи встановлюють, що у того чи іншого вчителя є певні видатні досягнення. Як вони їх досягли? Починається процес вивчення. Ступінь кваліфікації керівників проявляється, перш за все, в умінні знайти «родзинку» в методах роботи вчителя, якраз те, що оживляє, здавалося б, відомий прийом, робить його дієвим і результативним. Наступний крок – виявлення елементів цього прийому, ніби розчленування його на складові частини й визначення вагомості цих елементів, знаходження основної, «вирішальної» ланки. Потім керівник школи встановлює, чи можливо відтворити цей досвід, тобто передати іншим, чи він цілком залежить від особистості вчителя: його артистичності, темпераменту, складу. Період вивчення досвіду вкрай важкий і відповідальний.

Якщо керівник школи робитиме висновки лише за результатами, без ретельного аналізу педагогічного процесу, то заздалегідь можна передбачити неефективність такого вивчення, а інколи й небезпеку, оскільки досвід буде передаватися «взагалі», поверхово, без розкриття його суті. Ще К. Ушинський відзначав, що досвід не передається буквально, а передається ідея, закладена в досвіді. Ось цю «ідею» і необхідно знайти керівникові школи в процесі вивчення успішної роботи конкретного вчителя.

Найпоширенішим на практиці є виявлення передового досвіду під час *відвідування навчальних занять*. При цьому спостерігається та аналізується система уроків учителя з

певної теми, здійснюється епізодичне відвідування уроків учителя в різних класах. В ході відвідування звертається увага на відповідність змісту роботи вчителя поставленим завданням, врахування індивідуальних особливостей учнів і те, якою мірою методи та прийоми, що використовуються вчителем, викликають інтерес, зацікавленість дітей, сприяють мотивації навчання, розвитку розумової активності учнів, наскільки ефективно використовує вчитель засоби навчання тощо. Для ефективного виявлення передового досвіду вчителя відвідування його уроків здійснюється в різних класах.

Доцільно двічі протягом року – орієнтовно в другій і четвертій чвертях – вивчати систему уроків учителя, а в кінці навчального року, здійснюючи перевірку рівня навчальних досягнень учнів, проаналізувати ефективність його роботи.

Адміністрація школи повинна також звернути увагу на ведення вчителем шкільної документації, його участь у громадському житті школи, в роботі Методичних служб школи й району, вивчити взаємостосунки з колегами, учнями, їхніми батьками тощо.

Якщо в результаті відвідування уроків, ознайомлення з іншими аспектами роботи досвід учителя відповідає вищеназваним критеріям передового педагогічного досвіду, на засіданні методичної ради школи приймається рішення про вивчення передового досвіду вчителя з певної навчально-методичної проблеми, видається відповідний наказ по школі й складається план роботи з вивчення та упровадження в практику роботи вчителів цього досвіду.

5.4. Методи вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду

Все мистецтво управління полягає в мистецтві бути чесним

Томас Джефферсон

Педагогічний досвід варто вивчати в динаміці його розвитку, використовуючи з цією метою різні *методи*:

– вивчення системи роботи вчителя, спостереження за його діяльністю;

– бесіди з автором досвіду з метою виявлення таких елементів у його педагогічній діяльності, які складно визначити, виходячи тільки з відвідувань уроків, позакласних заходів, гурткових, факультативних занять тощо;

– вивчення шкільної документації (учнівських зошитів,

класних журналі, поурочних планів учителя, планів роботи гуртків, факультативів, матеріалів, які відображають його участь у методичній роботі, громадському житті школи);

– анкетування колег носія передового досвіду, його учнів, їхніх батьків.

Після вивчення передового педагогічного досвіду розпочинається наступний етап – його ***узагальнення***. Мета узагальнення: визначити засоби, форми, прийоми, методи, за допомогою яких досягнуто позитивного результату, вивчити умови забезпечення впровадження його в практику.

Для всебічного аналізу досвіду треба дотримуватися такої схеми узагальнення матеріалу:

– тема досвіду, обґрунтування його актуальності з точки зору розбудови національної школи й потреб практики;

– коротка характеристика змісту досвіду, проблем, які вирішуються з його допомогою;

– переваги досвіду над існуючою практикою;

– сучасні теоретичні ідеї, які є науковою основою досвіду, реалізація з їх допомогою основних дидактичних принципів навчання;

– провідна ідея досвіду, що визначає його суть, варіативність форм його застосування;

– технологія досвіду, форми, методи, прийоми роботи, алгоритми дій;

– якісна й кількісна динаміка, зміни результативності навчально-виховного процесу;

– рекомендації щодо використання досвіду в практичній діяльності педагогів.

У процесі узагальнення досвіду зустрічається ряд *суттєвих недоліків*. Розгляньмо найпоширеніші з них:

– глобальність досвіду. На практиці потрібно узагальнювати переважно не систему роботи вчителя, освітнього закладу, а розв'язання важливої педагогічної проблеми, форми, методи, прийоми, що вміло використовують педагоги тощо;

– в узагальнених матеріалах йдеться лише про діяльність вчителя, але залишається поза увагою діяльність учнів; варто не забувати, що навчально-виховний процес – це процес двосторонній;

– даються оцінювальні положення загального типу (йдеться проте, що робить вчитель, але не зазначається, як він це робить);

– даються конкретні результати успішності, вихованості учнів, а не відображається динаміка зміни цих результатів;

– не вказуються умови запровадження досвіду, не

аналізуються труднощі, з якими зустрічається вчитель у процесі роботи.

Отже, під час узагальнення досвіду варто дотримуватися таких вимог:

1. Ознайомлення з досвідом роботи вчителя доцільно розпочати з обґрунтування тієї конкретної проблеми, яка зумовила потребу в узагальненні саме цього досвіду.

2. Описування змістової значущості досвіду й можливих варіантів його реалізації в учнівському колективі з урахуванням найважливіших внутрішньошкільних і позашкільних зв'язків.

3. Показ системи умов у їхній послідовності й взаємозумовленості, яка забезпечує ймовірність досягнення найвищих результатів.

4. Описання технології досвіду з обов'язковим зазначенням місця і часу.

5. Описання виявлених, визначених труднощів, можливих негативних наслідків.

6. Визначення потреб, які можна задовольнити за допомогою цього досвіду, а також окреслення меж його застосування.

7. Проведення аналізу допущених помилок і умов, за яких використання досвіду небажане чи неможливе.

8. Динаміка змін на рівні знань, умінь, навичок, вихованості, розвитку, учнів.

9. Осмислення питань, які не отримали в досвіді професійного вирішення і потребують подальшої поглибленої роботи.

Після підготовки узагальненого матеріалу, його літературної обробки потрібно зібрати всі матеріали, які відображають досвід роботи вчителя, а саме:

– розроблена автором досвіду методика проведення циклу уроків (у межах однієї теми);

– відеозапис уроків (бажано);

– дидактичний, роздатковий матеріал, виготовлений учителем і його учнями;

– методичні розробки вчителя, його доповіді, виступи на педагогічних читаннях, науково-практичних конференціях, засіданнях методичних об'єднань, педагогічних рад тощо;

– планування роботи вчителя (плани класного керівника, керівника гуртка, факультативу тощо);

– творчі роботи автора передового педагогічного досвіду, друковані праці;

– публікації про його діяльність у науковій і педагогічній пресі;

– учнівські роботи (реферати, твори, зошити для

контрольних, лабораторних, домашніх робіт тощо);

– прилади, моделі, таблиці (або їхні фотографії), виготовлені учнями під керівництвом учителя;

– фотоматеріали (2–3 фотографії, які відображають педагогічну діяльність учителя) та ін.

Усі ці матеріали разом із характеристикою педагогічної, методичної діяльності носія досвіду, складеною керівниками освітньої установи, збираються та систематизуються.

Після узагальнення, перед поширенням і впровадженням у практику, досвід має пройти етап об'єктивного оцінювання. Серед найпоширеніших ***методів оцінювання передового педагогічного досвіду можна назвати***:

– метод експертного оцінювання, який полягає в широкому обговоренні й оцінюванні досвіду експертними носіями в складі вчителів, психологів, методистів, вчених-практиків тощо;

– метод експерименту, який полягає в перевірці всього досвіду або його елементів загальноприйнятими в сучасній педагогіці правилами. Наприклад, в одному класі працює вчитель, який пройшов навчання в автора досвіду, й в другому – вчитель, який вивчив досвід за друкованими матеріалами, третій клас – контрольний, який працює за загальноприйнятою методикою. Висновки про результативність досвіду й можливість його використання в масовій педагогічній практиці необхідно робити, порівнюючи результативність навчально-виховного процесу в цих класах.

Після отримання позитивної оцінки передовий педагогічний досвід затверджується на засіданні методичної ради школи, видається наказ про його впровадження в практику роботи педагогічного колективу, автор, отримує диплом відповідного змісту.

Варто звернути увагу на те, що на практиці досить рідко використовується така форма роботи, як цілеспрямоване ***«вирощування»*** передового педагогічного досвіду за наперед складеним планом.

Перший етап роботи керівників навчальних закладів у процесі вирощення власного педагогічного досвіду – дбати про своєчасне одержання вчителями необхідної інформації про сучасні досягнення педагогічної науки й практики з актуальних проблем навчально-виховного процесу. Як відомо, роль первинної наукової інформації полягає в усвідомленні вчителем неминучості відмови від застарілого в практиці й необхідності впровадження сучасних передових ідей. На цьому ґрунті слід підштовхнути вчителя до самоосвітньої роботи. Колективу пропонується бібліографія для ознайомлення з висвітленням обраної проблеми в літературі.

Другий етап – створення творчої групи за добровільної участі кращих учителів (3–5 осіб) з метою «пророщування», конструювання, створення власного, оригінального педагогічного досвіду на основі рекомендацій науки або передового досвіду, відомого з описів.

Своєчасно передбачити оригінальне й нове в роботі вчителя, допомогти йому словом і ділом, дати можливість теоретично осмислити й виростити власний педагогічний досвід – один з найголовніших напрямів роботи керівника школи.

5.5. Технологія впровадження передового педагогічного досвіду

Всеосяжною метою управління мають бути системи, в яких кожен може отримувати задоволення від своєї роботи
Едвард Демінг

Сутність і мета вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду полягає в тому, щоб досягнення майстрів педагогічної праці зробити здобутком усіх учителів. Тому керівники шкіл, методичних об'єднань повинні не тільки добре знати педагогічну сутність і цінність того чи іншого досвіду, але й широко пропагувати й впроваджувати його в практику роботи вчителів.

Впровадження – найбільш важливий і найменш вивчений етап у системі поширення передового досвіду. Можна добре вивчити й узагальнити, навіть успішно пропагувати й в наказовому порядку примушувати його застосовувати, й все ж успіху не досягти. Впровадження нелегко дається вчителю, воно потребує творчих зусиль, здібності до трансформації і подолання труднощів, великого бажання і сили волі, наполегливості й уміння аналізувати свої помилки й невдачі. Невдачі на початку, навіть при найретельнішій підготовці, неминучі. Потрібні навички, пристосування, відпрацювання прийому з урахуванням своїх індивідуальних даних. Навіть простий, здавалося б, прийом: навчити працювати з книгою на уроці – не всім дається. Що може бути простішим: сформулював питання, розповів як і що робити – приступайте. Але не виходить, і заважають різні дрібнички: у одного немає зошита, інший забув ручку, у третього потрібна сторінка в підручнику відсутня. Виявляється, вчитель-майстер повинен все передбачити, навчити самій техніці роботи і правильній підготовці до неї.

Загальна технологія впровадження передового педагогічного досвіду в практику може бути стисло виражена в такій послідовності:

– ознайомлення вчителів з передовим досвідом, роз'яснення його переваг порівняно з традиційними методами;

– створення сприятливих умов для розвитку творчості вчителів, показ прийомів роботи на практиці;

– організація практичної роботи із застосуванням інтерактивних методик;

– організація педагогічного спрямування запроваджених раціональних методів роботи;

– моральне й матеріальне заохочення носія передового педагогічного досвіду.

Методи поширення передового педагогічного досвіду:

– *усна пропаганда* (виступи вчителя або особи, яка вивчала досвід, на методичних об'єднаннях, педагогічних радах, семінарах, конференціях, педагогічних читаннях);

– *показ, демонстрація* (відвідування уроків і позакласних заходів, ознайомлення з планами, конспектами, дидактичним матеріалом, зошитами й іншими видами робіт вчителів й учнів);

– *практикуми й тренування* (прийоми й способи роботи, наприклад, як оволодіти технікою проведення лабораторної роботи, кіно-уроку тощо);

– *наочна пропаганда* (постійно діючі й пересувні виставки, методичні куточки тощо).

Впровадження передового досвіду – процес керований. Керівники шкіл – не пасивні спостерігачі, вони енергійні й активні діячі, організатори, що домагаються залучення всього колективу до творчого пошуку й впровадження всього цінного й передового у практику. Діяльність керівників шкіл у цьому відношенні досить різноманітна.

Помітивши оригінальне, нове в досвіді окремих вчителів при відвідуванні уроку, позакласних занять, керівник школи сам розповідає про це на педагогічній раді чи виробничій нараді, пояснює, в чому полягає педагогічна цінність цих прийомів, рекомендує іншим вчителям спробувати використати їх, а якщо знадобиться, то попередньо відвідати урок колеги, подивитися на ці прийоми в дії. Не потрібно нехтувати дрібницями педагогічної техніки, не варто обов'язково намагатися передавати відразу весь досвід. Спочатку таке завдання може виявитися дуже складним, непосильним. Окремий же вдалий прийом може використати кожний, навіть молодий вчитель. Наприклад, використання звукозапису на уроках іноземної мови, оригінальні прийоми

перевірки домашнього завдання тощо.

Керівник школи, помітивши новаторські прийоми в практиці того чи іншого вчителя, може запропонувати йому самому розповісти про них на методичних об'єднаннях чи на будь-якій нараді. При цьому корисно ілюструвати повідомлення демонстрацією дидактичного матеріалу, дитячих робіт, в яких виражаються нові елементи досвіду, досягнуті результати. Ця передача передового досвіду відрізняється від попередніх значною активністю вчителя, але, як і в першому випадку, не потребує письмового викладення своїх думок, а тому доступна широкому колу вчителів.

У багатьох учительських колективах отримала розповсюдження така форма передачі передового досвіду як *наставництво, шефство досвідченого вчителя над початківцем.* Цінність її полягає в тому, що досвідчений вчитель практично знайомить молодого колегу зі своєю системою, вводить його в лабораторію своєї педагогічної праці. Він розповідає і показує, як проводиться підготовка до уроку з конкретної теми, як будується викладення нового матеріалу, як відбувається зворотній зв'язок, як організується самостійна робота учнів тощо. При цьому особлива увага звертається на головне в роботі, на те, що забезпечує успіх. Він запрошує молодого вчителя на свої уроки й пояснює, чому вони проводяться саме так, а не інакше. Не обмежуючись розповідями і показом свого досвіду, вчитель-новатор відвідує уроки свого підшефного, відзначає окремі успіхи, аналізує недоліки допомагає їх усунути. Разом з тим, він проводить вправи, тренування. Досвідчений учитель дає завдання: скласти тематичний план, план уроку; визначити завдання, мету уроку, підготувати запитання для учнів, виділити опорні пункти свого пояснення, підібрати приклади, задачі, вправи, способи закріплення, домашнє завдання, продумати виховні моменти, індивідуальні завдання. Урок спроектований. Під керівництвом наставника досвід матеріалізований. Ніякі загальні розмови не замінять особистої роботи й тренувань при впровадженні досвіду в практику.

Передовий досвід знаходить своє відображення у планах, конспектах уроків, які вчитель часто пише для себе. Виявивши змістовні плани, картки, інші записи, керівник школи звертається до вчителя з проханням відредагувати ці документи для педагогічного кабінету чи куточка передового досвіду, щоб ними, як зразком, могли користуватися інші вчителі.

Впровадження передового досвіду в шкільну практику

залежить від дотримування певних правил, коли мова йде про поетапну організацію цього процесу.

Перший етап. Вчителі вивчають теорію питання, для них читаються лекції, складається список літератури, в колективі проходять диспути й обговорення. Колектив науково готується до роботи по-новому, усвідомлює необхідність впровадження результатів наукових досліджень і передового досвіду з даного питання. В учительській з'являються різноманітні схеми, таблиці, рекомендації. Тут і дидактичні вимоги до системи зворотного зв'язку, розкриття значення і функції контролю, його особливості при вивченні матеріалу, поточній перевірці знань, узагальнюючому опитуванні, види й способи опитування, організація допомоги відстаючим тощо.

Другий етап. Визначаються вчителі-майстри з окремих предметів (математики, літератури, географії, історії тощо), які починають конкретне практичне впровадження. Передові вчителі експериментують, складають дидактичний матеріал, працюють з учнями, шукають кращі варіанти впровадження. В школі готуються кабінети, наочні посібники, зміцнюється матеріальна база, встановлюються контролюючі пристрої, в майстернях школи готуються планшети дошки тощо. Таким чином, розробляється методика роботи, створюються необхідні умови для конкретного впровадження передового педагогічного досвіду.

Третій етап. Масове вивчення отриманих результатів і поступове впровадження окремих елементів досвіду. Вчителі відвідують уроки майстрів, що впровадили в практику роботи систему зворотного зв'язку, знайомляться з різноманітними видами опитування, технічними засобами, вивчають прийоми роботи, навчаються складати картки, кодовані завдання, здійснювати комбіноване опитування. Досвідчені вчителі розповідають про свій досвід, діляться матеріалами, обговорюють окремі технічні прийоми, вказують на можливі помилки, шляхи їх подолання. Адміністрація організовує відкриті уроки, проводить їх обговорювання, особливу увагу звертаючи на технологію процесу, вироблення навичок, умінь. Багато вчителів починають поступово використовувати окремі прийоми, готуючись до широкого впровадження всього досвіду.

Четвертий етап. Широке впровадження досвіду в практику всіх учителів. За допомогою керівників школи і передових учителів весь колектив використовує в своїй роботі зворотний зв'язок у процесі вивчення матеріалу та під час поточної перевірки знань і після вивчення всієї теми. Особлива увага приділяється тематичному контролю, організації допомоги відстаючим учням. Керівники школи, керівники

методичних об'єднань і вчителі-ентузіасти відвідують уроки окремих учителів, коректують їх роботу, своєчасно надають потрібну допомогу.

Такі конкретні прийоми вивчення, поширення і впровадження передового педагогічного досвіду й результатів наукових досліджень. Цей складний процес піддається управлінню та регулюванню. Керівники школи з урахуванням конкретних умов роботи завжди зможуть знайти ефективні шляхи удосконалення навчально-виховної роботи в школі, якщо побудують всю систему впровадження передового досвіду на науковій основі.

Отже, систематична, цілеспрямована робота з упровадження нового в педагогічну практику може й бути орієнтовно представлена таким чином:

– виявлення, вивчення та оцінювання кращого досвіду вчителів школи;

– «вирощування» власного педагогічного досвіду;

– узагальнення результатів вивченого «вирощеного» досвіду;

– організація пропаганди й впровадження ідей передового досвіду в практику роботи вчителів школи;

– організація внутрішньошкільного контролю за станом упровадження передового досвіду, аналіз творчого використання ідей досвіду в практичній діяльності педагогічного колективу школи.

Саме від чіткої організації цієї справи залежить досягнення стійких високих результатів навчально-виховної роботи педагогічних колективів за мінімальної затрати зусиль. Своєчасно побачити й належним чином оцінити оригінальне, нове й перспективне в роботі вчителя, створити сприятливі умови для впровадженняйого в практику – основне в діяльності сучасного керівника школи.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під поняттям передовий педагогічний досвід?
2. Які виділяють оцінки передового педагогічного досвіду?
3. Визначить шляхи втілення у педагогічну практику передового педагогічного досвіду.
4. Які види передового педагогічного досвіду виокремлюють за новизною змісту?
5. Охарактеризуйте етапи вивчення передового педагогічного досвіду.

6. Які правила і способи впровадження передового педагогічного досвіду і результатів наукових досліджень у практику роботи школи?

7. Схарактеризуйте методи поширення передового педагогічного досвіду.

Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять

1. Для вивчення питання *«З історії передового педагогічного досвіду та моди на нього»* ознайомтесь з матеріалом підручника: *Максимюк С. П. Педагогіка : навч. посіб. / Світлана Петрівна Максимюк. – К. : Кондор, 2009. – с. 561–566* і законспектуйте опрацьований матеріал у довільній формі.

2. Проаналізуйте передовий педагогічний досвід вчителів-новаторів за вибором (Ш. Амонашвілі, М. Андріївський, І. Волков, О. Захаренко, Є. Ільїн, с. Лисенкова, В. Павелко, Т. Сірик, В. Сухомлинський, І. Ткаченко, В. Шаталов та інші) й заповніть таблицю:

Інформаційна карта передового педагогічного досвіду

Назва досвіду	
Автори досвіду	Прізвище, ім'я, по-батькові
Відомості про автора	– освіта; – педагогічний стаж; – звання; – місце роботи; – посада; – назва навчального закладу.
Умови виникнення досвіду. Обумовленість досвіду особистими якостями педагога, умовами навчального закладу	
Актуальність	
Теоретична інтерпретація досвіду	
Класифікація досвіду за критерієм новизни	
Провідна ідея	
Технологія	
Результативність	
Теоретична значущість досвіду	
Практична значущість досвіду	
Адресна спрямованість	
Форми поширення досвіду	– методичні розробки; – практичні посібники; – відеозапис виставки; – статті; – буклети тощо.

3. Уявивши, що Ви є директором школи, складіть пам'ятку з вивчення і запровадження передового педагогічного досвіду.

Тематика рефератів

1. Педагогічний досвід як єдність теорії і практики.
2. Педагогічний досвід як продукт пошуково-експериментальної діяльності педагогів-новаторів.
3. Педагогічний досвід та інновації: спільне і відмінне.
4. Передовий педагогічний досвід: інноваційні форми впровадження та поширення в навчальних закладах та освітніх установах.
5. Перспективний педагогічний досвід учителів початкових класів України.
6. Учитель-новатор, основні складові його досвіду.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ

Тематичний план змістового модуля

№ теми	Назва теми	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна та індивідуальна робота
6.	*Управління малокомплектними початковими школами*	8	2	2	4
7.	*Діловодство в початковій школі*	7	2	2	3
Разом		**15**	**4**	**4**	**7**

Тема 6. Управління малокомплектними початковими школами

6.1. Особливості малокомплектної школи
6.2. Навчально-виховний процес у малокомплектній початковій школі
  6.2.1. Особливості поєднання класів в комплект
  6.2.2. Складання розкладу уроків у класах-комплектах
  6.2.3. Специфіка побудови уроків у класах-комплектах
  6.2.4. Керівництво самостійною роботою
  6.2.5. Організація виховної роботи в класах-комплектах
6.3. Функція управління в малокомплектній початковій школі

Ключові поняття: *малокомплектна школа, малокомплектна початкова школа, малочисельна школа, клас-комплект, самостійна робота в класі-комплекті, однотемні уроки, структура уроків.*

Література

1. Айрікян А. Проблеми сучасної сільської школи / А. Айрікян, Л. Бурлакова // Директор школи. – 2011. –

№ 11 (635). – с. 2–5.
2. Дидактика : навч. посіб. / Іван Васильович Малафіїк. – К. : Кондор, 2009. – 406 с.
3. Мелешко В. В. Управління розвитком сільської малочисельної школи : посіб. / В. В. Мелешко. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 104 с.
4. Онишків З. М. Організація навчально-виховного процесу в сільській початковій школі / Зиновій Михайлович Онишків. – Тернопіль : 2011. – 244 с.
5. Педагогическая энциклопедия / [гл. ред. А. И. Каиров и В. Н. Петров] : у 4-х т. – М. : Сов. энциклопедия, 1964–1968. – Т. 3. – 1966. – 880 с.
6. Підласий І. П. Педагогіка. Новий курс : підруч. [для студ. пед. вузів] : у 2 кн. / І. П. Підласий. – М. : ВЛАДОС, 2005. – Кн. 1; Загальні основи. Процес навчання. – 2005. – 574 с.
7. Побірченко Н. Малокомплектна школа : сучасний вимір / Н. Побірченко // Сільська школа України. – 2005. – № 1. – с. 3–6.
8. Савченко О. Я. Дидактика початкової освіти : підруч. / Олександра Яківна Савченко. – К. : Грамота, 2012. – 504 с.
9. Савченко О. Я. Структурування навчальних програм для проведення однотемних та інтегрованих уроків / О. Я. Савченко, Н. І. Присяжнюк, П. Д. Мельниченко // Початкова школа. – 1993. – № 10. – с. 33–40.
10. Тевлін Б. Сільська малокомплектна школа : реалії та перспективи / Б. Тевлін // Управління освітою. – 2004. – 24 грудня. – с. 4–5.
11. Титаренко Л. І. Особливості позакласної роботи в класах-комплектах / Л. І. Титаренко // Початкова школа. – 1993. – № 9. – с. 37–40.
12. Федькович Г. Проблеми управлінської діяльності в малокомплектних школах / Г. Федькович // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 2. – с. 53–58.

6.1. Особливості малокомплектної школи

Керівники потрібні для того,
щоб робити розумні виключення
із загальних правил
Елтін Морісон

Малокомплектна школа – це своєрідний феномен освітнього середовища України. Ця своєрідність зумовлена соціальними, територіальними, економічними, географічними,

демографічними умовами, що виокремлюють малокомплектну школу з-поміж інших навчально-виховних закладів і диктують необхідність розробки й застосування специфічних форм і методів навчання і виховання школярів, розподілу навчального матеріалу, організації та реалізації управлінських функцій, здійснення внутрішньошкільного контролю та ін.

Малокомплектна школа – це загальноосвітній навчальний заклад із малим контингентом учнів, малою наповнюваністю класів, обмеженим освітнім середовищем. Цей тип школи діє переважно в сільській місцевості, охоплюючи різні за ступенем навчальні заклади (I, I–II, I–III ступенів), у яких навчально-виховний процес організовується в окремих класах, групах чи класах-комплетах.

Сама назва *«малокомплектна»* передбачає наявність у структурі школи класів-комплектів. Проте їх склад не є чітко визначеним; малокомплектні школи значно різняться за наповнюваністю як самої школи, так і кожного класу зокрема. Наочним підтвердженням цього може бути той факт, що до цього типу навчально-виховних закладів відносять:

– школи, де початкові класи об'єднані в клас-комплект, очолюваний одним педагогом;

– школи, де немає одного чи кількох класів через відсутність дітей певної вікової категорії;

– школи, де наповнюваність класів не перевищує 5–16 учнів.

Малокомплектна школа – школа без паралельних класів, з малим контингентом учнів. Цей тип школи існує, як правило, в сільській місцевості. Найчастіше вона є початковою. Однак в основних і середніх школах теж можуть бути класи-комплекти. В таких класах один учитель, в одному приміщенні одночасно веде заняття з двома або трьома різними класами. Це зумовлює специфічну структуру малокомплектної школи, яка може бути одно-, дво-, три-, чотирикомплектною.

Поява цього типу шкіл у нас обумовлено нерівномірністю розселення людей на території країни. Раніше малокомплектні школи відкривалися тільки в невеликих селищах, тимчасових поселеннях, містечках, але останнім часом у зв'язку з зменшенням народжуваності й значної міграцією населення вони з'являються навіть у великих населених пунктах. Має місце нове поєднання основної і середньої школи з малокомплектній. Нечисленними стають вже й середні школи, чому сприяє брак учнів і вчителів. З 5 учнів формується повноцінний клас. Для 2–3 окремий клас не відчиняють, а приєднують до іншого.

Структура малокомплектних шкіл буває різною і може змінюватися навіть протягом навчального року, залежно від

кількості в ній учнів і вчителів та наповнюваності кожного класу. Перед такою школою стоять важливі завдання – створити такі педагогічні умови, за яких досягаються повноцінні результати навчання і розвитку учнів молодшого шкільного віку, зберігаються позитивні мотиви навчання.

До найбільш поширених типів малокомплектних шкіл належать ті, що мають у своїй структурі один, два й три комплекти. Останній зазвичай об'єднує від 14 до 40 учнів. *Варіанти створення комплектів:*

– об'єднання двох класів, коли загальна кількість учнів не перевищує 25 осіб;

– об'єднання трьох класів, якщо загальна кількість школярів не перевищує 15 осіб;

– об'єднання чотирьох класів із загальною кількістю учнів до 10 осіб.

Якщо в останньому випадку загальна кількість дітей перевищує вказані параметри (10 осіб) рекомендується відокремити найбільш малочисельну вікову категорію і проводити з цими школярами заняття за індивідуальною формою.

Серед інших специфічних особливостей малокомплектної школи слід назвати такі, як:

– відсутність у штатному розкладі посад заступників з навчально-виховної роботи, помічників з господарської роботи, педагога-організатора, секретаря-друкарки, бібліотекаря;

– відсутність джерел позабюджетного фінансування;

– наявність труднощів в організації навчально-виховного процесу в разі відсутності вчителя через ті чи інші об'єктивні чи суб'єктивні обставини;

– надмірна зайнятість як учителів, так і батьків у домашньому господарстві – чинник, обумовлений соціально-економічними умовами життєдіяльності сільського населення;

– низька підготовка дітей до навчання в школі через відсутність дошкільних закладів, неувагу батьків до цих питань;

– висока інтенсивність педагогічного контролю і спілкування у системі «вчитель – учень»;

– необхідність широкого застосування індивідуально-консультативних форм навчальної діяльності й недостатня готовність до цього педагогічних кадрів;

– методична ізольованість учителів;

– необхідність поєднання вчительських функцій з функціями управління навчально-виховним закладом;

– обмеженість взаємодії з батьками й громадськістю села у здійсненні навчально-виховного процесу.

До *характерних рис малокомплектної школи*, незалежно від її ступеня і кількості комплектів, можна віднести: малочисельність і нерівномірність наповнення класів, нестабільність поєднання класів, варіативність щорічного набору учнів, роботу вчителя одночасно з різновіковим складом учнів, необхідність взаємоузгодження форм і методів, які використовуються стосовно учнів кожного класу й передбачають досягнення навчальної мети. Оцінка таких особливостей не може бути однозначною. З одного боку, окреслені особливості створюють сприятливі умови для індивідуалізації і диференціації навчально-виховної роботи, забезпечення дійового взаємовпливу школярів один на одного, їх співробітництво, утвердження партнерських взаємин між учителем й учнями, а з іншого – посилюють труднощі педагогічної діяльності, вимагаючи від педагога гнучкої, нестандартної реакції. До цього слід додати такі негативні фактори, як дефіцит безпосереднього мовного спілкування вчителя з окремою дитиною, наслідком чого може стати уповільнення її мовленнєвого розвитку, продукувати зниження уваги в процесі уроку, втрату інтересу до навчання взагалі.

У більшості випадків негативний вплив на результати навчальної діяльності малокомплектної школи спричинений: замкнутим соціумом, дефіцитом спілкування учнів, відсутністю закладів культури, віддаленістю закладів позшкільної освіти, низьким рівнем інформаціного забезпечення тощо.

Складність роботи в школах з малою наповнюваністю учнів зумовлена тим, що в них працює здебільшого один або два вчителі, яким щодня треба готуватися до 8–12 уроків, розподіляючи увагу між двома-трьома класами. До того ж, штатний розпис малокомплектної школи не передбачає посад завгоспа, бібліотекаря. Функції цих працівників виконує той-таки вчитель. Умови діяльності кожної малокомплектної школи специфічні, отже, й використання педагогічних закономірностей, методичних рекомендацій, поурочних розробок потребує, відповідно, творчого переосмислення.

Ці обставини, а також віддаленість малокомплектних шкіл і класів-комплектів від районних центрів, великих педагогічних колективів вимагають від класоводів і майстерності, й виняткової старанності, наполегливості.

Ефективність праці вчителя та учнів у будь-якій школі визначається взаємодією багатьох *зовнішніх (організаційних) умов організації навчально-виховного процесу* (раціональне поєднання класів у комплекти, правильна побудова розкладу занять, забезпечення належної матеріально-технічної бази (технічні засоби навчання, роздавальний дидактичний

матеріал та наочні посібники), вимогливість і відповідальність учителя, тісний контакт його з батьками) й *внутрішніх умов (психолого-дидактичними) організації навчально-виховного процесу* (визначення оптимальної структури й змісту уроку (особливо самостійної роботи) відповідно до рівня розвитку учнів і мети засвоєння ними знань у кожному класі; формування у школярів загальнонавчальних умінь і навичок; вибір оптимального поєднання методів і прийомів навчання; раціональне використання наочності й слова на різних етапах вивчення теми; технологічно вміле керівництво різновіковим колективом тощо).

Вивчення практики роботи малокомплектних шкіл показує, що визначальними умовами забезпечення її ефективності насамперед виступають оптимальне поєднання класів у комплек. Як засвідчує досвід педагогічно доцільним є підхід, за якого в один комплект входять учні першого й другого класів або другого й четвертого. Старші діти (в обох випадках) уже мають певний досвід самостійної роботи, тому можуть певний час працювати без безпосереднього керівництва з боку вчителя, що надає йому можливість приділити більше уваги учням меншої вікової категорії.

Крім цього, досить добре зарекомендував себе підхід, за якого комплект створюється на основі поєднання суміжних класів. Небажано об'єднувати у комплект 6-річних учнів, адже вони потребують виключної уваги вчителя через притаманні їм психофізичні особливості, які вимагають центрації на них окремої уваги, всебічного врахування при організації навчально-виховного процесу. До того ж, існують суттєві відмінності між навчальними планами для 1 класу та планами для інших років навчання; відрізняється специфікою і дидактико-методичне забезпечення навчально-виховного процесу.

6.2. Навчально-виховний процес у малокомплектній початковій школі

Якщо керівник показує підлеглому свою роздратованість і не може контролювати свої емоції, йому варто зайнятися чимось іншим, а не роботою з людьми

Мішель Фадуль

Ефективність освітнього процесу в сільських малокомплектних школах визначається взаємодією багатьох

зовнішніх і внутрішніх умов, що відображаються на особливостях педагогічної діяльності:

Організаційно-педагогічній:

– організація навчального процесу в малих і різновікових групах;

– нетрадиційне формування навчальних груп за рівнем пізнавальних інтересів;

– організація різних форм індивідуального навчання;

– організація групової взаємодії у процесі навчання;

– активізація самостійних форм навчально-пізнавальної діяльності;

Соціокультурній:

– використання соціокультурного середовища в навчально-виховному процесі, специфіки місцевого виробництва, сільськогосподарського оточення;

– використання народної творчості й традицій;

– взаємодія з культосвітніми закладами;

Психологічній:

– специфіка комкункаційних зв'язків школи й громаськості села, форми й засоби спілкування у сільській місцевості;

– психологічна спрямованість учнів на професійний вибір, культивування потреб у якісній освіті, орієнтованій на потреби місцевого ринку праці та соціалізації випускників школи;

– створення умов для довірливих, доброзичливих стосунків між учителем та учнями;

– урахування інтересів і потреб у розвитку кожного учня;

– створення позитивного клімату, відповідного емоційного середовища.

Освітній процес у класах з малою чисельністю учнів значною мірою відрізняється від традиційних. Відсутність двох–трьох учнів на уроці в міській школі істотно не впливає на запланований учителем тип уроку, його структуру, види й форми навчальної діяльності учнів, запланованих учителем.

У сільській школі така ситуація може різко впливати на проведення уроку: учителеві доводиться істотно змінювати його структуру, іноді й зміст чи методику проведення. Замість запланованого вивчення нової теми проводять зовсім інший тип уроку – тренувальний або повторення і закріплення вивченого матеріалу.

За відсутності двох–трох учнів, що складає 40–50% учнів на уроці, вчитель змушений вносити зміни для того, щоб ліквідувати певні прогалини в знаннях або поглиблено вивчати окремі питання програми з учнями, які мають високі

інтелектуальні здібності.

Особливості організації навчальних занять у малочисельних школах вносять істотні зміни в логіку побудови конкретного уроку в класі з різновіковими групами учнів. У цьому сенсі важливо завернути увагу на особливості структури уроку, а також організації самостійної навчальної діяльності учнів на уроці.

Особливості освітнього процесу в малокомплектних школах зумовлюють поступове збільшення частини індивідуальної самостійної роботи й використання завдань із метою поетапного підвищення рівня складності навчального матеріалу для підготовки учня до самоосвіти.

Визначальні ознаки уроку в малокомплектній початковій школі:

1. Посилена увага вчителів до проблеми розв'язання в єдиному комплексі навчальних, виховних і розвивальних завдань, тобто розширення функцій уроку.

2. Проведення уроку в умовах кабінетної системи й підвищення ролі раціонального добору обладнання, додаткового матеріалу й технічного оснащення навчального процесу.

3. Зростання активної ролі учнів у процесі засвоєння знань, зумовлене застосуванням різноманітних засобів активізації учіння на всіх етапах.

4. Більша методична розмаїтість у проведенні основних етапів, що виявляється в глибокому обмірковуванні способів пояснення нового матеріалу, усвідомленому сполученні методів і прийомів, у запровадженні диференційованих завдань.

5. Посилена увага до проблеми самонавчання школярів, розвитку їхнього вміння вчитися.

6. Ширше застосування засобів стимуляції навчальної діяльності.

Одночасність навчання двох–трьох різновікових груп в одному приміщенні суттєво впливає на структуру уроку в малочисельній школі: її обов'язкові компоненти – робота учнів під керівництвом учителя і самостійна робота. Усі інші складники уроку (організація класу до уроку, мотивація учіння, актуалізація опорних знань, умінь і навичок, вивчення нового навчального матеріалу, закріплення, повторення, узагальнення знань тощо) також мають бути збережені. Кожен етап уроку має бути логічно вибудуваний і становити підготовчий етап до наступного різновиду роботи.

Здійснюючи контроль за навчально-виховним процесом у малочисельній школі, компетентний директор школи особливу увагу приділяє психолого-педагогічному аспекту

навчання учнів у класі з малою чисельністю учнів, зважаючи на те, що перенасиченість прямого навчального спілкування педагога з окремим учнем спричиняє явища гіперопіки, надконтролю, внаслідок чого виникають особливі психоемоційні стани (монотонія, психічна перенасиченість), фізичні перевантаження тощо. Частіше причиною негативних чинників на уроках у нечисленних класах є відсутність особливого емоційного фону, інтелектуальної змагальності, дефіциту різнобічного спілкування.

Нехтування особливостями освітнього процесу в малокомплектній школі може призвести до виникнення труднощів у діяльності як учителя, так і керівника школи.

6.2.1. Особливості поєднання класів у комплект

До кожного підбирати ключик. В цьому мистецтво управляти людьми
Бальтасар Грасіян

Формуючи клас-комплект, класоводи враховують такі фактори, як кількість школярів, рівень підготовленості кожного з них до виконання самостійних завдань, наступність у роботі. Внаслідок такого підходу до комплектування об'єднують учнів шестирічного віку з третьокласниками. Таке поєднання дає змогу вчителеві протягом уроку більше уваги приділяти найменшим школярам, тому що третьокласники вже мають досвід виконання самостійних завдань.

При об'єднанні класів насамперед враховуються контингент учнів і кількість учителів у школі. Якщо є чотири класи й два вчителі, то об'єднувати можна як суміжні, так і не суміжні класи. І отже, виходячи з конкретних умов, варіанти комплектів можуть бути різними: 1–2-й, 1–3-й, 2–4-й, 1–2–3–й класи. У кожному поєднанні класів є свої плюси й мінуси.

Найскладніше працювати з комплектом, в якому об'єднані 1-й і 4-й класи, оскільки в першому півріччі основну увагу вчитель мусить приділяти дітям 1-го класу, а коли вони навчаться читати, більше уваги приділяти четвертокласникам, щоб краще підготувати їх до переходу в середню ланку.

Деякі вчителі вважають за доцільне об'єднувати 1-й і 2-й класи, щоб можна було частіше проводити однотемні уроки, повніше здійснювати наступність у навчанні, краще задовольняти потребу дітей майже одного віку в спілкуванні. Однак в умовах поєднання суміжних класів відносна схожість навчальних програм не рідко призводить до того, що вчитель мимоволі

завищує вимоги до молодшого класу й знижує їх до старшого.

Робота 4-річних малокомплектних шкіл показує, що найдоцільнішим є об'єднання 1-го і 3-го класів, оскільки на кожному уроці майже половину часу старші учні можуть працювати самостійно (вони вже достатньо оволоділи основними загальнонавчальними й спеціальними вміннями й навичками).

Від правильного поєднання класів залежить розв'язання багатьох організаційних і методичних питань роботи вчителя. Залежно від складу класів, об'єднаних у комплект, і фізіологічних особливостей молодших школярів (втомлюваність, працездатність, активність), складають розклад уроків.

6.2.2. Складання розкладу уроків у класах-комплектах

Управління – це мистецтво досягнення цілей в умовах обмеженості ресурсів
Террі Гібсон

У складанні розкладу занять можливі два підходи: *поєднання уроків різнопредметного й однопредметного змісту*. У суміжних класах доцільніше поєднувати однакові предмети. У комплектах 1-й і 3-й та 1 й і 4-й класи таке поєднання не завжди виправдане, а іноді й неможливе, бо навчальні плани цих класів надто різняться.

Вибір тієї чи іншої послідовності уроків протягом дня і тижня зумовлюється і фізіологічними особливостями молодших школярів (втомлюваність, працездатність, активність). Установлено, наприклад, що найефективніше учні працюють у вівторок і середу на другому й третьому уроках. До того ж, складаючи розклад, треба зважати на можливість організації самостійної роботи залежно від змісту самого предмета й підготовленості учнів.

Найбільше можливостей для організації самостійних занять дають уроки мови, математики, малювання і трудового навчання. Значно менше їх на уроках читання і природознавства. Уроки музики й фізичного виховання взагалі неможливі без постійної участі вчителя в навчально-виховному процесі.

Які ж предмети доцільніше сполучати в розкладі – однакові чи різні?

Якщо об'єднують однакові предмети, вчителеві легше планувати урок, переключати увагу з одного виду занять на

інший. За такого планування можна проводити іноді однотемні заняття (зокрема, на уроках читання, природознавства, фізичного виховання, трудового навчання, музики).

Найчастіше уроки читання поєднують з уроками мови.

Бажано поєднувати уроки математики, щоб попрацювати з комплектом як з одним класом. Звичайно, у вересні це складно, оскільки в першокласників ще обмаль знань, і вони дуже люблять слухати відповіді своїх старших товаришів – другокласників і третьокласників, особливо тоді, коли ті усно лічать чи розв'язують задачі на кмітливість. Часом і учень 1 класу щось помітить, запропонує. І це важливо. Діти починають вірити у власні сили, прагнуть бути схожими на своїх старших товаришів.

Уроки російської мови варто поєднувати (це однопредметні заняття). Однак 10–15 хв. уроку працювати з усім комплектом: фонетичний, морфологічний розбір, робота за картиною, фрагментом відеоуроку, дидактична гра, словниковий диктант та ін.

За малої кількості дітей доцільно вдаватися до такої методики, щоб усі учні більше працювали разом з учителем: училися говорити, слухати, спілкуватися, запитувати. Бажано використовувати найменшу можливість, щоб попрацювати не з одним-двома-трьома учнями, а з колективом, виховуючи його.

З огляду на психофізичні особливості шестиліток класоводи здебільшого працюють за системою скорочених (30-хвилинних) уроків.

Розклад навчальних занять для класу-комплекту «1–3-класи»

Дні тижня	Класи	
	1-й	3-й
Понеділок	— — Математика Фізична культура Українська мова Трудове навчання	Російська мова (грам.) Природознавство Математика Фізична культура Українська мова (чит.) —
Вівторок	— — Українська мова Образотворче мистецтво Основи здоров'я Математика	Російська мова (чит.) Математика Українська мова (грам.) Образотворче мистецтво Основи здоров'я —

Середа	— — Українська мова Трудове навчання Українська мова Математика	Російська мова (чит.) Математика Українська мова (грам.) Трудове навчання Українська мова (чит.) —
Четвер	— — Українська мова Музика Фізична культура Я і Україна	Українська мова (чит.) Громад. освіта Українська мова (грам.) Музика Фізична культура —
П'ятниця	— — Українська мова Фізична культура Математика Українська мова	Російська мова (грам.) Математика Українська мова (грам.) Фізична культура — —

Як бачимо з розкладу, шестирічні школярі приходять на третій урок, перші два уроки вчитель щодня проводить лише з учнями 3 класу. З дітьми першого класу він також працює окремо на одному або двох останніх уроках.

Ці заняття плануються з таких навчальних дисциплін, як «Я і Україна» (виняток становлять однотемні заняття на уроках «Я і Україна» – читання – природознавство 2, 3 кл.) та усний курс російської мови, оскільки їх недоцільно поєднувати з іншими предметами, а також з математики й навчання грамоти. З третьокласниками окремі уроки проводяться з російської мови, природознавства, математики, української мови (читання). Для одночасних занять з двома класами придатні навчальні предмети, що мають найбільше можливостей для організації самостійної роботи учнів обох класів (українська мова, математика, трудове навчання), і ті, які неможливо поєднувати з іншими дисциплінами (музика, фізичне виховання).

В окремих школах учителі починають працювати спочатку з дітьми першого класу, третьокласники приходять на третій урок. Перший режим доцільніший, бо учні третього класу вже звикли до нього, тож одразу включаються в навчальну діяльність.

Оскільки в І семестрі неможливо організувати повноцінну самостійну роботу шестилітніх дітей в режимі одночасних занять з іншим класом, є потреба проводити з ними окремі уроки. Крім того, навчання учнів класу-комплекту за системою скорочених уроків дає змогу вчителеві частину робочого часу систематично працювати з одним класом. Однак така

організація навчального процесу в класі-комплекті порушує загальний режим роботи школи (система дзвінків на перерву), а також продовжує робочий день класовода.

Згаданих недоліків учителі позбавлені, коли проводять чотири 40-хвилинні уроки. Проте така організація навчання дітей менш ефективна, бо за 30 хв. роботи з одним класом класоводи встигають зробити більше, ніж за 40 хв. спареного заняття. А головне – режим роботи першого класу з тривалими динамічними паузами в середині уроку відрізняється від загальноприйнятого і може порушити структуру занять в іншому класі.

Для вчителя, що навчає три класи, найкраще працювати в півтори зміни. Перші три уроки (тривалістю по 30 хв.) працювати з одним класом, а четвертий – відводиться для спільних занять з трьома класами фізкультурою, трудовим навчанням, музикою, малюванням.

Після четвертого уроку один клас слід відпускати додому, а з двома іншими працювати останні три уроки по 40 хв.

У I семестрі, поки діти вчаться читати і писати, 1 клас виділяють як самостійний, а в II семестрі ним стає 4 клас. Так краще готувати їх до переходу на предметну систему, до якої в перші дні навчання їм нелегко звикнути.

В розкладі слід поєднувати однакові предмети: граматику з читанням (одномовні), математику з математикою. У такій ситуації легше спланувати урок, глибше розкрити тему, зручніше переключити увагу вчителя з одного виду занять на інший, менше розсіюється увага учнів, і, крім того, вчитель має можливість проводити однотемні заняття, які допомагають заощадити йому час, більше приділити увагу виучуваному.

Визначаючи послідовність уроків для 1 класу, обов'язково враховують, що в I семестрі уроки читання мають передувати урокам письма, оскільки діти спочатку виділяють звуки, а потім пишуть букви, що їх позначають.

Така послідовність уроків читання і мови подеколи доцільна і в 2–4 класах. Треба також врахувати, що чимало питань з курсу російської мови вивчається на основі взаємозв'язку з поняттями, вже сформованими на уроках рідної мови. З огляду на це, а також на можливість проведення однотемних занять протягом року або семестру, розклад не обов'язково має бути стабільним, а слід робити його динамічним.

Таким чином, у плануванні навчального процесу в малокомплектній школі не може бути ні універсального (придатного для всіх шкіл) поєднання класів, ні, тим більше, прийнятого для кожного вчителя «стандартного» розкладу занять. Найперша умова складання оптимального розкладу –

глибокий аналіз відомих з літератури та передового досвіду варіантів і всебічне врахування конкретних обставин, за яких діє школа. І навіть найкращий розклад необхідно змінювати протягом року, враховуючи зміни у навчальному плані, можливість проведення однотемних уроків і працездатність учнів.

6.2.3. Специфіка побудови уроків у класах-комплектах

Розгадуючи секрет успіху управлінців, варто дивитися не на вирішення, а на спосіб, який дозволив до нього прийти
Джастін Менкенс

Урок у школі з малою наповнюваністю учнів проводиться за єдиним планом, складеним для всіх класів комплекту. Тому для структури уроку (на відміну від структури в умовах роботи з одним класом) характерні не назви етапів, а переходи: «з учителем – самостійно», «самостійно – з учителем» і спільні завдання для обох класів *(див. додаток Н)*.

Кількість переходів та їх зміст визначаються: 1) завданнями вивчення теми в кожному класі; 2) кількістю класів у комплекті; 3) змістом предметів, поєднаних на уроці; 4) рівнем сформованості в учнів прийомів самостійної роботи.

Майже на всіх уроках у кожному класі комплекту здійснюються пояснення нового матеріалу, закріплення, повторення, узагальнення знань. Для підвищення ефективності уроку в малокомплектній школі важливо правильно визначити, який етап у кожному класі проводитиметься під керівництвом учителя, а на якому діти працюватимуть самостійно.

Для роботи з учителем можна рекомендувати: коротку фронтальну чи вибіркову перевірку рівня якості знань учнів; деякі підготовчі вправи (наприклад, фонетичні), пояснення нового матеріалу на основі попередньої самостійної роботи (або навчальної бесіди чи розповіді вчителя); евристичні бесіди; дидактичні ігри; первинне закріплення з перевіркою ступеня усвідомленості виучуваного матеріалу, показ раціональних прийомів застосування набутих знань під час виконання різноманітних вправ; тематичне й міжтематичне узагальнення матеріалу.

Для самостійної роботи учнів доступні й ефективні такі види занять: підготовчі вправи до вивчення нового матеріалу (повторення за підручником, робота з картками, таблицями тощо); самостійне засвоєння нового матеріалу, аналогічного

вивченому, за детальною інструкцією; вправи на закріплення з метою засвоєння способів дії з опорою на алгоритмічні таблиці й пам'ятки; різноманітні тренувальні вправи з різних джерел.

Основна функція вчителя в умовах одночасної роботи з двома-трьома класами – *пояснення нового матеріалу*.

Засвоєння нових понять – процес складний і поступовий, який залежить від психологічних закономірностей розвитку дітей, їхньої здатності аналізувати й узагальнювати. Щоб у дітей сформувалося нове поняття, треба розглянути ознаки, особливості ряду предметів одного типу, зосередивши увагу учнів на основних, потім розкрити зв'язки й співвідношення нового поняття з іншими, підвести дітей до висновків, дати доступне визначення нового поняття.

У класах-комплектах можливі різні форми організації засвоєння нових знань:

– учитель пояснює, розповідає, показує, а учні стежать за його міркуваннями;

– діти набувають знань у процесі пошукової діяльності, евристичної бесіди, спостереження, аналізу й порівняння ряду фактів під керівництвом учителя;

– діти оволодівають новими способами дії за зразком та аналогією;

– діти опановують нові знання самостійно за програмованими завданнями чи алгоритмічними приписами, працюючи за підручником, таблицею, з дидактичним матеріалом.

У роботі під керівництвом учителя провідними є *словесні методи* – різні бесіди, розповідь, пояснення, що цілком природно, адже в умовах обмеженого спілкування з учителем дуже важливо організувати таку діяльність, коли діти чують зв'язне, логічне пояснення, емоційну розповідь або самі міркують уголос.

Найефективнішим при опрацюванні нового матеріалу в умовах школи з малою наповнюваністю учнів є поєднання методів пояснення і бесіди. У ході бесіди вчитель, спираючись на наявні в учнів знання, підводить їх до сприймання нового матеріалу, пояснює його, показує прийоми застосування теоретичних знань у практичних діях.

Пояснення нового матеріалу в класі-комплекті бажано завершувати його первинним закріпленням, що забезпечує осмисленість і повноту сприймання, а отже, й успішне виконання наступної самостійної роботи. І ще одна істотна деталь: приступаючи до виконання самостійних вправ, школярі мають коротко повторити теоретичні відомості, правила, необхідні для цієї роботи.

Як відомо, урок у першому класі з 6-річними учнями триває 35 хв. 3–4 хв. відводяться на активну фізкультхвилинку. Отже, реально лишається 30 хв. навчального часу, тому не варто дрібнити урок. Найдоцільніше передбачати 5–6 етапів, щоб домогтися певної цілісності уроку й не порушувати увагу дітей.

Складніше планувати уроки математики для комплекту, коли в обох його класах треба розв'язувати задачі. Молодші школярі часто не вміють записати умову задачі, повільно включаються в роботу, а тому не завжди встигають розв'язати її у відведений час, або, не вміючи проаналізувати умову задачі, неправильно виконують дії. Тому, перш ніж визначити структуру такого уроку, треба ретельно продумати, як підготувати учнів до самостійного розв'язування задач.

Аналіз особливостей планування уроку для комплекту з двох класів, один з яких – 1-й, свідчить, що оптимальною кількістю переходів «з учителем – самостійно» для нього можна вважати 5–6. Проте в другому півріччі, коли рівень самостійності першокласників зростає, кількість таких переходів можна зменшити до 4–5. На уроці більше часу слід приділяти заняттям з першокласниками, хоч у деяких випадках, залежно від складності матеріалу, можна поступитися цим принципом на користь 2-го чи 3-го класу. В комплекті з 4 класом більше уваги приділяти учням 4-го класу.

Визначаючи зміст етапів уроку, вчитель записує не тільки види роботи, а й запитання для бесіди, хід розв'язування задач, прикладів, вказує спосіб перевірки виконаної роботи тощо.

На однопредметних уроках (наприклад, математика – математика, природознавство – природознавство, українська мова – українська мова) вчителі іноді проводять один етап уроку спільно для всіх класів комплекту.

Спільні етапи уроків можуть бути присвячені на уроках мови роботі: за картиною чи кадрами кінофільму,коментуванню, творчим завданням, різним видам граматичного розбору; на уроках математики – усній лічбі, складанню задач за однаковими даними, розв'зуванню задач на кмітливість; на уроках природознавства – роботі з щоденниками спостережень за природою і працею, перегляду відеоуроків, кадрів презентацій.

Аналогічний конспект уроку складає вчитель при роботі з 3-ма класами. Кожний клас з першої хвилини починає працювати. Один – з учителем, два –самостійно. Завдання посильні, але не спрощені (на повторення, перевірку домашньої роботи за аналогією або творчі, для підготовки сприймання нового).

З одним класом учитель працює інтенсивно: повторення, пояснення нового, часткове закріплення, спроба застосування нових знань в інших умовах. Наприкінці пояснює наступну самостійну роботу.

Тепер учитель «переходить» до класу, де вже частково відбулася самостійне ознайомлення з новим матеріалом. Тут обов'язкові перевірки головного завдання, актуалізація опорних знань (спільне завдання – за темою), і розпочинається закріплення, вироблення вмінь. На завершення –самостійна робота й завдання додому за темою уроку.

Учитель починає працювати з 3 класом, де закріплюється попередній матеріал. Перевірка завдання, усні вправи, застосування набутих знань у нових умовах. Обов'язково підсумовується урок: протягом 3–5 хв. діти узагальнюють, систематизують вивчене, а класовод акцентує увагу на головному.

У початковій школі переважають різноманітні методи навчання, як-от: наочний, практичний, словесний, репродуктивний, і за будь-якого з них важливо зацікавити учнів значущістю знань, що опановуються, розкрити перспективу пізнавальної діяльності. З огляду на це доцільно розпочинати урок з усіма класами дидактичною грою. Щоб унаочнити сприймання, варто застосувати аудіовізуальні посібники. Кожний клас завдяки цьому діставатиме посильні конкретні завдання.

Зрозуміло, що єдиної і постійної структури уроку бути не може, – вона залежить від його змісту, дидактичної, виховної і пізнавальної мети.

Однотемні уроки. Однотемність занять досить ефективна в класах-комплектах. Хоч такі уроки можливі лише за глибокого знання класоводом підручників і програм, не слід їх уникати, а цілеспрямовано заздалегідь планувати однотемні уроки *(див. додаток П)*.

Заслуговують уваги однотемні уроки, які дають змогу заощадити час, більше приділити уваги виучуваному, більше встигнути на уроці, їх варто проводити майже з усіх предметів. Особливо доцільно це робити на уроках українського й російського читань, мов, природознавства, трудового навчання, малювання, позакласного читання. Учні працюють над однією темою, що допомагає їм глибше розкрити її зміст.

При найменшій можливості на уроці варто здійснювати предметні зв'язки, учити дітей виконувати найпростіші логічні операції.

За такої їх організації вчителю легше й планувати роботу, й переключати свою увагу з одного класу на інший. До того

ж учні теж менше відволікаються.

Спільні етапи таких уроків дають можливість класоводу раціонально використовувати час і наочні посібники, технічні засоби, подовжити спілкування з учнями кожного класу окремо. Це позитивно впливає на загальний розвиток дітей, їхнє усне мовлення, якість знань.

За тривалістю робота з учнями класу-комплекту на однотемних заняттях різна. Вона залежить від навчального предмета, змісту уроку, його дидактичної і виховної мети.

Щоб правильно визначити теми для однотемних занять, треба чітко уявляти перспективу засвоєння певного матеріалу, а для цього слід зіставити вимоги програм по класах, особливо з читання, природознавства, малювання, праці.

На однотемних уроках математики є можливість проводити деякі спільні етапи. Наприклад, усна лічба, знаходження невідомих компонентів, складання задач за малюнками (з подальшим самостійним розв'язуванням) тощо.

Звичайно, найбільше можливостей для проведення однотемних уроків дають уроки читання.

Як однотемні доцільно проводити й деякі уроки з позакласного читання. Найчастіше це уроки-узагальнення наприкінці семестрів.

Великі можливості для однотемних уроків дає робота з розвитку зв'язного мовлення: написання переказів, творів, описів тощо.

Підносячи активність учнів, однотемні уроки водночас значно зміцнюють інтерес дітей до навчання. Якщо в бесіді беруть участь не 5, а 10–12 учнів, то, ясна річ, учитель має більше можливостей цікавіше поставити питання, використати наочність, краще стимулювати розвиток мовлення та мислення дітей. Крім того, на цих уроках старші учні відчувають більшу відповідальність за свої слова, бо їх слухають малюки, а менші – дістають багатшу інформацію.

Свою специфіку має проведення в малокомплектній школі уроків з предмета «Ознайомлення з навколишнім світом». Цей урок найкраще ставити у розкладі першим або останнім і проводити окремо тільки для одного класу. Тоді створюються умови для повноцінної реалізації програми предмета, забезпечується чуттєва основа його засвоєння в процесі цілеспрямованих спостережень, екскурсій, участі в ігровій та елементарній пошуковій роботі.

Якщо цей варіант не можна забезпечити й уроки проводяться в складі комплекту, бажано організувати їх як однотемні. Інтегрований характер змісту предмета «Ознайомлення з навколишнім світом» дає змогу поєднувати його вивчення

з вивченням природознавства, з читанням і розвитком мовлення, трудовим навчанням. Розклад у цьому разі має бути гнучким, динамічним. Учителеві слід ураховувати не тільки спорідненість теми й мети, а й спосіб методичної організації, адже значна частина навчального матеріалу з курсу передбачає його практичне засвоєння.

В умовах одночасної роботи з двома чи трьома класами яскраві, динамічні зображення завжди привертають увагу дітей не одного класу, а всього комплекту.

Таким чином, до однотемних занять слід підходити вдумливо, обережно, щоб уникнути штучного поєднання тем або спрощення змісту бесід, передбачених для одночасної роботи з кількома класами.

6.2.4. Керівництво самостійною роботою

Здебільшого співробітники йдуть від керівників, а не з організації

Роберт Саттон

У школі з малою наповнюваністю учнів самостійній роботі учнів відводиться, як правило, значно більше часу, ніж у звичайній.

Самостійна робота у класі-комплекті – обов'язковий елемент кожного уроку, який може, при потребі, повторюватися кілька разів. Тому планування «етапів переходу» має бути чітким, доцільним за часом, ґрунтуватися на певній логіці й внутрішньому взаємозв'язку, а також пов'язуватися із завданнями вивчення теми в кожному класі, враховувати кількість класів-комплектів і зміст предметів, що поєднуються на одному уроці, підготовленість учнів до самостійної роботи.

Керування самостійною роботою здійснюється в ході підготовки до неї (тобто ще до уроку), й під час виконання певного завдання (на уроці), й при перевірці результатів (після уроків). Тут усе має бути продумане іпідготовлене особливо старанно, оскільки навіть маленька методична невправність (не досить чітка й зрозуміла інструкція, невдала форма запису й т. п.) легко може призвести до зриву запланованого вчителем заняття.

Практикою доведено, що самостійна робота школярів доцільна на різних етапах навчального процесу: не лише при повторенні й закріпленні вивченого, а й у підготовці до опрацювання нового матеріалу, інколи – при ознайомленні з ним. Тому їй можна відводити будь-яке місце на уроці (початок, середину й кінець).

З досвіду можна порадити такі прийоми: для 3–4 класів, де урок розпочинається самостійною роботою, завдання доцільно оформляти заздалегідь у письмовій формі. Так, якщо класовод починає працювати з 1-м класом, то на парту кожного другокласника (третьокласники) на перерві черговий кладе конверт з карткою, на якій записано конкретне завдання або даються вказівки щодо виконання роботи за іншим джерелом. При колективній самостійній роботі зміст завдань і вказівки щодо їх виконання варто заздалегідь записувати на одній половині дошки.

Тривалість самостійної роботи зумовлюється рядом чинників. Насамперед – складністю та обсягом завдання: воно може бути й невеликим, але учні тільки-но почали засвоювати цей матеріал і, отже, техніка виконання вправ опрацьована ще недостатньо. У такому разі на самостійну роботу потрібно відвести більше часу, ніж на етапі повторення матеріалу. Буває, що робота нескладна (наприклад, прийом обчислення, добре засвоєний учнями), але, щоб здобути результат, доводиться робити багато записів. Це також слід ураховувати, визначаючи час.

Крім того, тривалість роботи залежить від працездатності учнів, обсягу їхньої уваги, темпу читання і письма.

Для підтримання уваги, розширення її обсягу молодшим школярам слід пропонувати завдання, виконання яких вимагає поєднання розумових дій з практичними. Наприклад, не тільки прочитати, а й поділити текст на частини. Не тільки повторити правило, а й записати у зошит власні приклади тощо.

Щодо першокласників у І півріччі можна пропонувати їм самостійну роботу на уроці не менш як на 3–5 і не більш як на 10 хв., а в ІІ-му – до 15 хв. Така тривалість в основному відповідає їх працездатності.

Виконання всіх самостійних робіт треба перевіряти й оцінювати. Для цього іноді досить пройти під час уроку між рядами, переглянути зошити, зробити окремі зауваження.

Інколи в 2–4-х класах на початку уроку можна запропонувати учням самостійно закінчити роботу, розпочату на попередньому уроці або вдома. Бажано урізноманітнювати її види: вибіркове списування, фонетичний або граматичний розбір, творче завдання, складання оберненої задачі тощо.

У комплекті, що складається з двох класів, як показує досвід, на пояснення і первинне закріплення нового матеріалу під керівництвом учителя доцільно відводити десь 15–18 хв. І хоча ці межі певною мірою умовні, однак сама тенденція такого розподілу виправдана результатами роботи. В однокомплектній

школі на такі види роботи варто відводити близько 10 хв.

Самостійна робота учнів – обов'язковий елемент кожного уроку й може проводитися протягом уроку кілька разів.

Чергування самостійної роботи з роботою під керівництвом учителя передбачає чіткість і взаємовідповідність структур великих етапів: «самостійна робота» – «робота з учителем».

Специфіка проведення уроків у класі-комплекті зумовлює обов'язковість і різноманітність самостійних робіт. Часто застосовувана самостійна робота в класах-комплектах розвиває довільну увагу дітей, виробляє в них здатність міркувати, запобігає формалізму в засвоєнні знань і взагалі формує самостійність як рису характеру.

Плануючи самостійну роботу в комбінованому класі, вчитель має

– визначити її місце в структурі уроку кожного класу;

– добре орієнтуватися у вимогах до учнів на даному рівні оволодіння матеріалом;

– передбачати труднощі, які можуть виникнути під час роботи в різних групах дітей;

– правильно визначити зміст й обсяг завдань;

– а також форму, в якій вони пропонуватимуться;

– визначити тривалість самостійної роботи;

– визначити, який дидактичний матеріал треба підготувати;

– продумати раціональний спосіб перевірки роботи.

Самостійній роботі на уроках у класах-комплектах властиві не стільки контрольні, скільки навчальні функції. Під час уроку вона може бути за-стосована кілька разів і на різних етапах – усе залежить від його мети. Найчастіше вчителі використовують її на етапі закріплення і повторення та вкрай рідко – під час вивчення нового матеріалу. Педагогічно правильно організована самостійна робота розвиває довільну увагу дітей, виробляє в них здатність міркувати, запобігає формалізму в опануванні знань та, найголовніше, формує самостійність як істотну рису характеру.

У малочисельній школі керівник звертає увагу на виконання таких функцій вчителя, як перевірка й оцінювання знань учнів, навчальна, контролююча, виховна, розвивальна. Вчителеві рекомендується не зловживати інтенсивною перевіркою знань учнів на уроці, зважаючи на велике навантаження учнів у нечисленному класі.

Для самостійних видів роботи учнів бажано використовувати: підготовчі вправи до вивчення нового матеріалу; засвоєння нового матеріалу, аналогічного вивченому, за детальною інструкцією; вправи на закріплення з

метою засвоєння способів дій з опорою на алгоритмічні таблиці пам'ятки; тренувальні вправи.

При плануванні самостійної роботи необхідно: чітко визначити її місце у загальній структурі уроку, форми проведення, тривалість; виходити із реальних можливостей дітей; передбачити труднощі, з якими учні можуть зіткнутися при самостійному опрацюванні матеріалу й розробити способи їх попередження (подолання); підготувати відповідний дидактичний матеріал; продумати раціональні способи перевірки виконаного завдання.

6.2.5. Організація виховної роботи в класах-комплектах

Сам факт володіння владою може змусити вас не бачити, як ваші підлеглі реагують на вас насправді
Роберт Саттон

Аналізуючи особливості роботи вчителя малокомплектної школи, не можна обійти увагою й такий об'єктивний чинник, що утруднює її реалізацію, як відсутність позашкільних закладів, центрів культури на селі, де діти могли б займатися у позаурочний і позашкільний час, наповнюючи своє дозвілля певним змістом. Згідно із статистичними даними, близько 40% сільських населених пунктів не мають сьогодні клубів чи будинків культури, майже половина – бібліотек; при цьому 33% від загальної кількості сіл не мають не лише стаціонарних закладів культури, а й позбавлені можливості користуватися послугами пересувного обслуговування. Такий стан є характерним не лише для малонаселених пунктів, а й для 2,2% тих, кількість населення в яких сягає 500 осіб.

За таких умов на вчителя малокомплектної школи, яка виступає своєрідним культурно-освітнім центром, що привносить цінності в культурний соціум села, покладається обов'язок не лише надати дитині базові знання, а й всяко сприяти формуванню в неї моральних засад.

Підґрунтям цього має стати зміст шкільного мікросередовища (вчитель, шкільна атмосфера, характер взаємовідносин між педагогом і дітьми, самими дітьми, культ книжки, форми спілкування, дух творчості, пізнання), яке містить значний потенціал впливу на розвиток зростаючої особистості, формування її духовного світу.

У цьому контексті актуалізується позаурочна виховна робота. Її організація і проведення мають свої особливості

порівняно з аналогічною роботою у звичайних загальноосвітніх навчальних закладах. Ці особливості можна розцінювати у двоякому плані. Так, різновіковий склад класів-комплектів дещо утруднює добір тематики, розробку змісту виховних заходів, адже те, що вже «проходили» учні старших за роками навчання класів, потребує впровадження з меншими. Проте така різновіковість може стати у нагоді для «оживлення» певних правил, еталонів, приписів. Скажімо, дотримання четвертокласниками «Правил для учнів» слугує наочним зразком форм їх впровадження у щоденне життя для інших учнів класу-комплекту: залучення всіх школярів до спільної роботи (зрозуміло, зважаючи на вікові особливості й індивідуальні можливості), сприяє вихованню в дітей взаємодопомоги, толерантності, партнерства, допомагає у вихованні певних особистісних рис, практичних умінь і навичок.

До виховної роботи малокомплектної школи варто залучати батьків учнів. Це не лише стане в нагоді вчителю, а й допоможе урізноманітнити її зміст, збагатити його цікавими формами. До того ж, участь сім'ї в шкільних справах підвищує відповідальність батьків за виховання дитини, дозволяє підвищувати їхню педагогічну культуру, що позитивно впливає на внутрішньосімейну атмосферу як важливий чинник розвитку й формування дитячої особистості.

Виховання дружного дитячого колективу – довготривала систематична робота з групою і кожним учнем зокрема. Щоб привчити дітей жити й працювати в колективі, вчитель допомагає їм засвоїти певні правила й норми поведінки, соціальний зміст яких полягає у розвитку співробітництва, взаємодопомоги, відповідальності. Виходячи з того, що дитячий колектив –це модель суспільства майбутнього, педагог прагне виховувати активну життєву позицію учнів, озброїти їх позитивним соціальним досвідом, навчає оцінювати свою поведінку з точки зору колективу, а також розуміти залежність особистих успіхів від успіхів колективу, колективного життя від дій кожного.

Різновіковий склад учнів передбачає і своєрідні вимоги до організації дитячого колективу. Його малочисельність створює сприятливі умови для організації і проведення виховної роботи. Вчитель має змогу краще вивчити учня, знайти індивідуальний підхід до кожного, бачить його стосунки з дітьми різного віку. Одночасно різновіковий склад учнів потребує диференційованої виховної роботи з учнями різних класів та спільної – з усіма класами разом.

Отож, щорічно вчитель у такій школі планує виховну роботу одночасно з двома, трьома й чотирма класами (залежно

від кількості комплектів). Основним для згуртування такого комплекту буде організація колективної діяльності, вияв і виховання активу й роботи з ним, постановка перед учнями захоплюючих і суспільно значимих перспектив, примноження і створення хороших традицій.

Розвиток такого колективу в системі діяльності малокомплектної початкової сільської школи залежить від складу учнів, рівня розвитку одновікової і різновікової груп. Їх вихованості, активності й дисциплінованості. Особливо важливою є шефська робота учнів 2–3 класів при організаційній допомозі вчителя. У різновіковому дитячому колективі відбувається зміна учнів, знання і досвід старших передаються молодшим: шефська робота й виховання тут стають єдиною діяльністю.

Колектив молодших школярів розвивається і гуртується у повсякденній спільній діяльності, де кожен школяр прагне досягнути загального успіху, рівнятися на передових, підтримувати тих, хто не встигає.

З опорою на вікові й психологічні особливості молодших школярів класовод планує виховну роботу з різновіковою та одновіковими групами.

Необхідність одночасно виховувати різновіковий колектив молодших учнів вимагає від учителя особливої організації виховного процесу, різних прийомів роботи, допомоги старших школярів.

Виховну роботу треба проводити систематично й цілеспрямовано, враховуючи не тільки вікові можливості, а й індивідуальні особливості дітей, умови їх життя в сім'ї.

Щоб досягти у виховній роботі бажаних результатів, дуже важливо добре налагодити зв'язок з батьками, зробити їх не тільки спільниками, а й активними помічниками. Без цього процес виховання ніколи не буде повноцінним.

Найефективніша – індивідуальна форма роботи з батьками, за якої враховуються особливості характеру дитини й стосунків у сім'ї. Вона будується за двома напрямами: а) індивідуальна пропаганда педагогічних знань серед батьків; б) залучення батьків до організації та участі в проведенні позакласних і позашкільних заходів.

Батьківські збори в школах з малою наповнюваністю учнів бажано проводити з питань, однаково важливих для всіх батьків. На одних зборах медсестра чи фельдшер може розповісти про основні правила гігієни дітей молодшого шкільного віку. Інші будуть присвячені традиціям народного виховання, тому, як допомагати учням у виконанні домашніх завдань, організації вдома куточка школяра.

Педагогічним навчанням мають бути охоплені всі батьки. І вони повинні добре знати, яких зусиль докладає школа в усіх напрямах навчання і виховання їхніх дітей.

Таким чином, виховна робота в школі з малою наповнюваністю учнів має свою специфіку, а саме: можливості тісного зв'язку з батьками, опора на народні традиції, близькість до природи, виробництва. У ній мають відбиватися всі напрями виховання, визначені програмою. Планування має орієнтувати на спільні форми діяльності з урахуванням вікових можливостей дітей у кожному класі, включаючи індивідуальну й групову роботу.

Сучасний зміст виховання дітей та учнівської молоді в Україні – це науково обґрунтована система загальнокультурних і громадянських цінностей і відповідна сукупність соціально значущих якостей особистості, що характеризують її ставлення до суспільства й держави, інших людей, праці, природи, мистецтва, самої себе. Виховання здійснюють для ідентифікації вихованця із загальновизнаними цінностями та якостями й самореалізації його сутнісних сил. Система цінностей і якостей особистості розвивається і виявляється через її власне ставлення.

Ціннісне ставлення особистості до суспільства й держави виявляється у патріотизмі, правосвідомості, політичній культурі й культурі міжетнічних відносин.

Ціннісне ставлення до людей виявляється у моральній активності особистості, прояві відповідальності, чесності, працелюбності, справедливості, гідності, милосердя, толерантності, совісності, терпимості до іншого, доброзичливості, готовності допомогти іншим, обов'язковості, добросовісності, ввічливості, делікатності, тактовності; вмінні працювати з іншими; здатності прощати й просити пробачення, протистояти виявам несправедливості, жорстокості.

Ціннісне ставлення до природи формується у процесі екологічного виховання і виявляється у таких ознаках: усвідомленні функцій природи в житті людини та її самоцінності; почутті особистої причетності до збереження природних багатств, відповідальності за них; здатності особистості гармонійно співіснувати з природою; поводитися компетентно, екологічно безпечно; критичній оцінці споживацько-утилітарного ставлення до природи, яке призводить до порушення природної рівноваги, появи екологічної кризи; вмінні протистояти проявам такого ставлення доступними способами; активній участі у практичних природоохоронних заходах: здійсненні природоохоронної діяльності з власної ініціативи; посильному екологічному просвітництві.

Ціннісне ставлення до мистецтва формується у процесі естетичного виховання і виявляється у відповідній ерудиції, широкому спектрі естетичних почуттів, діях і вчинках, пов'язаних з мистецтвом.

Ціннісне ставлення до праці є визначальною складовою змісту виховання особистості, що спрямована на формування у неї розуміння особистої значущості праці як джерела саморозвитку й самовдосконалення.

Ціннісне ставлення до себе передбачає сформованість у зростаючої особистості вміння цінувати себе як носія фізичних, духовно-душевних і соціальних сил. Воно є важливою умовою формування у дітей та учнівської молоді активної життєвої позиції.

Оскільки у молодшому віці у дітей домінує образне мислення, то найбільш характерними є такі ***форми діяльності:*** ситуаційно-рольова гра, сюжетно-рольова гра, гра-драматизація, інсценування, гра-бесіда, гра-мандрівка, екскурсія, ігрова вправа, колективне творче панно, бесіда, тематичний зошит, ранок, свято, усний журнал, групова справа, оформлення альбому, уявна подорож, конкурси, ігри, школа ввічливості, демонстрація, розповідь, моделювання, вікторина, виставка малюнків, операція-рейд, виставка-ярмарок, перекличка повідомлень, добродійна акція, хвилини з мистецтвом, година спостереження, година милування, спортивні змагання, козацькі забави, театральна вистава, ляльковий театр, ведення літопису класного колективу, веселі старти, естафети, догляд за рослинами й тваринами.

6.3. Функція управління в малокомплектній початковій школі

Менеджер не повинен керувати чим би то не було більше п'яти–шести років. Інакше він видихається, втрачає інтерес до справи і стає полоненим власних шаблонів, які були революційними ідеями, коли він очолив організацію

Роберт Таунсенд

Окреме питання становить зміст функції управління в малокомплектній школі. Ця функція покладеться на вчителя-класовода й передбачає визначення стратегії розвитку навчально-виховного закладу; забезпечення і розвиток його

матеріально-технічної бази; організацію системи самоконтролю за навчально-виховним процесом; створення мотиваційної моделі для саморозвитку учнів й умов для досягнення мети закладу; проведення самоаналізу й самокорекції власної діяльності за результатами школи.

Поєднання управлінських і вчительських функцій повинно здійснюватись у таких аспектах:

– структурування змісту освіти за віковими групами відповідно до складу комплекту;

– структурування власної діяльності, спрямованої на виконання програмних вимог і завдань школи;

– спрямування діяльності на розвиток пізнавальних інтересів учнів з використанням ефективних форм і методів навчання;

– відбір і поєднання доцільних форм організації навчання (індивідуальних, групових, класно-групових та ін.).

Даючи узагальнюючу характеристику малокомплектної школи, не можна обійти увагою таке важливе питання, як внутрішньошкільний контроль. Технологія цього процесу передбачає застосування різних методів, вибір яких, певним чином, залежить від виду контролю, який передбачає провести керівник школи. До найбільш усталених відносять попередній, поточний, тематичний, узагальнюючий, вибірковий, підсумковий, персональний і фронтальний види контролю. Кожний з них має свою мету й завдання. Щодо спрямованості контролю, то йому підлягають такі питання (на прикладі початкової ланки освіти):

– дотримання і виконання вимог чинного законодавства щодо надання якісної початкової освіти;

– забезпечення умов для виконання навчальних програм з предметів Державного стандарту початкової загальної освіти;

– забезпечення і виконання санітарно-гігієнічних вимог і режиму роботи школи;

– використання дидактичного забезпечення у навчально-виховному процесі тощо.

Всі види контролю, незважаючи на його вид і спрямування, мають спільні структурні компоненти: об'єкти, мету і завдання, функції, методи, аналіз й узагальнення результатів, визначене місце, час і терміни проведення.

Так, об'єктами контролю можуть бути: учні, вчитель, батьки, навчально-виховний процес, виховна робота, методична робота, зміст певного предмета, методики викладання, виховний вплив навчального матеріалу на учнів, готовність учителя до викладання та ін.

Залежно від виду контролю, до якого звертається керівник

школи, кожний з них має конкретні напрями вивчення, тобто певний зміст, що пов'язаний з тим чи іншим об'єктом. Для унаочнення наведемо варіанти «розшифрування» деяких об'єктів контролю щодо малокомплектної школи, які пропонуються в науково-методичній літературі:

1. Класно-узагальнюючий контроль:

– адаптація учнів до умов роботи школи;

– рівень знань і вихованості учнів класу;

– формування загальнонавчальних умінь і навичок;

– ефективність методів викладання в класах-комплектах;

– якість роботи вчителя;

– робота класовода з батьками, організація і якість виховної роботи.

2. Фронтальний контроль:

– стан викладання предметів, що передбачені навчальним планом у конкретному класі;

– якість роботи класоводів щодо виконання режимних вимог школи.

3. Тематичний:

– робота колективу над єдиною педагогічною проблемою;

– формування внутрішкільної мотивації до навчання в учнів;

– виконання методичних рекомендацій щодо усного й писемного мовлення молодших школярів;

– методика проведення інтегрованих, однотемних, однопредметних уроків у класах-комплектах.

4. Персональний:

– продуктивність діяльності вчителя в класі-комплекті;

– методична підготовка вчителя до роботи в класі-комплекті;

– ефективність використання часу уроку в класі-комплекті;

– зміст й обсяг домашнього завдання, індивідуалізація і диференціація завдань;

– організаційна структура уроку в класі-комплекті;

– ефективність самостійної роботи на уроці в класі-комплекті.

5. Оглядовий:

– стан документації класу;

– стан трудової дисципліни;

– стан матеріальної бази школи.

Питання для самоконтролю

1. Які школи відносяться до малокомплектної школи?
2. Яким чином створюються класи-комплекти?
3. Охарактеризуйте специфічні особливості малокомплектної початкової школи.
4. Як забезпечити оптимальне поєднання класів у комплект?
5. Назвіть вимоги щодо планування роботи вчителя малокомплектної початкової школи.
6. Які умови треба враховувати, складаючи розклад занять для класу-комплекту?
7. Чому урок в класі-комплекті проводиться за єдиним планом? Які особливості роботи з різновіковим колективом класу-комплекту?
8. Що таке «самостійна робота у класі-комплекті»? Назвіть самостійні види роботи учнів.
9. Проаналізуйте роль позаурочної виховної роботи в малокомплектній початковій школі.
10. Розкрийте зміст функції управління в малокомплектній початковій школі.
11. Як організовується внутрішньошкільний контроль в малокомплектній початковій школі?

Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять

1. Для вивчення питання *«Організація методичної роботи з учителями початкових класів малокомплектних шкіл»* ознайомтесь з матеріалом підручника: *Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – с. 55–59* і законспектуйте опрацьований матеріал у довільній формі.

2. Виходячи з позиції *«Коли б директором був я»*, змоделюйте систему організації внутрішньошкільного контролю у малокомплектної початкової школи, враховуючи, що в школі два вчителя, один з яких Ви.

3. Скласти бібліографію з теми *«Малокомплектна школа: сучасний вимір»*.

Тематика рефератів

1. Особливості внутрішньошкільного контролю в початковій школі.
2. Проблеми малокомплектної початкової школи в сучасній освітній ситуації.
3. Особливості організації виховної роботи в малокомплектній початковій школі.
4. Самоосвіта вчителя малокомплектної початкової школи.
5. Умови організації колективних занять у малокомплектній початковій школі.
6. Психолого-педагогічні аспекти організаційної роботи в малокомплектній початковій школі.
7. Оособливості функціонування навчально-виховного комплексу «школа – дитячий садок».

Тема 7. Діловодство в початковій школі

7.1. Загальні положення діловодства в школі
7.2. Організаційно-розпорядча документація школи
7.3. Докуметація із особового складу
7.4. Вимоги й особливості ведення вчителем початкових класів шкільної документації

Ключові поняття: *документ, документування в закладі освіти, шкільна документація, номенклатура справ, організаційно-розпорядча документація, статут, положення, посадова інструкція, інструкція з техніки безпеки, інструкція з охорони праці, наказ, розпорядження, витяг із наказу (розпорядження), постанова, вказівки, ухвала, протокол, витяг із протоколу, акт, довідка, доповідна записка, службове (ділове) листування, документація із особового складу, особова картка, особова справа (досьє), трудова книжка, штатно-посадова книга, контракт*, резюме, *автобіографія, характеристика, доручення, алфавітна книга, класний журнал, журнал групи подовженого дня.*

Література

1. Гончаренко С. Український педагогічний словник / Семен Устинович Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.

2. Григораш В. В. Настільна книга заступника директора школи з навчально-виховної роботи / Віктор Валентинович Григораш. – Х. : Основа, 2008. – 304 с.

3. Діловодство і документація : навч.-метод. посіб. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» ; [уклад. П. О. Добродумов]. – Суми , 2014. – 209 с.

4. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : ЮрінкомІнтер, 2008. – 1040 с.

5. Настільна книга заступника директора в початковій школі / [уклад. Г. Ж. Іванова]. – Х. : Основа, 2009. – 395 с.

6. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с.

7. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності / Раїса Іванівна Черновол-Ткаченко. – Х. : Основа, 2014. – 272 с.

8. Шубин Н. А. Внутришкольный контроль : пособ. [для руководителей школ] / Николай Андреевич Шубин. – М. : Просвещение, 1977. – 240 с.

7.1. Загальні положення діловодства в початковій школі

Хороше управління – це мистецтво зробити проблеми настільки цікавими та їх рішення настільки конструктивними, що будь-хто захоче зайнятися ними
Пол Хокен

Ділова сфера – одна із необхідних сфер діяльності директора школи. Саме за допомогою ділових паперів встановлюють офіційні, службові, ділові, партнерські контакти між закладами освіти й вищими державними органами управління. За сучасних умов успіх діяльності керівника навчального закладу чималою мірою визначає не лише його обізнаність із документами, що регламентують різні аспекти управління в освітній галузі, але і його вміння розробляти та впорядковувати ділові папери.

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на папері або інших носіях управлінських дій у процесі їхнього здійснення або за підсумками, тобто під час створення управлінських документів.

Відповідальність за організацію і правильне ведення діловодства покладено на директора школи.

Документ – це діловий папір, що закріплює інформацію про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людей.

Документування в закладі освіти – це кількісна й якісна характеристика стану навчально-виховного процесу, його змістовного й кадрового забезпечення, фінансово-господарських операцій тощо, виражена словами, тобто мовними засобами.

В енциклопедії освіти *документація шкільна* визначається як «сукупність ділових документів, які є носіями інформації про школу». Український педагогічний словник трактує це поняття як «запис відомостей про навчально-виховну й навчально-виробничу діяльність школи. Стан матеріальної бази, про особовий склад, педагогічних кадрів і учнів. Ці відомості узагальнюються у формах шкільного обліку й звітності». Ведення документації та організація документообігу відіграють важливу роль у функціонуванні навчального закладу.

Систематизація справ школи сприяє правильному веденню документації, своєчасному обробленню первинної інформації, спрощенню обліку, дотриманню принципів

доступності й співставлення облікових даних.

Засадами систематизації документів є номенклатура справ. *Номенклатура справ* – це обов'язковий для кожної установи систематизований і проіндексований список назв справ із зазначенням строків їхнього зберігання, який складають для створення єдиної системи формування справ, забезпечення їхнього обліку, швидкого пошуку документа за його змістом і видом, відбору документів на державне зберігання у процесі діловодства. Кожна справа, включена до номенклатури, повинна мати умовне позначення (арабськими цифрами) – *індекс*. Номенклатуру справ структурного підрозділу складають на підставі ґрунтовного вивчення документів із усіх питань його діяльності.

Розміщення справ у номенклатурі має відповідати ступеню важливості питань для вирішення, із урахуванням взаємозв'язку документів, що перебувають у конкретних справах.

Першою, як правило, розміщують групу справ, яка містить документи вищих установ, далі – групу організаційно-нормативної документації (статути, положення тощо), потім – розпорядчу документацію самої установи (постанови, накази, розпорядження тощо), планово-звітну документацію і листування. У групі листування першими розміщують справи листування з органами Вищого рівня.

Наприкінці ділового року номенклатуру справ обов'язково закривають підсумковим записом. Підсумковий запис скріплює своїм підписом керівник.

Зведену номенклатуру справ щороку переглядають, аналізують і уточнюють. Після внесення змін номенклатуру справ передруковують і затверджують в установленому порядку.

Документаційна діяльність школи ґрунтується на таких засадах:

– *нормативні документи*, що становлять правову базу діяльності школи;

– *організаційно-правова документація* – статут, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції;

– *розпорядча документація* – накази, рішення колегіальних органів (педагогічної ради, ради школи, батьківського комітету, піклувальної ради);

– *службові листи;*

– *документи, що стосуються особового складу школи*;

– *документи, що стосуються організації навчально-виховного процесу школи* (перспективний, річний план школи, календарний план; поурочний план; класні журнали,

щоденник учня; зошити; табелі успішності учнів);

– *фінансово-господарські документи* (технічний паспорт школи, інвентарні списки основних засобів, книга складського обліку матеріалів, книга обліку бібліотечного фонду, штатний розпис школи, акти ревізій тощо).

Перелік обов'язкової ділової документації школи:

– ліцензія на право проведення освітньої діяльності загальноосвітнім навчальним закладом (стосується тільки приватних загальноосвітніх навчальних закладів);

– ліцензія на запровадження освітньої діяльності, пов'язаної з наданням професії;

– матеріали державної атестації загальноосвітнього навчального закладу;

– свідоцтво про державну атестацію загальноосвітнього навчального закладу;

– матеріали державної підсумкової атестації учнів;

– статут загальноосвітнього навчального закладу;

– книга наказів з основної діяльності;

– книга наказів із кадрових питань;

– книга обліку руху учнів;

– алфавітна книга записів;

– журнали обліку вхідного і вихідного листування;

– книга протоколів засідання педагогічної ради;

– книга обліку педагогічних працівників;

– книга обліку трудових книжок працівників;

– книга обліку і видачі свідоцтв про базову загальну середню освіту;

– книга обліку і видачі атестатів про повну загальну середню освіту;

– книга обліку і видачі Похвальних листів і Похвальних грамот;

– книга обліку наслідків внутрішньошкільного контролю (ведуть директор і його заступники);

– книга протоколів загальних зборів (конференцій) колективу школи;

– книга протоколів ради школи.

– книга протоколів піклувальної ради, батьківського комітету й учнівського комітету (якщо такі створені);

– класні журнали (1–4 класи, 5–9 класи, 10–12 класи);

– журнал груп подовженого дня;

– журнал обліку пропущених і заміщених уроків;

– журнали обліку роботи гуртка, факультативу, секції тощо;

– журнал обліку звернень і заяв громадян;

– контрольно-візитаційна книга;

– особові справи й медичні картки учнів;
– особові справи педагогічних працівників;
– табелі успішності учнів;
– план роботи на поточний навчальний рік;
– перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення і навчально-виховного процесу школи;
– навчальні плани й навчальні програми;
– атестаційні матеріали педагогічних працівників;
– списки первинного обліку дітей, які підлягають навчанню;
– учнівські квитки для учнів 1–4, 5–9, 10–12 класів;
– статистична звітність (форми № 1, № 3, № 83 РВК та інші) ведеться відповідно до вимог і рекомендацій органів державної статистики;
– нормативно-правова документація з питань охорони праці й техніки безпеки, яка ведеться відповідно до вимог Кодексу Законів України про працю, нормативно-правових актів Міністерства праці й соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України;
– конституція України, Закони України «Про освіту» й «Про загальну середню освіту»;
– нормативно-правова документація Міністерства освіти і науки України й місцевих органів управління освітою з питань організації навчально-виховного процесу в школі;
– акт прийому передачі школи;
– акти державного інспектування школи;
– трудові книжки працівників, які ведуться відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях (наказ Мінпраці, Мін'юсту, Мінсоцзахисту України від 29.06.1993 р № 58);
– розклад уроків для учнів 1–4 та 5–11(12) класів;
– графік роботи гуртків, секцій, об'єднань тощо;
– графік проведення позакласних заходів;
– типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України;
– наочність з Правил техніки безпеки, пожежної безпеки тощо.

7.2. Організаційно-розпорядча документація в школі

Бажання керувати та командувати в чужій для себе сфері є тиранією
Сергій Довлатов

Організаційно-розпорядчу документацію класифікують таким чином:

– *організаційно-правова* – статут, ліцензія, штатний розпис, положення, посадова інструкція, правила. Такі документи визначають правовий статус й основні завдання організації, структуру й обов'язки працівників;

– *розпорядча* – наказ, розпорядження, рішення, вказівка, доручення. Такі документи визначають зміст діяльності підлеглих;

– *організаційно-інформаційна* – протокол, акт, лист, доповідна й пояснювальна записки, довідка, звіт, характеристика.

Розглянемо окремі документи.

Статут – документ, яким визначають порядок створення загальноосвітнього навчального закладу й основні засади його функціонування. Ним оформляють створення установи. У статуті визначають назву, статус, засновників (власників) організації, основну мету, завдання, особливості діяльності, управління, структуру тощо. Статут підписує керівник і затверджує власник майна. Потім обов'язково реєструють в органах виконавчої влади, Міністерства фінансів (податкова інспекція), після чого новостворений навчальний заклад може розпочинати свою діяльність *(див. додаток Р)*.

Текст статуту складається із таких розділів:

1. Загальні положення: назва, юридична адреса, засновники (власники), на підставі чого створено навчальний заклад, на підставі чого діє організація, чим керується організація у своїй діяльності.
2. Мета й завдання навчального закладу.
3. Основні організаційні засади діяльності, структура, функції.
4. Права й обов'язки членів навчального закладу, суб'єктів діяльності.
5. Управління навчальним закладом.
6. Матеріально-технічна база й фінансово-економічне забезпечення.
7. Порядок утворення, реорганізації чи ліквідації навчального закладу.

8. Міжнародне співробітництво й зовнішньоекономічна діяльність.

9. Контроль за діяльністю навчального закладу.

Формуляр статуту містить: герб, назву відомства, навчального закладу, гриф затвердження, назву виду документа, дату й місце видання.

Положення – нормативно-правовий або локально-правовий акт, що визначає основні правила організації і діяльності навчального закладу, структурних підрозділів організації, тимчасових комісій, груп тощо.

Розрізняють положення про навчальний заклад і його структурні підрозділи, філії з регламентацією порядку їх утворення, структури, функцій, компетенцій і про організацію окремих аспектів діяльності чи проведення різних заходів.

Положення розробляє і підписує директор школи. Положення розробляють на підставі відповідних типових галузевих положень (якщо такі є) і затверджує вищий орган управління (якщо це передбачено нормативними документами або дія положення виходить за межі компетенції керівника).

В освітній діяльності користуються такими положеннями, як Положенння про загальноосвітній (дошкільний, позашкільний) навчальний заклад, про бібліотеку загальноосвітнього навчального закладу, про психологічну службу в системі освіти України, про раду загальноосвітнього навчального закладу, про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу тощо. Інша група положень стосується окремих напрямів (аспектів) діяльності: про державну підсумкову атестацію, Типове положення про атестацію педагогічних працівників, про допризовну підготовку молоді, про конкурсне приймання до гімназій, ліцеїв і спеціалізованих шкіл, про індивідуальну форму навчання, про золоту й срібну медалі тощо.

Під час розроблення положень про структурні підрозділи використовують, як правило, таку *структуру документа*:

– загальні положення;
– мета й основні завдання;
– функції;
– права й повноваження;
– внутрішня структура;
– взаємозв'язки;
– відповідальність;
– управління і фінансування.

Інструкція – нормативно-правовий акт, що розробляється у межах компетенції керівника на виконання законів, положень, інших нормативних актів вищого керівництва, або збірка

правил, які регламентують діяльність навчального закладу з окремих питань чи діяльність окремих посадових осіб.

В освітніх установах використовують:

– посадову інструкцію;

– інструкцію з техніки безпеки;

– інструкції з окремих аспектів діяльності (ведення ділової документації, переведення учнів, облік дітей, які мешкають в мікрорайоні школи тощо).

Посадові інструкції розробляють на посади спеціалістів, що передбачені штатним розписом відповідного загальноосвітнього навчального закладу. Організаційно-правовий статус, права, обов'язки й відповідальність керівників підрозділів визначають у відповідних положеннях про ці підрозділи.

Посадові інструкції затверджує директор школи. У посадовій інструкції мають бути чітко окреслені місце й роль працівника діяльності підрозділу, межі його повноважень і відповідальності.

З огляду на ці вимоги рекомендується така *структура посадової інструкції*: загальна частина; посадові обов'язки; права; відповідальність.

У правому куті першої сторінки інструкції розташовують слово «Затверджено», підпис керівника про її затвердження, вказують посаду, ініціали та прізвище керівника, а також дату затвердження.

У заголовку посадової інструкції наводять повну назву посади й структурного підрозділу. Наприклад: «Посадова інструкція заступника директора школи з навчально-виховної роботи».

Загальна частина посадової інструкції визначає:

– основну мету діяльності. Наприклад: «Забезпечує організацію навчально-виховного процесу»;

– порядок призначення на посаду й припинення виконання посадових обов'язків;

– кваліфікаційні вимоги до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, інші вимоги);

– підпорядкованість (вказують посадову особу, якій безпосередньо підпорядковано працівника);

– наявність підпорядкованих (вказують посади працівників, підпорядкованих цьому працівнику);

– перелік основних актів законодавства, інших матеріалів, якими керується в роботі працівник.

У посадових інструкціях рекомендуємо вказувати пункт про те, кого працівник заміщує на час відсутності у зв'язку з відпусткою, хворобою та іншими причинами, а також хто заміщує його.

Посадові інструкції належить переглядати у разі зміни функцій працівників або структури відповідного структурного підрозділу.

Інструкції з охорони праці розробляють на підставі відповідних типових інструкцій для професій чи видів робіт. Як правило, вони мають таку структуру:

– загальні вимоги;
– до початку роботи;
– під час роботи;
– після закінчення роботи;
– небезпека під час роботи.

Наказ – це розпорядчий документ, який видає керівник на правах одноосібності й у межах своєї компетенції.

Інструкцією з ведення ділової документації передбачені такі *вимоги до наказів*:

– об'єктивність (попереднє ретельне вивчення проблем, висвітлених у наказі);
– конкретність (визначення термінів, виконавців);
– реальність (матеріально-технічне, фінансове й організаційне забезпечення);
– нормативність (відповідність чинному законодавству, межам компетенцій керівника);
– несуперечливість (узгодженість із раніше виданими розпорядженнями та наказами, відсутність повторів і дублювання).

Наказ – це розпорядчий документ, правовий акт, який керівник видає для вирішення оперативних, організаційних, кадрових, фінансових і господарських питань.

Наказ набуває чинності з моменту його підписання, якщо інший термін не вказано в його тексті. Наказ діє доти, доки не буде скасований (особою, яка його підписала, або вищою інстанцією), або поки не буде виконаний чи не закінчиться термін його дії, вказаний у наказі.

Накази бувають індивідуальними й нормативними. *Індивідуальні накази* пов'язані з вирішенням питань трудової діяльності конкретних осіб (заохочення та стягнення, переведення на іншу роботу тощо). *Нормативні накази* це безособові накази, які регламентують трудову діяльність усього трудового колективу чи його частини (правила внутрішнього трудового розпорядку, реорганізація структурних підрозділів тощо).

Відповідно до цього розрізняють два види наказів:

– за особовим складом (для навчальних закладів окремо для учнів і персоналу) – пов'язані з вирішенням питань трудової діяльності окремих працівників (зарахування на

посаду, звільнення, преміювання тощо);

– з питань основної діяльності – це документи, які оформляють рішення керівника щодо організації роботи установи в цілому чи його структурних підрозділів (конкретні заходи щодо виконання директив вищих органів, планування роботи окремих структурних підрозділів тощо).

Текст наказу складається, як правило, з *констатувальної* і *розпорядчої* частини.

Констатувальна частина складається зі *вступу*, де вказують причину видання наказу (наявність розпорядчого документа вищого органу тощо), аргументацію (викладають основні факти), й *висновку* (мета видання наказу). Розпорядча частина містять конкретні пункти, в яких викладається зміст наказу (заходи чи дії, строки, виконавці, відповідальні тощо). Констатувальну частину друкують з абзацу, в кінці речення крапку не ставлять. Констатувальна частина може починатися словами: «З метою…», «Відповідно до…», «На виконання…».

Розпорядчу частину починають зі слова НАКАЗУЮ (його друкують великими літерами без абзацного відступу та лапок), після нього ставлять двокрапку. Нижче з абзацу формулюють зміст управлінських дій, що мають бути виконані. Залежно від кількості управлінських дій, документованих у наказі, розпорядча частина має бути поділена на пункти, у кожному з яких вказують конкретне завдання, дію, визначають виконавців (відповідальних осіб), строк виконання. Виконавці також можуть бути названі узагальнено: «керівникам методичних об'єднань», «заступникам директора». Кожен пункт починається із зазначення певної дії, яку записують дієсловом (*здійснити, забезпечити, підготувати, розробити* та інше). Строк виконання наводять або в кожному пункті наказу, або виокремлюють в один узагальнений для всіх дій пункт.

В останньому пункті наказу найчастіше зазначають особу, на яку покладено контроль за його виконанням.

Розпорядження – ще один вид розпорядчої документації. Це службовий документ, який видає керівник навчального закладу переважно з оперативних питань повсякденної господарської діяльності або адміністративної роботи.

Під час складання і оформлення розпоряджень дотримують вимог, наведених для наказів з основної або адміністративно-господарської діяльності. Так само обов'язковими вимогами для розпорядження є наявність дати, реєстраційного індексу, заголовка. Текст розпорядження складається з двох частин: *констатувальної* і *розпорядчої*. Розпорядчу частину починають зі слова ПРОПОНУЮ або ЗОБОВ'ЯЗУЮ. Нижче

з абзацу формулюють текст, в якому фіксують дії, що мають бути виконані.

Витяг із наказу (розпорядження) – це засвідчена копія частини тексту відповідного розпорядчого документа.

Постанова – це документ, який фіксує рішення колегіальних органів управління. Постанови видають Кабінет Міністрів України, державні комітети, місцеві державні адміністрації, ради місцевого самоврядування, комісії тощо.

Вказівки – розпорядчий документ, який готують керівники організацій. Вказівки – правові акти керівників єдиноначальних органів державного управління інформаційно-методичного характеру, пов'язані з виконанням наказів, інструкцій та інших актів вищих органів управління.

Ухвала – правовий акт, який приймають місцеві ради, держадміністрації, виконавчі комітети. Ухвалою оформлюють також результати діяльності інших колегіальних органів – колегій міністерств і відомств, наукових рад тощо. В ухвалі зазначено територію, коло осіб, на яких її поширено, конкретних посадових осіб, установи, зобов'язані контролювати виконання документа. З ухвалою ознайомлюють населення через засоби масової інформації.

Протокол – документ колегіальних органів, в якому фіксують місце, час і проведення засідань, нарад, зборів, конференцій тощо, склад присутніх, зміст заслуханих доповідей, виступів й ухвали (постанови) з питань обговорення.

В інструкції з ведення ділової документації зазначено, що протокол – це документ, який фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на засіданнях педагогічної ради, зборах, нарадах й органах шкільного самоврядування тощо.

Протокол ведуть під час засідання колегіального органу. У навчальному закладі протоколами оформляють: засідання педагогічної, методичної ради, ради навчального закладу, методичного об'єднання; наради при директорові; батьківські збори, збори трудового колективу; засідання атестаційних комісій, засідання органів учнівського самоврядування та інші.

Датою протоколу є дата проведення засідання. Нумерація протоколів ведеться в межах календарного року. Місцем засідання вважається населений пункт, заголовок включає вид засідання і назву вида документу. Текст протоколу складається зі *вступної* та *основної* частин.

Вступна частина складається з прізвищ голови та секретаря засідання, кількості присутніх і відсутніх на засіданні, порядку денного й переліку питань, які розглядаються на засіданні із зазначенням доповідачів.

Питання порядку денного повинні формулюватися в називному відмінку, їх розміщують за їхньою важливістю, складністю і часом обговорення. Прості питання розглядають останніми. Кожен пункт порядку денного нумерують, записують із нового рядка. Формування питань у порядку денному починається з прийменника «Про що?».

Основну частину тексту протоколу поділяють на розділи, що відповідають пунктам порядку денного. У кожному з розділів є такі підрозділи: «Слухали», «Виступили», «Постановили». Текст протоколу, який фіксує виступи, має бути точним, стислим, зрозумілим. Оформлення виступів у протоколі здійснюють як у вигляді прямої мови, так і непрямої.

Витяг із протоколу є точною копією частини тексту з оригіналу протоколу, яка стосується певного питання порядку денного. Витяги з протоколів використовують для доведення прийнятих на засіданні колегіальних органів навчального закладу рішень до зацікавлених осіб або організацій.

Під час складання витягу з протоколу з оригіналу документа до витягу без будь-яких змін і скорочень переносять такі реквізити: назву навчального закладу, дату протоколу, реєстраційний номер, місце складання, заголовок до тексту. Особливість оформлення витягу з протоколу полягає у відтворенні тексту. Із вступної частини протоколу до витягу переносять прізвища й ініціали голови та секретаря засідання, присутніх і запрошених. З порядку денного вибирають лише ті питання, вирішення яких цікавить замовника витягу з протоколу (при цьому порядкові номери цих пунктів порядку денного залишають без змін).

З основної частини протоколу до витягу переносять тільки той розділ або кілька розділів, що стосуються відповідних питань порядку денного.

Акт – це службовий документ, складений групою осіб або спеціально уповноваженою особою для засвідчення встановлених нею фактів, пов'язаних з діяльністю організації або окремих працівників. У деяких випадках акти не тільки фіксують встановлені факти або події, але й містять висновки, рекомендації і пропозиції (акти перевірок, обстежень, ревізій тощо).

Акти відрізняються широким розмаїттям щодо свого призначення і змісту: здавання – приймання (робіт, матеріальних цінностей, документів тощо); готовності навчального закладу до роботи нового навчального року; обстеження (стану техніки безпеки, протипожежної безпеки, умов праці, результатів діяльності тощо); випробування (зразків, систем, технологій); виділення для знищення (матеріальних цінностей, документів); порушення

встановлених правил; ревізії, інвентаризації; розслідування нещасних випадків, аварій; ліквідації організації тощб.

Головне під час складання акта – встановлення фактичного стану справ і його правильне відображення. Акт складають на підставі робочих записів, які ведуть під час роботи комісії або групи осіб, він містить фактичні дані, кількісні показники й інші відомості.

Довідка – це службовий документ, який містить узагальнену інформацію з певного аспекту діяльності навчального закладу. Довідки містять опис тих чи інших фактів і подій. Довідки поділяють на дві групи: *інформаційного характеру*, які містять відомості службового змісту, та *юридичні*, які засвідчують юридичний факт і видають зацікавленим громадянам і організаціям. Розрізняють *внутрішні* (готують за дорученням керівника навчального закладу) й *зовнішні* (готують для органів управління, інших організацій. Візує зовнішню довідку керівник закладу) довідки.

Найбільш розповсюдженими є особисті довідки, які видають громадянам для підтвердження місця роботи, проживання, посади, заробітку.

Довідка – це документ, який засвідчує біографічні та юридичні факти, діяльність окремих службових осіб. У діловодстві школи найчастіше складають довідки, що засвідчують роботу й оплату праці співробітників.

Доповідна записка – документ, адресований керівнику навчального закладу або органу управління, який містить інформацію про ситуацію, що склалася, про наявні факти, явища, виконану роботу з висновками й пропозиціями автора. Доповідні записки можуть бути звітними, інформаційними, ініціативними.

Службове (ділове) листування – узагальнена назва різних за змістом документів (службовий лист, телеграма, телефонограма, електронне повідомлення тощо), що використовують як інструмент оперативного інформаційного обміну між організаціями. Це засіб зв'язку між навчальним закладом та іншими організаціями й посадовими особами. Ділове листування часто використовують для перемовин, з'ясування претензій, у випадках, коли перемовинам треба надати офіційного статусу, зафіксувати його етапи тощо.

Службові листи складають від імені навчального закладу або посадової особи. Ділові приватні листи надходять від громадян, здебільшого, із запитами про надання різних довідок або висловленням скарг. У документообігу навчального закладу виділяють вхідні (які надходять до навчального закладу) та вихідні листи (які надсилають навчальним закладом).

Книга протоколів засідань педагогічної ради. Вона ведеться в усіх навчальних закладах, де є педагогічна рада. У ній фіксуються всі питання, які розглядаються на засіданні педагогічної ради, а також прийняті рішення. Книга протоколів засідань педагогічної ради навчального закладу зберігається *25 років*.

Книга протоколів ради загальноосвітнього навчального закладу ведеться аналогічно до книги протоколів педагогічної ради.

Книга обліку трудових книжок працівників загальноосвітнього навчального закладу ведеться у всіх закладах. Трудові книжки зберігаються у директора закладу. Зберігається дана книга у справах закладу *50 років*.

Журнал обліку пропущених і замінених уроків вчителями (зберігається *5 років*) ведеться заступником директора загальноосвітнього навчального закладу з навчально-виховної роботи.

Книга наказів ведеться у тих загальноосвітніх навчальних закладах, де є не менше 3-х працівників. У ній записуються накази й розпорядження з питань навчально-виховного процесу (про вивчення стану викладання навчальних дисциплін, якість знань, умінь і навичок учнів, виконання нормативних документів про освіту тощо), про розподіл посадових обов'язків між керівництвом закладу, педагогічного навантаження вчителів, класного керівництва, стимулювання їх праці.

Наказами по навчальному закладу оформляються рішення педагогічної ради навчального закладу про переведення в наступний клас, допуск учнів до екзаменів, про закінчення учнями навчального закладу, нагородження їх золотими, срібними медалями, Похвальними листами, грамотами. Книга наказів зберігається у справах закладу *50 років*.

У **контрольно-візитаційну книгу** (зберігається *10 років*) заносяться зауваження і пропозиції осіб, що перевіряли роботу загальноосвітнього навчального закладу. У записах вказуються їх прізвища й ініціали посада, дата.

Книга запису наслідків внутрішнього контролю (зберігається *3 роки*). Її ведуть директор навчального закладу та його заступники з навчально-виховної роботи (кожен окремо). У ній записують результати внутрішньошкільного контролю.

У загальноосвітньому навчальному закладі ведеться така **фінансово-господарська документація:**

1. Технічний паспорт школи.
2. Інвентарні списки основних засобів.
3. Акт на відведення і закріплення земельної ділянки.
4. Книга складського обліку матеріалів.

5. Книга обліку бібліотечного фонду.

6. Відомості про видачу витратних матеріалів.

7. Відомості оперативного обліку малоцінних і швидкозношувальних матеріалів, що знаходяться в експлуатації.

8. Штатний розпис загальноосвітнього навчального закладу.

9. Акти ревізій і перевірки фінансово-господарської діяльності.

7.3. Докуметація із особового складу

Хорошим керівником або лідером вас роблять не знання, а те, що ви собою представляєте

Іцхак Адізес

Сукупність документів, у яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників, називають *документацією із особового складу*.

Документація із особового складу – найважливіша документація. Вона потребує особливої ретельності й акуратності під час оформлення, ведення і забезпечення зберігання протягом тривалого періоду.

У процесі роботи з документами із особового складу необхідно враховувати, що персональні дані (відомості про факти, події та обставини трудової діяльності й особистого життя) громадян (Закон України «Про інформацію») належать до категорії *конфіденційної інформації.*

Особова картка – це затверджена форма облікового документа, яку заповнює спеціаліст служби персоналу на підставі опитування особи, яку приймають на роботу (постійну, тимчасову або сезонну), і документів: паспорта, трудової книжки, диплома, посвідчення, прав на керування транспортними засобами тощо.

Облікову особову картку ведуть на всіх працівників, яких приймають на постійну або сезонну роботу. Всі записи в картці виконують на підставі документів, які надає працівник.

Особові картки працівників школи комплектують за прізвищами в алфавітному порядку. Із особових карток створюють картотеку особового складу всіх працівників школи.

Після звільнення працівника його особову картку зберігають у навчальному закладі протягом *двох років*, а потім

передають до архіву для зберігання протягом *75 років*.

Особова справа (досьє) – це відбір різних документів, які характеризують біографічні, ділові й особисті якості працівника. Вона необхідна для вивчення, відбору й використання персоналу в навчальному закладі. Кожній особовій справі надають порядковий номер, який відповідає номеру в штатно-посадовій книзі.

Особову справу працівника комплектують із таких документів: опис документів; особовий листок з обліку кадрів; автобіографія; копії документів про освіту; заява про приймання на роботу; копії документів про призначення на посаду; атестаційні листи; копії наказів про заохочення і покарання; витяги з розпорядчих документів про призначення, переведення, звільнення.

Особовий листок або картка з обліку кадрів є одним із основних документів у особовій справі. Він відображає автобіографічні дані про працівника, його трудову діяльність, сімейний стан, наявність урядових нагород, перебування за кордоном тощо. Правильність заповнення особового листка обліку кадрів обов'язково звіряє інспектор з персоналу із оригіналами (або копіями) документів працівника: паспортом, трудовою книжкою, дипломом (посвідченням), військовим квитком тощо.

Трудова книжка є основним документом, який підтверджує загальний, безперервний і спеціальний стаж роботи. Законом заборонено мати одній особі кілька трудових книжок.

Трудову книжку заводять на працівника, якого вперше приймають на роботу. Її заповнюють у присутності прийнятого на роботу *не пізніше тижневого строку після підписання наказу* про зарахування на роботу. Записи до трудової книжки здійснюють на підставі паспорта й документів про освіту й професію. На титульній сторінці трудової книжки вказують прізвище, ім'я і по батькові повністю, без скорочень, дату народження (вказують число, місяць і рік). Дані про освіту (середня, середня спеціальна, вища) і спеціальність чи професію вказують на підставі атестатів, дипломів, сертифікатів, а також довідок, якщо освіта незакінчена вища.

На титульній сторінці обов'язково ставлять підпис особи, відповідальної за видання трудових книжок, і печатку організації, де книжку вперше було заповнено. Запис на наступних сторінках трудової книжки починають із запису назви організації.

До інших облікових документів щодо особового складу належить ***штатно-посадова книга***, що є основним робочим документом служби персоналу, який свідчить про стан

укомплектованості школи і її підрозділів працівниками всіх категорій, персоналу.

Книга визначає якісний склад працівників на певний час (рік, квартал, місяць). Для цього потрібно порівняти штатний розклад (потребу) зі штатно-посадовою книгою (фактична укомплектованість).

Штатно-посадова книга дає можливість оперативно дати відповідь щодо укомплектованості якісним і кількісним складом персоналу школи.

Контракт – це правовий документ, який засвідчує певну домовленість між партнерами (організацією чи установою і працівником) про засади спільної виробничої і творчої діяльності. ***Трудовий контракт (договір)*** – документ, який фіксує погодження сторін про установлені трудові правовідносини й регулює їх. Сторонами трудового контракту є організація (роботодавець) і працівник (контрактант).

Контракт слід укладати в письмовій формі. Письмова форма контракту підвищує гарантії сторін щодо реалізації досягнутих домовленостей із найважливіших умов праці.

Резюме – документ, який містить короткі відомості про щось або біографічного плану. Резюме містить назву виду документа, дату, прізвище, ім'я, по батькові, посаду й поштову адресу претендента, телефон, текст, підпис.

Автобіографія документ, у якому особа, яка складає його, надає опис свого життя та діяльності. Автобіографія типової форми не має і складається довільно. Пишуть її, як правило, від руки на аркуші чистого паперу або на спеціальному бланку під час вступу на роботу й в деяких інших випадках. Форма викладу – розповідна (від першої особи). Всі відомості подають у хронологічному порядку (від дати народження до дати написання документа).

Характеристика – офіційний документ, у якому сформульовано громадську думку про працівника як члена колективу й висловлено її в офіційній формі за підписами представника адміністрації та колективу. Якщо працівник просить надати йому характеристику, адміністрація зобов'язана це зробити.

У кожній правильно складеній характеристиці можна виділити логічно пов'язані між собою *складові частини.*

Перша частина – це анкетні дані, які поміщають за назвою документа, де вказано прізвище, ім'я і по батькові, посаду, рік народження, національність, освіту (ці відомості розміщують справа стовпчиком).

Друга частина – дані про трудову діяльність (спеціальність, тривалість роботи на певному підприємстві, службове

переміщення, посада на дату складання документа).

Третя частина – власне сама характеристика, тобто оцінювання моральних і ділових якостей: ставлення до роботи, підвищення професійного рівня, участь у громадському житті, поведінка в побуті, ставлення до товаришів по роботі.

Четверта, заключна, частина – висновок, у якому вказано призначення характеристики.

Доручення – документ про надання права конкретній особі на певні дії від імені підприємства чи окремого громадянина. Доручення поділяють на офіційні й особисті. Офіційні можуть видавати на одержання грошових і товарно-матеріальних цінностей, здійснення господарських посередницьких, транспортних операцій тощо. Особисті складають особи, які передають власні права іншим особам. Це може бути право на одержання заробітної плати, поштового переказу й інших операцій.

Бухгалтерський облік здійснюється і ведеться відповідно до нормативних документів Мінфіну України й Міносвіти і науки України.

Особливої уваги слід приділити оформленню документів з *особового складу учнів.*

Алфавітна книга запису учнів ведеться в кожному загальноосвітньому навчальному закладі. У ній записуються всі учні навчального закладу в алфавітному порядку, незалежно від класу, в якому вони навчаються. Щорічно до неї заносяться відомості про учнів нового прийому.

Для кожної літери відводяться окремі сторінки. Номер запису учня у книзі є одночасно номером його особової справи.

Вибуття учня (закінчення ним навчального закладу) оформляється наказом директора із зазначенням причин вибуття. У алфавітній книзі записується номер і дата наказу, вказується причина вибуття. Якщо учень, який раніше вибув, знову повернувся у даний навчальний заклад, то дані про нього записуються як про такого, що прибув вперше.

Після використання усіх сторінок алфавітної книжки на ту чи іншу літеру продовження записів здійснюється у новій книзі в порядку наступних номерів. Виправлення у книзі підтверджуються підписом директора закладу й скріплюються печаткою.

Термін зберігання алфавітної книги – *50 років*.

Особова справа учня – номенклатурний документ установленого зразка, куди поряд із анкетними даними вносяться підсумкові оцінки успішності учня за роки навчання. Особова справа супроводжує учня протягом усього його навчального шляху від першого до одинадцятого класу.

Особова справа учня заводиться з моменту вступу його в навчальний заклад. До неї заносяться такі дані: загальні відомості про учня, підсумкові оцінки успішності за кожен клас, записи про нагороди (похвальні листи, похвальні грамоти, золота або срібна медаль).

Особові справи учнів I–IV класів ведуть учителі початкових класів, V–XII класів – класні керівники. Особова справа має номер, що відповідає номеру в алфавітній книзі (наприклад, № В/128 означає, що учень записаний в алфавітній книзі на літеру В під №128).

У разі вибуття учня з навчального закладу особова справа видається на підставі письмової заяви батькам або особам, що їх заміняють. Після закінчення учнем навчального закладу його особова справа зберігається *5 років*.

Стан особових справ учнів доцільно перевіряти в червні, оскільки протягом літа можливі зміни (перехід дітей з однієї школи до іншої, перехід на нове місце роботи вчителів), а довідку є сенс прочитати й провести її обговорення у вересні нового навчального року.

Хотілося б зазначити, що особова справа учня – це своєрідна візитна картка школи. Саме за цим документом, а ще за щоденником учня оцінюють школу, в якій навчалася дитина.

Поради щодо ведення особової справи учня

1. Особова справа є обов'язковим документом, що ведеться на кожного учня з моменту вступу до навчального закладу й до його закінчення.

2. Особова справа має номер, який відповідає номеру в алфавітній книзі запису учнів (наприклад, № К/5 — означає, що учень записаний до алфавітної книги на букву «К» за номером 5).

3. При вибутті учня з навчального закладу особова справа видається на підставі письмової заяви батьків з відміткою про це в алфавітній книзі. Після закінчення навчального закладу особова справа зберігається в архіві 3 роки.

4. Особові справи учнів ведуться вчителями початкових класів та класними керівниками середніх та старших класів. Записи в особовій справі необхідно вести чітко, охайно, чорнилом або пастою:

Прізвище _____

Ім'я _____

По батькові _____

I. Стать: чоловіча, жіноча (підкреслити)

*II. Народився (народилась) (число, місяць, рік)*_____

Підстава: свідоцтво про народження №_від «__» _____

III. Прізвище, ім'я, по батькові батька _____

_____

матері _____

або осіб, що їх заміняють _____

IV. Національність _____

V. Де виховувався (навчався) до вступу в перший клас

_____

VI. Відомості про перехід з одного навчального закладу до іншого (вказати назву навчального закладу, з якого прийшов учень, і до якого класу зарахований)

VII. Відмітка про вибуття з навчального закладу (коли, куди, з якої причини)

VIII. Домашня адреса учня

IX. Навчальні досягнення (за весь період навчання)

X. Нагороди і заохочення

XI. Відомості про вивчення факультативних курсів

XII. Педагогічна характеристика за 20__ / 20__ навчальний рік (1 клас)

XIII. Педагогічна характеристика за 20__ / 20__ навчальний рік (2 клас)

Класний журнал ведеться в кожному навчальному закладі за формою, затвердженою Міністерством освіти і науки. Встановлені такі види класних журналів: для 1–4, 5–9, 10–12 класів. Відповідні записи в них роблять вчителі початкових класів, класні керівники, вчителі-предметники.

Журнал планування та обліку роботи гуртка розрахований на один навчальний рік і ведеться керівником гуртка.

Книга обліку й видачі атестатів про повну загальну середню освіту. Книга повинна бути пронумерована, прошнурована й скріплена підписами завідуючого відділом освіти районної держадміністрації, інспектора й гербовою печаткою.

У книзі зазначається кількість отриманих і виданих атестатів про повну загальну середню освіту (із зазначенням їх номерів). Решта чистих і зіпсованих бланків здається у відділ освіти районної держадміністрації, про що в книзі робиться відповідний запис і розписується завідуючий відділом освіти чи інспектор.

Атестати про повну загальну середню освіту видаються на осно вірішення педагогічної ради навчального закладу. В книзі записується дата й номер протоколу.

Для тих, хто екстерном складає екзамени, запис про видачу атестата про повну загальну середню освіту робиться у графі: «*Рік вступу до даного закладу*» – «*екстерн*». У кінці списку повинні бути підписи всіх, хто в даному році закінчив навчальний заклад.

Журнал групи подовженого дня ведеться в усіх

загальноосвітніх навчальних закладах, де є групи подовженого дня. Журнал групи подовженого дня розрахований на один навчальний рік. Ведення відповідних записів у даному журналі є обов'язковим для кожного вихователя. Правильність ведення журналу перевіряє директор навчального закладу й заступник директора з навчально-виховної роботи.

Книга обліку й видачі свідоцтв про базову загальну середню освіту ведеться аналогічно до книги обліку й видачі атестатів про повну загальну середню освіту.

Книга обліку й видачі Похвальних листів і Похвальних грамот ведеться у кожному загальноосвітньому навчальному закладі. Облік Похвальних листів «За відмінні успіхи у навчанні», Похвальних грамот «За особливі успіхи у вивченні окремих предметів» у книзі ведеться окремо.

Книги обліку й видачі атестатів про повну загальну середню освіту, свідоцтв про базову загальну середню освіту зберігаються у справах навчального закладу *75 років*.

7.4. Вимоги й особливості ведення вчителем початкових класів шкільної документації

Завдання успішного управління – зробити організацію результативною та ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі
Іцхак Адізес

Класний журнал – державний документ встановленого зразка, ведення якого є обов'язковим для кожного вчителя і класного керівника згідно встановлених норм. Це обов'язковий документ загальноосвітнього навчального закладу, у якому фіксуються результати навчальних досягнень учнів, відвідування ними занять, стан виконання навчальних програм тощо.

Журнал має такі *розділи:*

– облік відвідування;
– облік навчальних досягнень учнів;
– облік проведення навчальних екскурсій;
– зведений облік навчальних досягнень учнів;
– загальні відомості про учнів;
– зведена таблиця руху учнів класу та їх досягнень у навчанні;
– зауваження до ведення журналу.

Ведення журналу здійснюється класними керівниками

й вчителями. Вони несуть особисту відповідальність за своєчасність, стан і достовірність записів.

Усі записи в журналі ведуться державною мовою. Допускається запис тем на правій сторінці класного журналу мовою навчального предмета (російською та іншими мовами національних меншин, іноземною мовою – частково). Записи ведуться чітко й охайно пастою одного (чорного або синього) кольору [Наказ МОН України від 23.06.2000 р., № 240].

Журнали класів на одній паралелі слід нумерувати цифрами й відповідними літерами українського алфавіту, наприклад: 1-А клас, 1-Б клас, 3-А клас, 3-Б клас тощо.

У розділі *«Облік досягнень у навчанні учнів»* (з окремих предметів) на лівій стороні розгорнутої сторінки журналу вчитель веде щоденний облік відвідування і досягнень у навчанні. Відсутність учня на уроці позначається буквою *«н»*.

На відповідних сторінках класного журналу вказуються назви навчальних предметів (назви освітніх галузей зазначати не потрібно).

Перелік назв навчальних предметів для запису в класному журналі

Освітня галузь	Клас	Навчальні предмети	Деякі особливості запису навчальних предметів
Мова і література	1	*Мова навчання (українська мова, російська мова чи інша мова навчання) Навчання грамоти*	Указати мову навчання. На окремі складові навчального предмета (читання і письмо) не слід відводити окремі сторінки
	2–4	*Мова навчання (українська мова, російська мова чи інша мова навчання)*	Указати мову навчання
		Мова навчання Читання	Указати мову навчання (наприклад: «Українське читання», тощо)
	1–4	*Українська мова (для шкіл з навчанням російською та іншими мовами національних меншин)*	
	2–4 (1–4)	*Іноземна мова (англійська, німецька, іспанська тощо)*	У дужках указати мову. «1–4» – слід указувати для класів із поглибленим вивченням іноземних мов

<table>
<tr><td>Математика</td><td>1–4</td><td colspan="2">Математика</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Людина і світ</td><td>1–4</td><td colspan="2">Я і Україна</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">1–4</td><td>1-2</td><td>Я і Україна</td><td rowspan="3">На кожну складову цього курсу необхідно відводити окремі сторінки</td></tr>
<tr><td>3-4</td><td>Я і Україна
Природознавство</td></tr>
<tr><td>3-4</td><td>Я і Україна
Громадянська освіта</td></tr>
<tr><td>1–4</td><td colspan="2">Я і Україна. Довкілля</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Мистецтво</td><td rowspan="3">1–4</td><td colspan="2">Мистецтво</td><td>Інтегрований курс</td></tr>
<tr><td colspan="2">Образотворче мистецтво</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Музичне мистецтво</td><td></td></tr>
<tr><td>Технологія</td><td>1–4</td><td colspan="2">Трудове навчання: технічна і художня праця</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Здоров’я і фізична культура</td><td rowspan="2">1–4</td><td colspan="2">Фізична культура</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Основи здоров’я</td><td></td></tr>
</table>

Розподіл кількості сторінок для навчальних предметів учитель здійснює орієнтовно так:

– якщо на вивчення предмета навчальним планом передбачено ***1 годину на тиждень*** (наприклад, «Я і Україна» в 1–2 класах, «Основи здоров’я» в 1–4 класах, «Трудове навчання» в 2–4 класах, «Образотворче мистецтво» в 1–4 класах), то необхідно залишити в журналі орієнтовно три розвороти (шість сторінок), тобто три сторінки ліворуч – для обліку навчальних досягнень учнів і три сторінки праворуч – для запису змісту уроків і домашніх завдань;

– якщо на вивчення предмета навчальним планом передбачено ***2 години на тиждень*** (наприклад, «Я і Україна» в 3 –4 класах; «Трудове навчання» в 1 класі), то відповідні записи в журналі здійснюються на п’яти розворотах, 5 лівих і 5 правих сторінках журналу; а для записів у журналі з мови (української, мови національних меншин, іноземної) необхідно залишити орієнтовно 12 сторінок, тобто шість розворотів;

– якщо на вивчення предмета навчальним планом передбачено ***4 години на тиждень*** (наприклад, «Математика»), то відповідні записи в журналі здійснюються на 9 лівих і 9 правих сторінках журналу. Записи з мов у такому разі орієнтовно займуть 11 розворотів;

– якщо для вивчення предмета клас ділиться на групи, для кожної з них відводяться окремі сторінки. У разі, коли загальна кількість годин із предмета складається з годин **інваріантної** і

варіативної складових, усі записи в журналі необхідно вести на сторінках відповідного предмета.

Наприкінці навчального року вчителем робиться відповідний запис *«Програму виконано у повному обсязі»* (підпис та ПІБ учителя).

Кожен учень класу має право відвідувати **індивідуальні** й **групові заняття,** хоча вони не є обов'язковими з усіх навчальних предметів і для всіх учнів класу. Облік відвідування учнями індивідуальних і групових занять ведеться на сторінках журналу в розділі *«Облік навчальних досягнень учнів»*. Учитель записує прізвища й імена всіх учнів класу, а присутність їх на занятті позначає *умовною позначкою* (наприклад, «+»). Облік індивідуальних і групових занять, що проводяться з учнями згідно з навчальним планом, а також заняття з правил безпечної поведінки на вулицях і дорогах, з питань протипожежної безпеки, цивільної оборони, санітарії і гігієни записуються на вільних сторінках журналу.

Зміст заняття вчитель записує в графі *«Зміст уроку»*, у наступній графі *«Завдання додому»* вказує назву предмета, з якого було проведено заняття [Лист МОН України № 1/9-532 від 11.09.2007 р.].

За письмові роботи бали виставляються у графі того дня, коли вони проводилися. На правій стороні розгорнутої сторінки журналу вчитель записує дату проведення уроку, його зміст і завдання додому. У графі *«Завдання додому»* записується зміст завдання і характер його виконання (читати, вивчити напам'ять), сторінки підручника, номери задач, прикладів і вправ, практичні роботи. Якщо дається завдання на повторення, то конкретно вказується його обсяг.

З предметів інваріантної складової навчального плану домашні завдання вчитель задає у 2 –4 класах лише в разі їх доцільності.

Нагадуємо: у 1 класі домашні завдання не задаються; у 2 класі на виконання домашніх завдань учень повинен витрачати не більше 45 хвилин; у 3 класі – 1 год 10 хв; у 4 класі – 1 год 30 хв [Лист МОН України від 29.12.2001 № 1/9-468].

З основ здоров'я, фізичної культури, трудового навчання: технічної і художньої праці, музичного та образотворчого мистецтва домашні завдання учням *не задаються* і в журналі *не записуються.*

Записуючи домашнє завдання, слід обов'язково вказати його зміст і спосіб виконання. Наприклад: с. 10–12 – прочитати і переказати; с. 27–29 – вивчити вірш напам'ять, дібрати прислів'я; с. 57, впр. 117, с. 55 – повторити правило. Домашні

завдання не рекомендується задавати на канікули, вихідні й святкові дні.

У розділі журналу *«Зведений облік досягнень у навчанні»* фіксуються навчальні досягнення учнів із предметів інваріантної складової. З варіативної складової записуються лише назви предметів або курсів.

У класному журналі для 2 класу в II семестрі заповнюються колонки: **II семестр, річний бал.** У класному журналі для 3 класу заповнюються колонки: **I** і **II семестри, річний бал.** У класному журналі для 4 класу: **I** і **II семестр, державна підсумкова атестація, річний бал.**

Графи розділу *«Загальні відомості про учнів»* (№ особової справи, прізвище, ім'я і по батькові учня, стать; рік, місяць і число народження; коли й куди вибув; прізвище, ім'я та по батькові батька й матері або опікунів; заняття і місце праці батьків (посада, назва й адреса підприємства, телефон; домашня адреса, телефон) класний керівник заповнює на підставі документальних даних про учнів у період перших 10 днів навчального року й систематично протягом року вносить в цей розділ відповідні записи в зв'язку з прибуттям або вибуттям учнів.

У графі *«Рішення педагогічної ради»* записуються відомості про результати, досягнуті у навчанні учня: переведено до наступного класу, нагороджено Похвальним листом, видано свідоцтво з відзнакою, залишено на повторний курс, призначено повторну державну атестацію і з яких саме предметів, наслідки повторної державної підсумкової атестації.

Запис про рішення педагогічної ради робиться із зазначенням дати її проведення і номера протоколу.

Крім основних (*Переведено до __ класу*), можливі такі варіанти записів рішення педагогічної ради:

– переведено до іншої школи (класу) – вказати номер закладу;

– направлено на довготривале лікування;

– перебував (перебувала) на лікуванні в санаторії чи в санаторній школі;

– запропоноване завдання на літо за індивідуальною програмою;

– навчається за індивідуальним навчальним планом, індивідуальною програмою;

– переведено на індивідуальну форму навчання (навчається за індивідуальною формою) тощо.

Класний журнал розрахований на один навчальний рік. Контроль за веденням і зберіганням його здійснюють директор навчального закладу та його заступники з навчально-виховної

роботи. Свої зауваження вони записують на спеціальній сторінці в кінці журналу. Всі записи у класному журналі повинні вестися чітко й охайно.

Зберігається класний журнал у справах школи *5 років*, а випускних класів – *10 років*.

Контроль і відповідальність за дотриманням вимог щодо ведення класного журналу здійснюється адміністрацією загальноосвітнього навчального закладу з винесенням зауважень на сторінку *«Зауваження з ведення класного журналу»* не рідше 1 разу на місяць. При наявності зауважень або пропозицій із боку перевіряючого потрібно усунути їх протягом тижня.

Вимоги до проведення і запису видів контролю у класному журналі

Об'єктами контролю у процесі початкового навчання є предметні компетентності: знання про предмети і явища навколишнього світу, взаємозв'язки й відношення між ними; вміння і навички застосовувати засвоєні знання; досвід творчої діяльності; ціннісні ставлення.

Контроль й оцінювання в процесі навчання молодших школярів є одним із важливих засобів *мотивації* і *стимулювання* їх навчально-пізнавальної діяльності. Так, оцінка у поєднанні з іншими мотивами учіння сприяє розкриттю перспектив успіху дитини, створює і підтримує позитивний емоційний настрій, викликає бажання вчитися, сприяє формуванню адекватної самооцінки.

У журналі вчитель фіксує такі види контролю: *поточний, періодичний, тематичний, ведення зошитів, проведення навчальних екскурсій.*

Поточний контроль здійснюється на всіх макроетапах поурочного опрацювання теми. Результати поточної перевірки оцінюються вербально (у 1-2 кл. – І семестр) або в балах (у 2 кл. (ІІ семестр) – 4 кл.). Облік поточного оцінювання ведеться у класному журналі.

Періодичний контроль (наприклад, із мови навчання: аудіювання, читання, діалог, монолог, усний переказ, усний твір, письмовий переказ, контрольна робота з математики тощо) спрямовується на перевірку й оцінювання сформованості загальнопредметних умінь і навичок, якими оволодівають учні в процесі вивчення окремих предметів. Цей вид контролю здійснюється фронтально або індивідуально.

Якщо учень був відсутній під час написання контрольної роботи (диктанту, мовної теми, письмового переказу, контрольної роботи з математики), що позначається в журналі з датою, то цю роботу він *не переписує*. Учитель напроти його

прізвища в цей день ставить «н» і оцінює його навчальні досягнення за поточними балами.

Тематичний контроль здійснюється після опрацювання програмової теми. Якщо тема велика за обсягом, її розподіляють на логічно завершені частини. Невеликі програмові теми об'єднують з однією або кількома наступними.

Кількість тематичних перевірок визначається залежно від кількості годин навчального предмета на тиждень і логічної завершеності теми (*орієнтовно: 1 година на тиждень – 2 тематичних оцінювання за семестр; 2–3 години на тиждень – 2–4 тематичних оцінювання*).

Тематичне оцінювання з трудового навчання і предметів художньо-естетичного й фізкультурно-оздоровчого напрямів проводиться не менше двох разів на семестр.

У журналі тематична оцінка позначається: ***Тем. бал (тематичний бал)***. Тематичний бал виставляється на основі оцінки за контрольну роботу з теми з урахуванням поточного оцінювання в його динаміці (зростання чи спадання).

Звертаємо увагу на те, що ***бали виставляються в одну колонку журналу без зазначення дати.***

Підсумкові контрольні роботи з навчальних предметів можуть проводитися відповідно до розпорядження директора загальноосвітнього навчального закладу чи органу управління освітою *під час інспектування* загальноосвітнього навчального закладу. Фіксуються вони у журналі під датою фактичного дня проведення з наступним коригуванням календарно-тематичного плану. Результати цих робіт ураховуються під час виставлення підсумкових балів за семестр, але вони не є визначальними.

При складанні календарно-тематичних планів з української мови, математики необхідно передбачити *1–2 уроки після контрольних робіт для проведення аналізу виконання контрольних робіт, повторення, узагальнення* з теми тощо. Після цих уроків записується тематичний бал.

Державна підсумкова атестація здійснюється в 4-х класах відповідно до Положення про державну підсумкову атестацію учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти (затверджене наказом МОН України № 94 від 18.02.2008 р. і зареєстровано в Міністерстві юстиції України № 151/14842 від 27.02.2008 р.).

У початковій школі Державній підсумковій атестації підлягають результати навчальної діяльності учнів четвертих класів:

– у загальноосвітніх навчальних закладах з навчанням українською мовою – з української мови (мова і читання) і математики;

– у загальноосвітніх навчальних закладах із навчанням мовами національних меншин – з мови навчання (мова і читання), з державної мови (мова і читання) і математики.

Бали за державну підсумкову атестацію з цих навчальних предметів виставляються ***за результатами підсумкових контрольних робіт***.

Оцінювання підсумкових контрольних робіт здійснюється відповідно до Критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти, затверджених наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 329 від 13.04.2011 р.

Підсумкові контрольні роботи проводяться відповідно до календарного планування на другому чи третьому уроці, окрім понеділка і п'ятниці.

У журналі ця робота записується на лівій сторінці журналу в колонці під датою, на правій – *«Підсумкова контрольна робота. ДПА»*.

Підсумкові контрольні роботи виконують усі учні, окрім тих, які з поважних причин (хвороба, довготривалі перебування на лікуванні, спортивних змаганнях, переїздах в інші місця проживання, природні катаклізми) не можуть бути присутніми у визначений час для написання підсумкових контрольних робіт. У такому разі оцінки за державну підсумкову атестацію виставляються учням за результатами семестрового оцінювання.

Додаткові види перевірних робіт у 4-х класах не проводяться.

Такі види контролю, як *діалог, усний переказ, усний твір, аудіювання, тематична перевірка знань із природознавства* тощо в журналі необхідно записувати без дати у визначеній колонці, оцінюючи всіх учнів класу.

Учитель організовує роботу так, щоб учень мав можливість на наступних уроках або під час індивідуальних занять надолужити пропущений навчальний матеріал й одержати відповідний бал.

У 1-му класі бали за навчальні досягнення учнів учитель не виставляє; у 2-му класі – у І семестрі результати роботи вчитель оголошує вербально (проводячи адаптаційну роботу щодо поступового введення бальної системи оцінювання), у ІІ семестрі оцінювання ведеться згідно з «Критеріями оцінювання навчальних досягнень учнів початкової школи» й бали фіксуються в журналі, зошитах, щоденниках; у 3–4-х класах – за 12-бальною системою.

Вимоги до проведення і запису у класному журналі навчальних екскурсій

Екскурсії з окремих предметів, які передбачені навчальними програмами, обліковуються на сторінках журналу, відведених на відповідний предмет, і можуть оцінюватися згідно з критеріями оцінювання.

Навчальні екскурсії, які проводяться наприкінці навчального року, проводяться для учнів 1–4 класів протягом 4 днів тривалістю не більше 3 академічних годин на день.

Проведені протягом року екскурсії, які не передбачені навчальними програмами з певних предметів, і ті, що проводяться наприкінці навчального року, записуються в журналі на сторінці *«Облік проведення навчальних екскурсій»* з фіксацією дати, теми екскурсії, кількості годин, навчального предмета. Діяльність учнів під час цих екскурсій не оцінюється.

Зразок оформлення обліку навчальних екскурсій у класному журналі
(записи на лівій сторінці журналу)

№ з/п	Число і місяць / Прізвище та ім'я	26	26	26	27	27	27	28	28	28	29	29	29
		05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05
1.													
2.													

(записи на правій сторінці журналу)

№ З/П	ДАТА	ЗМІСТ УРОКУ	ЗАВДАННЯ ДОДОМУ
1	27.05	Тема навчальної екскурсії *Ознайомлення з планом її проведення.* *Бесіда з попередження дитячого травматизму та правила поведінки під час екскурсії.*	Українське читання
2	27.05	Тема навчальної екскурсії	Українське читання
3	27.05	Тема навчальної екскурсії *Підведення підсумку екскурсії.*	Українське читання

4	28.05	Тема навчальної екскурсії *Ознайомлення з планом її проведення. Бесіда з попередження дитячого травматизму та правила поведінки під час екскурсії.*	«Я і Україна»

Орієнтовна тематика навчальних екскурсій у початковій школі

[Лист МОН України від 06.02.2008 р. №1/9-61]

1 клас
Екскурсія до бібліотеки (шкільної, міської чи сільської). Екскурсії: «Спостереження за явищами природи. Правила поведінки в природі»; «Ознайомлення з народними обрядами». Екскурсія до фізкультурно-оздоровчого комплексу й практичне заняття «Знайомство зі спеціальним спортивним обладнанням й особливості його використання. Змагання, дитячі спортивні ігри». Екскурсія: «Дорога до школи (до дитячої поліклініки, до бібліотеки, до театру тощо). Особливості пересування і дотримання техніки безпеки».
2 клас
Екскурсія до бібліотеки (шкільної, міської чи сільської). Зустріч з місцевим письменником. Популяризація дитячої книги. Екскурсія до лісу, парку: «Природа навколо нас». Екскурсія до театру (кінотеатру): перегляд вистави, кінофільму з наступним обговоренням. Екскурсія до фізкультурно-оздоровчого комплексу (стадіону). Екскурсія містом (селищем). Пішохідні переходи. Повторення правил дорожнього руху.
3 клас
Екскурсія: «Спостереження за природою і працею людей своєї місцевості». Відображення вражень у різних видах і формах мистецтва. Практичні заняття та ігри з Правил дорожнього руху на спеціально розміченому майданчику або на вулиці. Екскурсія: «Рельєфний дизайн місцевості рідного краю. Штучний і природний дизайни». Робота на пришкільній ділянці. Догляд за кімнатними, городніми рослинами.
4 клас
Екскурсія: «Спостереження за рослинами, тваринами, погодними умовами свого краю». Екскурсія до краєзнавчого музею, художньої виставки, творчої майстерні митця. Народні ремесла України. Екскурсія до аптеки. Робота на пришкільній ділянці. Догляд за кімнатними, городніми рослинами. Заготовлення у лісі, парку, полі природних матеріалів для художніх виробів на уроках трудового навчання. Ігри й заняття з повторення правил безпечної поведінки учнів на вулицях і дорогах.

Проведення екскурсій може здійснюватися як професійним екскурсоводом, так і безпосередньо вчителем. Обов'язковою умовою проведення екскурсії є цільовий інструктаж учнів із техніки безпеки, правил поведінки під час переходу чи проїзду до місця екскурсії і її проведення. Запис про проведення такої бесіди повинен бути зроблений на сторінці поточних бесід із попередження дитячого травматизму.

Вимоги до оформлення зошитів

Усі класні й домашні роботи в робочих зошитах і зошитах з друкованою основою (які мають гриф МОН) учитель перевіряє та оцінює після кожного уроку.

Записи в зошиті учні виконують кульковою ручкою з синім чорнилом (для підкреслення членів речення, позначення значущих частин слова, оформлення таблиць, схем тощо використовують простий олівець).

Між класною і домашньою роботою пропускають два рядки (між видами робіт, що входять до складу класної чи домашньої роботи, рядків не пропускають).

При перевірці письмових робіт з мов, математики, ознайомлення з навколишнім світом й інших предметів у 1, 2 (I семестр) класах використання умовних символів-штампів як замінників бальної шкали не допускається.

При перевірці поточної письмової роботи у 2–4-х класах з будь-якого предмета слід звертати увагу на культуру записів, оформлення роботи, техніку письма. Для цього в зошиті робляться певні виправлення, даються рекомендації. Бали за графічні навички, техніку письма й культуру оформлення письмових робіт виставляються на основі проведення спеціального виду перевірки за критеріями, зазначеними у «Критеріях оцінювання навчальних досягнень учнів початкових класів» [Наказ МОН України № 755 від 20.08.2008 р.]

Учень розпочинає працювати у новому зошиті тоді, коли попередній дописано до останньої сторінки.

Бал за ведення зошита з мови й математики вчитель виставляє наприкінці кожного місяця. Колонку *«Зошит»* учитель записує без дати. Оцінюючи ведення зошита, необхідно враховувати як правильність виконання завдань, так і якість каліграфічного письма, охайність оформлення роботи й грамотність.

Письмові контрольні роботи учні виконують у зошитах для контрольних робіт, які вчитель зберігає до кінця навчального року.

Зошит з розвитку мовлення зберігається в класі для забезпечення своєчасного користування ним і здійснення

моніторингу діяльності учнів.

Систематична перевірка ведення зошитів сприяє покращанню грамотності учнів, каліграфії, охайності в записах, відповідальності вчителя за якість і періодичність перевірки зошитів. За результатами перевірки учнівських зошитів може бути виданий наказ по школі.

Правила роботи класного керівника зі щоденниками учнів:

– щоденник має перевірятися класним керівником один раз на тиждень;

– учні повинні чітко знати вимоги, які висуває класний керівник до ведення щоденника;

– щоденник учня має відображати результати його навчальних досягнень без акцентування на особистих якостях учня;

– щоденник учня має відображати його активність у житті класу й результативність його участі в шкільному житті.

Наприкінці тижня учні можуть підрахувати й зафіксувати кількість позитивних оцінок за минулий тиждень. Щоденники треба використовувати для того, щоб підтримувати учня у складні для нього хвилини життя аби своїм записом щиро відзначити його успіхи й досягнення. Це приємно й батькам – зазирнувши у щоденник дитини, вони зможуть побачити її досягнення за тиждень.

Записи у щоденниках учнів, які робить класний керівник, не повинні бути однотипними й стандартними. Адже учні, особливо на середньому етапі навчання, дуже трепетно ставляться до того, що написав учитель у щоденнику, які слова підібрав, відзначаючи їхні досягнення, чи повторив їх у щоденнику іншого учня.

Говорячи про шкільний щоденник, можна запропонувати кілька цікавих заходів, пов'язаних із ним. У багатьох сім'ях шкільні щоденники є родинною реліквією. В архівах багатьох сімей знаходяться щоденники кількох поколінь. У зв'язку з цим цікавою може видатись і класна година, на яку будуть запрошені батьки учнів, дідусі й бабусі, протягом якої прозвучать «щоденникові історії» про значення щоденника у шкільному житті того часу, коли дорослі були дітьми.

Цікавим заходом у межах класної гуморини може стати «Ода щоденникові». Діти вигадують афоризми на слово «щоденник», розповідають фантастичні історії про життя щоденника у різних власників, створюють вірші, присвячені щоденнику, захищають проект щоденника XXI століття.

Вимоги до поурочних планів

1. Чітко визначені тема, мета.

2. Поурочний план – логічна схема побудови уроку (не обов'язково план уроку писати як конспект викладання нового матеріалу).

3. План повинен демонструвати методи, форми, прийоми роботи з класом, спрямовані на досягнення мети.

4. Чітко вказати форми й методи індивідуальної роботи з сильними й невстигаючими учнями.

5. Особливу увагу при плануванні треба приділяти самостійній роботі учнів на уроці, самостійному пошуку знань (*завдання вчителя не наповнювати учнів знаннями, а викликати інтерес до знань, навчити здобувати ці знання, творчо мислити*).

6. Повинні бути сформульовані питання, які пропонуються учням на різних етапах роботи на уроці.

7. Поурочні плани повинні передбачати всі елементи структури обраного типу уроку (урок засвоєння нових знань; урок формувань умінь та навичок; урок засвоєння умінь і навичок; урок узагальнення і систематизації знань; урок перевірки знань, навичок і умінь; комбінований урок).

8. Поурочні плани повинні бути охайно оформлені.

9. Зошити слід обов'язково підписувати (предмет, клас, учитель). Бажано, щоб були поля, а після поурочного плану – вільне місце, де можна робити примітки, зауваження по ходу уроку.

Методичні рекомендації до оформлення конспекту уроку

1. Початок конспекту оформляється за загальною схемою, де зазначаються: тема, мета заняття, його тип, методи й прийоми проведення, засоби наочності й технічні засоби навчання, використана в процесі підготовки до заняття література.

2. Дидактична мета визначається, виходячи зі змісту матеріалу програми, вона вказує на результат, який передбачається досягнути.

3. Доцільно виділити навчальні завдання, які визначають формування умінь і навичок: виконувати конкретну операцію, дію; відрізняти правильне виконання дії, якою необхідно оволодіти, від неправильного; визначати, пояснювати, обґрунтовувати характерні ознаки, принципи правильного виконання дії тощо.

4. У конспекті слід вказати розвивальну й виховну функції навчання:

– якими логічними операціями й прийомами розумової діяльності оволодіють учні;

– які почуття пробуджуються у процесі навчання (подиву, зацікавленості, успіху, гордості, співпричетності,

відповідальності та ін.);

– які цінності для себе відкривають, усвідомлюють учні;

– які уміння соціальної поведінки формуються на занятті.

5. У конспекті орієнтовно виділяють такі головні етапи навчального заняття:

– актуалізація опорних знань і чуттєвого досвіду школярів;

– розкриття значущості теми й мотивація пізнавальної діяльності учнів;

– формування системи знань, умінь, навичок учнів;

– закріплення, застосування знань, умінь, навичок у різноманітних ситуаціях;

– домашнє завдання на наступний урок чи інше заняття;

– підведення підсумків обговорення досягнутих результатів, вражень, думок.

Послідовність етапів заняття може бути різною (залежно від його типу).

Молоді вчителі у конспекті зазначають:

1. Способи, прийоми *актуалізації опорних знань* (основних понять, визначень, висновків, формул, які учні засвоїли раніше й застосовують у практичній діяльності), необхідних для сприймання учнями нового змісту.

2. Способи актуалізації позапрограмних знань школярів (знань, набутих із різних джерел інформації, що стали частиною життєвого досвіду); налагодження зв'язку з пройденим матеріалом; поглиблення понять, засвоєних на минулому занятті; форми регулювання роботи класу, отримання зворотного зв'язку (питання, короткі самостійні повідомлення учнів, бажано вказати прізвища учнів, які будуть залучені до різних видів роботи, індивідуальні завдання, практичні й лабораторні роботи, демонстрація дослідів діючих моделей).

3. На етапі *мотивації* пізнавальної діяльності школярів слід визначити способи постановки мети, розкриття особистісної значущості теми для учнів, пробудження у них інтересу до певного змісту, роботи на занятті, створення емоційного настрою класу, тобто здійснення психологічної підготовки школярів до сприймання нового матеріалу. З цією метою, залежно від рівня готовності класу, змісту теми, можна використати незвичайний, навіть парадоксальний матеріал, проблемну ситуацію, аналогію, несподіване порівняння, ілюстрації, наочні посібники, технічні засоби. Можна стисло описати бесіду, діалог чи дискусію, в процесі яких учні висловлюють міркування щодо теми, очікування, уявлення.

4. Після підготовчого етапу в конспекті описують *зміст активного навчання* шляхом взаємодії вчителя та учнів:

– виділяють логічно пов'язані етапи організації спільної

навчально пізнавальної діяльності вчителя та учнів;

– зазначають нові факти, положення, уміння і навички, якими повинні оволодіти школярі; описують характер організації діяльності учнів, способи співпраці учителя і школярів, застосування методів і прийомів, що забезпечують продуктивне оволодіння матеріалом певним контингентом учнів, форми їхньої навчальної діяльності й міжособистісної взаємодії;

– формулюють різні типи питань, способи стимулювання класу до розв'язання різних типів завдань;

– накреслюють способи перевірки рівня розуміння, осмислення учнями знань, володіння уміннями й навичками, оцінювання досягнутих результатів;

– зазначають прізвища учнів, які будуть залучені до конкретного виду роботи із врахуванням їхніх індивідуальних особливостей.

5. Завершальний етап уроку передбачає *відпрацювання; вдосконалення; застосування знань, умінь і навичок учнів, оцінення рівня їх сформованості*.

6. У конспекті також зазначають *форми* (колективні, групові, індивідуальні) і *способи застосування знань* у стандартних і змінених умовах (мозкова атака, діалог, дискусії, виконання різноманітних завдань, вправ, лабораторних, практичних робіт); способи мотивації діяльності школярів, організації зворотного зв'язку на певному етапі.

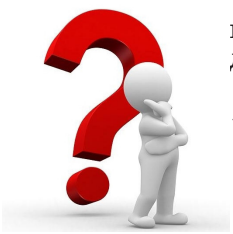
7. У процесі планування уроку залежно від мети взаємодії вчителя і учнів на певному етапі заняття виділяють також *способи, прийоми реалізації виховних можливостей навчання* (зміст активних методів навчання, форми організації навчальної діяльності, взаємин учителя і учнів й інших стимулів).

8. Доцільно в конспекті після кожного етапу заняття передбачити висновки, забезпечити їх взаємозв'язок.

9. Завершається підготовка до навчального заняття визначенням домашнього завдання на наступний раз.

10. У конспекті вказується тема вивчення, підручник, де вона висвітлюється (автор, назва, рік видання, назва розділу, номери параграфів, сторінки), диференційовані (усні, письмові, теоретичні, практичні) завдання. У плані слід зазначити обсяг домашнього завдання, час його виконання учнем.

11. Наприкінці навчального заняття доцільно підвести загальний підсумок, зазначити способи залучення учнів до повідомлення власних вражень, міркувань щодо заняття.



Питання для самоконтролю

1. Які критерії покладено в основу класифікації організаційно-розпорядчих документів?
2. Що означають поняття «документ», «шкільна документація»?
3. Назвіть основні реквізити статуту.
4. Дайте визначення поняття «інструкції».
5. Дайте характеристику наказу.
6. Що належить до документації щодо особового складу?
7. Що таке «характеристика»? Які реквізити мають бути в характеристиці?
8. Що таке «автобіографія»? Які відомості вказуються в автобіографії?
9. Які документи заносяться до особової справи й де вона зберігається?
10. З якою метою і ким здійснюється перевірка класних журналів, журналів групи подовженого дня, тематичного планування, робочих зошитів учнів, контрольних зошитів, особових справ учнів, щоденників учнів?
11. Які існують вимоги до ведення класного журналу в 1–4 класах загальноосвітніх навчальних закладів?
12. Яких вимог слід дотримуватися при веденні поурочних планів, зошитів учнів, щоденників учнів, планів роботи вихователів групи подовженого дня?
13. Які головні етапи навчального заняття виділяють у конспекті уроку?
14. Де і який час зберігається особова справа учня?
15. Ким заповнюється табель успішності учня початкових класів?
16. Як слід працювати зі щоденниками учнів початкових класів?

Завдання для самостійної роботи студентів до практичних занять

1. Для вивчення питання *«Організація документообігу в навчальному закладі»* ознайомтесь з матеріалом підручника: *Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності / Раїса Іванівна Черновол-Ткаченко. – Х. : Основа, 2014. – с. 168–172* і законспектуйте опрацьований матеріал у довільній формі.

2. Здійснити аналіз сучасних тлумачень поняття «документ». При підготовці до виконання завдання уважно

вивчити існуючі визначення поняття «документ», що наведені в Державних стандартах України, довідниках, словниках, наукових виданнях, нормативних актах правоохоронних органів. Презентуйте його.

3. Ви вчитель початкових класів. Вам стала за необхідне короткотермінова відпустка за сімейними обставинами. Напишіть заяву, в якій викладіть своє прохання.

4. Проаналізуйте IV розділ статуту загальноосвітнього навчального закладу «Управління навчальним закладом» *(див. додаток Р)* і знайдіть положення, що підтверджують демократичні основи управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Тематика рефератів

1. Значення діловодства у здійсненні процесу управління.
2. Уніфікація і стандартизація управлінських документів у початковій школі.
3. Загальні вимоги до організації діловодства в школі.
4. Загальні правила оформлення службових документів.
5. Документ, його роль і місце в управлінні початковою школою.
6. Застосування Інтернет-технологій для автоматизації документообігу в школі.
7. Резюме як різновид документу щодо особового складу. Його структура та особливості подання.
8. Класний журнал, зошит, щоденник – особливості використання і вимоги до складання.

ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1. Не існує виду управління школою

А. Випереджального. Г. Перспективного.
Б. Від досягнутого. Д. Реактивного.
В. Мотиваційного. Е. Розімкненого.

2. До видів внутрішньошкільного контролю не належить

А. Наступний. Г. Поточний.
Б. Оглядовий. Д. Тематичний.
В. Попередній. Е. Фронтальний.

3. До внутрішньошкільного контролю не існує вимоги

А. Асистемності.
Б. Диференціації.
В. Індивідуалізації.
Г. Наступності.

4. До організаційних методів управління належать

А. Анкетування, інтерв'ю, тестування.
Б. Інструктаж, нормування, різні розпорядчі акти.
В. Нарада, семінар, диспут, педагогічні читання.
Г. Розповідь, пояснення, бесіда, лекція.

5. До індивідуальних форм методичної роботи належать

А. Самоосвіта, творчий звіт вчителя, індивідуальні консультації, наставництво.

Б. Стажування, безперервна освіта, індивідуальні консультації, наставництво.

В. Стажування, самоосвіта, індивідуальні консультації, наставництво.

6. Педагогічний аналіз, як функція управління, сприяє

А. Баченню ефективності вжитих заходів, дати кількісну та якісну оцінку результатів навчально-виховного процесу.

Б. Виробленню рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом.

В. Усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно враховувати й зосереджувати основні сили.

7. Засідання методичних об'єднань проводиться

А. Два рази на рік.

Б. Два рази на чверть.

В. Один раз на рік.

Г. Один раз на чверть.

8. Передовий педагогічний досвід поділяють на

А. Дослідницький і експериментальний.

Б. Індивідуальний і колективний.

В. Новаторський і зразковий.

9. У зміст стажування входить

А. Навчальна робота, методична робота, робота класного керівника.

Б. Навчальна робота, науково-методична робота, робота класного керівника.

В. Навчально-виховна робота, методична робота, робота класного керівника, робота педагога-організатора.

10. На засіданні _____ розглядаються питання родинного виховання, педагогічної освіти батьків, здобуття учнями обов'язкової загальної середньої освіти, заслуховується звіт голови ради, інформація директора та його заступників з питань навчально-виховної та фінансової діяльності.

А. Методичного об'єднання.

Б. Органів громадського самоврядування загальноосвітнього навчального закладу.

В. Педагогічної ради.

Г. Ради загальноосвітнього навчального закладу.

11. Класний журнал зберігається у справах школи

А. 25 років.

Б. 10 років.

В. 5 років.

Г. 3 роки.

12. Документом, який визначає порядок створення школи й основні засади її функціонування є

А. Закон.

Б. Ліцензія.

В. Статут.

А

Автобіографія – це документ, у якому особа, яка складає його, надає опис свого життя і діяльності.

Акт – це службовий документ, складений групою осіб або спеціально уповноваженою особою для засвідчення встановлених нею фактів, пов'язаних з діяльністю організації або окремих працівників.

Атестація – це підтвердження державою здатності закладу до проведення навчально-виховного процесу на рівні державних стандартів освіти.

В

Витяг із наказу (розпорядження) – це засвідчена копія частини тексту відповідного розпорядчого документа.

Витяг із протоколу – точна копія частини тексту з оригіналу протоколу, яка стосується певного питання порядку денного.

Відкриті уроки – це спеціально підготовлені уроки, які проводять як учителі-методисти, старші вчителі, так і молоді вчителі.

Вказівки – правові акти керівників єдиноначальних органів державного управління інформаційно-методичного характеру, пов'язані з виконанням наказів, інструкцій та інших актів вищих органів управління.

Внутрішньошкільний контроль – це глибоке, всестороннє вивчення та аналіз навчально-виховного процесу загальноосвітньому навчальному закладі та координація на основі цього всіх відносин у колективі.

Впровадження – найбільш важливий і найменш вивчений етап у системі поширення передового досвіду.

Д

Делегування повноважень – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Держава – основний інструмент політичної системи суспільства, що здійснює управління системою освіти.

Державна освітня політика – це планомірно організована діяльність і відповідно цілісна, комплексна система заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування і розвитку, це концентроване вираження ідеологічних і соціальних принципів, що визначають ставлення держави до функціонування і розвитку галузі, її роль у суспільстві.

Державне управління освітою – особливий вид професійної

діяльності, спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, динамічного розвитку у зв'язку із зміною обставин.

Довідка – це службовий документ, який містить узагальнену інформацію з певного аспекту діяльності навчального закладу.

Документ – це діловий папір, що закріплює інформацію про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людей.

Документування в закладі освіти – це кількісна і якісна характеристика стану навчально-виховного процесу, його змістовного й кадрового забезпечення, фінансово-господарських операцій тощо, виражена словами, тобто мовними засобами.

Доповідна записка – документ, адресований керівнику навчального закладу або органу управління, який містить інформацію про ситуацію, що склалася, про наявні факти, явища, виконану роботу з висновками й пропозиціями автора.

Доручення – документ про надання права конкретній особі на певні дії від імені підприємства чи окремого громадянина.

З

Заключний контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який здійснюється для зворотного зв'язку після закінчення роботи, наприклад, вкінці року.

Знаряддя управлінської праці (засоби управління) – усе, що сприяє здійсненню операцій з управлінською інформацією: оргтехніка, обчислювальна техніка, що забезпечують механізацію і автоматизацію управління, канцелярські приналежності, офісні меблі, а також органи людського тіла.

І

Інспектування – це система державного контролю за станом виконання закладами й установами освіти постанов, директив і вказівок уряду в галузі освіти, навчальних планів і програм, інструкцій та указів і розпоряджень керівних органів з одночасною практичною допомогою тим, кого контролюють, вжиттям заходів щодо запобігання й усунення недоліків.

Інструкція – нормативно-правовий акт, що розробляється у межах компетенції керівника на виконання законів, положень, інших нормативних актів вищого керівництва, або збірка правил, які регламентують діяльність навчального закладу з окремих питань чи діяльність окремих посадових осіб.

К

Керівник – працівник органу освіти, що володіє правом приймати рішення, тим самим впливаючи на функціонування і розвиток керівного об'єкта.

Класний журнал – державний документ встановленого

зразка, ведення якого є обов'язковим для кожного вчителя і класного керівника згідно встановлених норм.

Класно-узагальнюючий контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який передбачає вивчення впливу різних учителів на учнів одного класу.

Комплексно-узагальнюючий контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який передбачає отримання інформації про організацію вивчення ряду навчальних предметів в одному або декількох класах.

Контракт – це правовий документ, який засвідчує певну домовленість між партнерами (організацією чи установою і працівником) про засади спільної виробничої і творчої діяльності.

Контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей навчального закладу.

Л

Ліцензування – це підтвердження права школи здійснювати діяльність по наданню послуг для отримання загальної середньої освіти на рівні державних стандартів.

М

Малокомплектна школа – це загальноосвітній навчальний заклад із малим контингентом учнів, малою наповнюваністю класів, обмеженим освітнім середовищем.

Масовий педагогічний досвід – це досвід, який є характерним для широкого загалу педагогічних працівників.

Методи управління школою – це способи й шляхи діяльності адміністрації з планування, організації, регулювання і контролю за роботою вчителя й учнів з метою досягнення найкращих результатів навчально-виховного процесу.

Методична робота в школі – це цілісна, заснована на досягненнях науки й передового педагогічного досвіду й на конкретному аналізі навчально-виховного процесу система взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації до професійної майстерності кожного вчителя і вихователя (включаючи і заходи щодо керування професійною самоосвітою і самовихованням педагогів), на розвиток і підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу, школи в цілому, а зрештою на вдосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня освіти, виховання і розвитку конкретних школярів.

Методичний фестиваль – це колективна форма пропаганди передового педагогічного досвіду, це разовий багатоплановий захід, сценарій якого залежить від мети проведення, рівня підготовленості педагогічних і методичних працівників.

Методичні об'єднання учителів – це об'єднання вчителів

як одного предмета, так і декількох, котре націлене на конкретне переосмислення загально-дидактичних, загально-педагогічних положень стосовно конкретного уроку або виховного заходу.

Механізми державного управління – засоби, важелі, стимули, методи, за допомогою яких суб'єкти управління освітою впливають на освітянську сферу з метою досягнення поставлених цілей.

Мікрогрупа – це колективна форма методичної роботи, до складу якої входять люди, об'єднані виключно на добровільній основі, й критерієм такого об'єднання є їх психологічна сумісність, інтерес до однієї педагогічної проблеми.

Н

Навчально-матеріальна база навчального закладу – це комплекс матеріальних і технічних засобів, призначених для забезпечення підготовки учнів відповідно до державних освітніх стандартів, навчальних планів і програм, а також для виконання наукових досліджень.

Наказ – це розпорядчий документ, який видає керівник на правах одноосібності й у межах своєї компетенції.

Нарада при директорові – це форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота учасників управлінської діяльності.

Науково-педагогічні конференції і педагогічні читання – своєрідна форма підбиття підсумків роботи колективу школи, окремих педагогів над актуальними методичними проблемами, виявлення й узагальнення кращого практичного досвіду.

Недостатній педагогічний досвід – це досвід помилковий або застарілий, досвід роботи молодих учителів.

Номенклатура справ – це обов'язковий для кожної установи систематизований і проіндексований список назв справ із зазначенням строків їхнього зберігання, який складають для створення єдиної системи формування справ, забезпечення їхнього обліку, швидкого пошуку документа за його змістом і видом, відбору документів на державне зберігання у процесі діловодства.

О

Об'єкт управління – те, що піддається впливу. З-поміж об'єктів управління розрізняють істот і неістот.

Оглядовий контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який передбачає ознайомлення за короткий період зі станом справ у навчальному закладі (з професійним рівнем учителів, з роботою над загальноосвітньою проблемою та ін.) він використовується на початку й в кінці навчального року.

Організаційна структура управління – це сукупність

організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

Організаційні відносини – це взаємини між учасниками педагогічного процесу, які виникли у зв'язку з розподілом повноважень у спільній діяльності.

Організація – це діяльність керівників шкіл, яка спрямована на формування і регулювання структури взаємодій і відносин; необхідна для виконання прийнятих планів й управлінських рішень.

Особова картка – це затверджена форма облікового документа, яку заповнює спеціаліст служби персоналу на підставі опитування особи, яку приймають на роботу (постійну, тимчасову або сезонну), й документів: паспорта, трудової книжки, диплома, посвідчення, прав на керування транспортними засобами тощо.

Особова справа (досьє) – це відбір різних документів, які характеризують біографічні, ділові й особисті якості працівника.

Особова справа учня – номенклатурний документ установленого зразка, куди поряд із анкетними даними вносяться підсумкові оцінки успішності учня за роки навчання.

П

Педагогічна рада – постійно діючий колегіальний орган управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Педагогічна рада школи – це рада професіоналів, покликана вирішувати питання, безпосередньо пов'язані з організацією навчально-виховного процесу, визначенням шляхів його удосконалення.

Педагогічне прогнозування – це інформаційний процес отримання і використання випереджальної інформації про розвиток відповідних педагогічних і пов'язаних із ним об'єктів з метою оптимізації навчально-виховної діяльності.

Педагогічний аналіз – це функція управління школою, спрямовану на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу й вироблення на цій основі рекомендацій щодо впорядкування системи або переводу її у більш якісний стан.

Педагог-новатор – це людина, що пропонує нову ідею, втілення якої потребує принципово нового підходу

Передовий досвід – це відтворювані методи, прийоми й способи навчання та виховання, практично здійснені в діяльності окремих вчителів і так, щоб забезпечити високі результати без додаткових витрат часу (тобто тільки час роботи).

Передовий педагогічний досвід – це досвід, який забезпечує

високу результативність як на основі сумлінного виконання обов'язків, так і новаторства.

Піклувальна рада – це орган самоврядування, який формується з представників органів виконавчої ради підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян з метою залучення громадськості до вирішення проблем освіти, забезпечення сприятливих умов ефективної роботи навчального закладу.

Планування – це опис діяльності педагогічної системи, програма її функціонування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання певних завдань.

Положення – нормативно-правовий або локально-правовий акт, що визначає основні правила організації і діяльності навчального закладу, структурних підрозділів організації, тимчасових комісій, груп тощо.

Попередній контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який спрямований на попередження можливих помилок учителя в підготовці й проведенні уроку, виховного заходу, занять гуртка, вивченні окремих тем, розділів навчальної програми.

Постанова – це документ, який фіксує рішення колегіальних органів управління (Кабінет Міністрів України, державні комітети, місцеві державні адміністрації, ради місцевого самоврядування, комісії тощо).

Постійнодіючийепізодичнісемінари – цеколективніформи методичної робота, які спрямовані на вдосконалення методичної майстерності як досвідчених, так і молодих учителів, які мають недостатній досвід роботи, на вдосконалення організаторських умінь керівників шкіл.

Поточне планування – це вид планування, яке визначає програму діяльності окремих підрозділів і виконавців на певні терміни упродовж навчального року.

Поточний (оперативний) контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який здійснюється безпосередньо в процесі діяльності для запобігання відхилень від встановлених планів, нормативів, положень, програм, оперативного усунення недоліків.

Предмет управлінської праці – люди й вироблена ними інформація, що виникає і циркулює між людьми в процесі конкретної виробничої діяльності. Збір, передача й обробка інформації складають значну частину витрат часу керівників.

Предметно-узагальнюючий контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який застосовується у тих

випадках, коли вивчається стан і якість викладання окремого предмета в одному класі, або у паралельних класах, або в цілому по школі.

Принципи управління – це основні правила, положення, відповідно до яких формуються, функціонують і розвиваються системи управління.

Прогнозування – це виявлення об'єктивних тенденцій, стану і розвитку закладу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і кроків їх здійснення.

Продукт управлінської праці – інформація у формі рішень, розпоряджень й інших документів, необхідних для функціонування системи управління та її розвитку.

Протокол – документ колегіальних органів, в якому фіксують місце, час і проведення засідань, нарад, зборів, конференцій тощо, склад присутніх, зміст заслуханих доповідей, виступів й ухвали (постанови) з питань обговорення.

Процес – сукупність послідовних дій для досягнення певних результатів; запропонована послідовність дій, що логічно зв'язується одна з одною для того, щоб забезпечити досягнення поставленої мети; це діяльність, що перетворить «вхід» у «вихід».

Процес управління – неперервна послідовність керівних дій, що здійснює суб'єкт управління, в результаті яких формується і змінюється об'єкт управління, встановлюються мета діяльності, визначаються способи її досягнення, відбувається розподіл обов'язків між її учасниками й інтеграція їх зусиль.

Р

Резюме – документ, який містить короткі відомості про щось або біографічного плану.

Розподіл праці (функціональних обов'язків) – розподіл завдань серед підлеглих (структурних підрозділів) з урахуванням спеціалізації, досвіду, результативності тощо.

Розпорядження – це службовий документ, який видає керівник навчального закладу переважно з оперативних питань повсякденної господарської діяльності або адміністративної роботи.

Рольова гра – це форма методичної роботи, у якому бере участь група педагогів, причому кожний імітує діяльність або учителя на уроці, або учнів, або завуча, або інспектора, а результатом цього процесу повинні стати нові методичні навички й прийоми, що збагачують усіх учасників.

С

Система – ціле, що складається з об'єктів, взаємозв'язок і взаємодія яких породжує нові (системні) якості, не властиві

жодному об'єкту окремо чи їхній арифметичній сумі. Об'єкти, що входять у систему називаються елементами.

Система освіти – це сукупність навчальних і навчально-виховних закладів, які відповідно до законів забезпечують загальну середню і вищу освіти, здобуття спеціальності або кваліфікації, підготовку або перепідготовку кадрів для економіки й культури.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Службове (ділове) листування – узагальнена назва різних за змістом документів (службовий лист, телеграма, телефонограма, електронне повідомлення тощо), що використовують як інструмент оперативного інформаційного обміну між організаціями.

Статут – документ, яким визначають порядок створення загальноосвітнього навчального закладу й основні засади його функціонування.

Стратегічне планування – це процес створення і підтримки відповідності між цілями школи, її потенційними можливостями й навколишнім середовищем.

Структура – це внутрішня організація цілісної системи, яка є специфічним способом взаємозв'язку, взаємодії, взаємодоповнення компонентів, які її утворюють.

Структура управління – це упорядкована сукупність стійко пов'язаних між собою елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного організму.

Суб'єкт управління – той хто виконує управлінські функції і приймає рішення, організує їхню реалізацію, здійснює контроль за їх виконанням.

Т

Тематичний контроль – це контроль за розв'язанням окремих педагогічних проблем.

Тематично-узагальнюючий контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який використовується для вивчення роботи різних учителів у різних класах, але з окремих напрямів навчально-виховної роботи.

Теорія управління – система знань про закономірності, принципи й правила управління.

Тижні педагогічної майстерності – це своєрідний звіт досвідчених вчителів, вчителів-методистів, старших вчителів про свою роботу.

Трудова книжка – основний документ, який підтверджує загальний, безперервний і спеціальний стаж роботи.

Трудовий контракт (договір) – документ, який фіксує погодження сторін про установлені трудові правові дносини й регулює їх.

У

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі управлінської діяльності, як «вплив», і на його цільовій спрямованості).

Управління школою можна визначити як особливу діяльність, у якій її суб'єкт, за допомогою вирішення управлінських завдань, забезпечує організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи.

Управлінська діяльність – цілеспрямована взаємодія суб'єктів й об'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію й оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток школи.

Управлінський (службовий) контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль забезпечує правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створює умови для внесення коректив у заплановані показники.

Ухвала – правовий акт, який приймають місцеві ради, держадміністрації, виконавчі комітети.

Ф

Фронтальний контроль – це вид внутрішньошкільного контролю, який використовується для перевірки в повному обсязі всієї системи роботи вчителя, групи вчителів.

Функції управління – це відношення між керівною, керованою системою і керованим об'єктом, що потребують від керуючої системи виконання визначеної дії для забезпечення цілеспрямованості й організованості процесів, якими керують.

Х

Характеристика – офіційний документ, у якому сформульовано громадську думку про працівника як члена колективу й висловлено її в офіційній формі за підписами представника адміністрації і колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айрікян А. Проблеми сучасної сільської школи / А. Айрікян, Л. Бурлакова // Директор школи. – 2011. – № 11 (635). – с. 2–5.

2. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы : дидактический аспект / Владимир Иванович Бондарь. – К. : Рад. шк., 1987. – 160 с.

3. Василенко Н. В. Науково-методична робота в школі / Надія Володимирівна Василенко. – Х. : Основа, 2013. – 176 с.

4. Волканова В. Організація методичної роботи / Валентина Волканова. – К. : Шк. світ, 2010. – 128 с.

5. Гончаренко С. Український педагогічний словник / Семен Устинович Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.

6. Григораш В. В. Настільна книга заступника директора школи з навчально-виховної роботи / Віктор Валентинович Григораш. – Х. : Основа, 2008. – 304 с.

7. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи / Віктор Валентинович Григораш. – Х. : Основа, 2011. – 224 с.

8. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / [Н. Г. Протасова, с. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін.] ; [за заг. ред. Н. Г. Протасової]. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.

9. Діловодство і документація : навч.-метод. посіб. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» ; [уклад. П. О. Добродумов]. – Суми , 2014. – 209 с.

10. Дидактика : навч. посіб. / Іван Васильович Малафіїк. – К. : Кондор, 2009. – 406 с.

11. Дрожжина Т. В. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / Т. В. Дрожжина, М. В. Татаринов. – Х. : Основа, 2013. – 192 с.

12. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : ЮрінкомІнтер, 2008. – 1040 с.

13. Жерносек І. П. Організація методичної роботи в школі / Іван Пилипович Жерносек. – К., 1995. – 108 с.

14. Зайченко І. В. Педагогіка : навч. посіб. [для студ. вищ. пед. навч. закл.] / Іван Васильович Зайченко. – Чернігів, 2002. – 528 с.

15. Каптан Т. М. Внутрішньошкільний контроль і експертиза / Тетяна Миколаївна Каптан. – Х. : Основа, 2011. – 128 с.

16. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / Олена Миколаївна Касьянова. – Х. : Основа, 2014. – 192 с.

17. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. [для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою»] / Степан Васильович Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 220 с.

18. Макарова Т. М. Организация деятельности методического объединения в школе / Т. М. Макарова, В. А. Макаров. – М. : Педагогический поиск», 2010. – 160 с.

19. Макарова Т. М. Організація навчального процесу та методичної роботи / Т. М. Макарова. – Х. : Ранок, 2008. – 304 с.

20. Максимюк С. П. Педагогіка : навч. посіб. / Світлана Петрівна Максимюк. – К. : Кондор, 2009. – 670 с.

21. Мармаза О. І. Аналіз як функція управління сучасним навчальним закладом / О. І. Мармаза // Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. – 2013. – № 4 (30). – с. 345–355.

22. Мелешко В. В. Управління розвитком сільської малочисельної школи : посіб. / В. В. Мелешко. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 104 с.

23. Мойсеюк Н. Є. Педагогіка : навч. посіб. / Неля Євтихіївна Мойсеюк. – [5-те вид., доп. і перероб.]. – К., 2009. – 656 с.

24. Настільна книга заступника директора в початковій школі / [уклад. Г. Ж. Іванова]. – Х. : Основа, 2009. – 395 с.

25. Онишків З. М. Організація навчально-виховного процесу в сільській початковій школі / Зиновій Михайлович Онишків. – Тернопіль : 2011. – 244 с.

26. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. [для студ. пед. вузів] / Зиновій Михайлович Онишків. – [3-є вид., доп. і перер.]. – Тернопіль : Богдан, 2006. – 176 с.

27. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Євген Михайлович Павлютенков. – Х. : Основа, 2011. – 320 с.

28. Педагогика : учеб. пособ. [для студ. пед. вузов и пед. колледжей]. – [2-е изд.]; под ред. П. И. Пидкасистого. – М., 1996. – 603 с.

29. Педагогическая энциклопедия / [гл. ред. А. И. Каиров и В. Н. Петров] : у 4-х т. – М. : Сов. энциклопедия, 1964–1968. – Т. 3. – 1966. – 880 с.

30. Передовий педагогічний досвід : теорія і методика / [за ред. Л. Л. Момот]. – К. : Рад. школа, 1990. – 141 с.

31. Підласий І. П. Педагогіка. Новий курс : підруч. [для студ. пед. вузів] : у 2 кн. / І. П. Підласий. – М. : ВЛАДОС, 2005. – Кн. 1; Загальні основи. Процес навчання. – 2005. – 574 с.

32. Побірченко Н. Малокомплектна школа : сучасний вимір / Н. Побірченко // Сільська школа України. – 2005. – № 1. – с. 3–6.

33. Постанова Кабінету Міністрів України № 353 від 03.05.2012 «Про затвердження Порядку державного інспектування навчальних закладів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/353-2012-п

34. Постанова Кабінету Міністрів України № 228 від 05.04.1994 «Про порядок створення, реорганізації і ліквідації навчально-виховних закладів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/228-94-п

35. Постанова Кабінету Міністрів України № 778 від 27.08.2010 «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-п

36. Постанова Кабінету Міністрів України №1019 від 08.08.2007 «Про ліцензування діяльності з надання освітніх послуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1019-2007-п

37. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, с. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

38. Савченко О. Я. Дидактика початкової освіти : підруч. / Олександра Яківна Савченко. – К. : Грамота, 2012. – 504 с.

39. Савченко О. Я. Структурування навчальних програм для проведення однотемних та інтегрованих уроків / О. Я. Савченко, Н. І. Присяжнюк, П. Д. Мельниченко // Початкова школа. – 1993. – № 10. – с. 33–40.

40. Стрезикозин В. П. Руководство учебным процессом в школе. Планирование и организация работы / Владимир Павлович Стрезикозин. – М. : Просвещение, 1972. – 271 с.

41. Тевлін Б. Сільська малокомплектна школа : реалії та перспективи / Б. Тевлін // Управління освітою. – 2004. – 24 грудня. – с. 4–5.

42. Титаренко Л. І. Особливості позакласної роботи в класах-комплектах / Л. І. Титаренко // Початкова школа. – 1993. – № 9. – с. 37–40.

43. Управление школою : теоретические основы и методы : учеб. пособ. / [под ред. В. С. Лазарева]. – М. : Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

44. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2-х ч. / [Мармаза О. І., Касьянова О. М., Григораш В. В. та ін.]. – Харків : Ранок, 2003. – Ч.1; Абетка менеджера освіти. – 2003. – 160 с.

45. Управління навчальним закладом : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А., Лебідь О. В.]. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

46. Федькович Г. Проблеми управлінської діяльності в малокомплектних школах / Г. Федькович // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 2. – с. 53–58.

47. Фіцула М. М. Педагогіка : навч. посіб. [для студ. вищ. пед. закл. освіти] / Михайло Миколайович Фіцула. – К. : Академія, 2002. – 528 с.

48. Хлєбнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посіб. / Таліна Миколаївна Хлєбнікова. – Х. : Основа, 2013. – 224 с.

49. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Євген Миколайович Хриков – К. : Знання, 2006. – 365 с.

50. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності / Раїса Іванівна Черновол-Ткаченко. – Х. : Основа, 2014. – 272 с.

51. Чернуха-Гадзецька К. М. Запровадження адаптивного управління в інспекційну діяльність спеціаліста відділу освіти рай(міськ) держадміністрації / Катерина Марківна Чернуха-Гадзецька // Післядипломна освіта в Україні. – К. : ЦІППО. – 2001. – с. 75–77.

52. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособ. [для студ. высш. пед. учеб. завед.] / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамовой. – М. : Академия, 2002. – 384 с.

53. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. / Владимир Тимофеевич Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

54. Шубин Н. А. Внутришкольный контроль : пособ. [для руководителей школ] / Николай Андреевич Шубин. – М. : Просвещение, 1977. – 240 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ОРІЄНТОВНА ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ

1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція розроблена на основі тарифно-кваліфікаційної характеристики керівника освітнього закладу.

1.2. Відповідно до статті 20 Закону України «Про освіту» керівник закладу освіти, що є у загальнодержавній власності й підпорядковується Міністерству освіти України, обирається за конкурсом і призначається на посаду відділом освіти шляхом укладання з ним контракту відповідно до порядку, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

1.3. Директор школи повинен мати повну вищу педагогічну освіту й стаж роботи не менше ніж 5 років на педагогічних чи керівних посадах, а також пройти відповідну атестацію.

Директорові школи суміщення посади з іншими керівними посадами (крім наукового й науково-методичного керівництва) в межах школи чи поза нею не дозволяється.

Посадові обов'язки директора школи не можуть виконуватися за сумісництвом.

1.4. Директор школи підпорядковується безпосередньо (вказати кому).

1.5. Директорові школи безпосередньо підпорядковуються його заступники. Директор школи уповноважений у межах своєї компетенції давати обов'язкові для виконання вказівки (розпорядження) будь-якому працівнику школи чи учневі. Директор школи уповноважений відмінити розпорядження будь-якого іншого працівника школи.

1.6. У своїй діяльності директор школи керується Конституцією та законами України, Указами Президента України, рішеннями Уряду України, органів управління освітою всіх рівнів з питань освіти й виховання; правилами й нормами охорони праці, техніки безпеки та протипожежної охорони, а також Статутом і локальними правовими актами школи (в тому числі цією Інструкцією), трудовим договором (контрактом).

Директор школи дотримується норм Конвенції про права дитини.

2. Функції

До основних напрямів діяльності директора школи належать:

2.1. Організація освітньої (навчально-виховної) діяльності

школи.

2.2. Забезпечення адміністративно-господарської (виробничої) діяльності школи.

2.3. Забезпечення дотримання норм і правил техніки безпеки в школі.

2.4. _____

2.5. _____

3. Посадові обов'язки

Директор школи виконує такі посадові обов'язки:

3.1. Здійснює загальне управління діяльністю школи в усіх напрямах відповідно до її Статуту й законодавства України.

3.2. Спільно з радою школи визначає стратегію, мету й завдання розвитку школи, приймає рішення про програмне планування її роботи.

3.3. Здійснює розробку, затвердження і впровадження програм розвитку закладу, освітніх програм, навчальних планів, курсів, дисциплін, річних календарних навчальних графіків, Статуту й правил внутрішнього розпорядку школи й інших локальних нормативних актів і навчально-методичних документів.

3.4. Визначає структуру управління школою, штатний розпис.

3.5. Вирішує наукові, навчально-методичні, адміністративні, фінансові, господарські й інші питання, що виникають в процесі діяльності школи.

3.6. Планує, координує і контролює роботу педагогічних й інших працівників школи.

3.7. Здійснює підбір, прийом на роботу й розстановку кадрів.

3.8. Визначає посадові обов'язки працівників, створює умови для підвищення рівня їхньої професійної майстерності.

3.9. Встановлює посадові оклади працівників школи в межах власних фінансових засобів з урахуванням обмежень, визначених державними й місцевими нормативами.

3.10. Визначає надбавки й доплати до ставок і посадових окладів працівників школи.

3.11. Затверджує розклад занять учнів, графіки роботи й педагогічне навантаження працівників школи, тарифікаційні списки й графіки відпусток.

3.12. Заохочує і стимулює творчу ініціативу працівників, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

3.13. Визначає спільно з органом громадського самоврядування порядок і розміри преміювання працівників

школи.

3.14. Формує контингент школярів у межах визначеної ліцензією квоти чи відповідно до Положення про загальноосвітні заклади, забезпечує соціальний захист і захист прав учнів.

3.15. Забезпечує державну реєстрацію школи, ліцензування освітньої діяльності, державну атестацію та акредитацію закладу.

3.16. Забезпечує створення в школі необхідних умов для роботи підрозділів організацій громадського харчування і медичних закладів, контролює їхню роботу з метою охорони й зміцнення здоров'я учнів і працівників школи.

3.17. Забезпечує ефективну взаємодію і співпрацю з органами місцевого самоврядування, підприємствами й організаціями, громадськістю, батьками (особами, які їх замінюють).

3.18. Організовує і вдосконалює методичне забезпечення освітнього процесу, сприяє діяльності вчительських (педагогічних) товариств й організацій, методичних об'єднань.

3.19. Керує діяльністю педагогічної ради школи.

3.20. Координує в школі діяльність громадських (в тому числі дитячих і молодіжних) організацій (об'днань).

3.21. Забезпечує виконання колективного договору, створює необхідні умови для нормальної роботи органів громадського самоврядування, профспілкової організації.

3.22. Забезпечує раціональне використання бюджетних асигнувань, а також коштів, які надходять з інших джерел; надає засновникові й громадськості щорічний звіт про забезпечення і витрати фінансових коштів і матеріальних засобів.

3.23. Забезпечує залучення з метою здійснення діяльності, передбаченої Статутом школи, додаткових джерел коштів і матеріальних засобів, у тому числі використання банківського кредиту.

3.24. Представляє школу в державних, місцевих, громадських й інших органах, організаціях, закладах.

3.25. Забезпечує облік, збереження й поповнення навчально-матеріальної бази, облік і збереження документації, організовує діловодство, ведення бухгалтерського обліку й статистичної звітності.

3.26. Організовує у встановленому порядку роботу з призначення допомоги, державного соціального забезпечення і пенсій.

3.27. Керує на правах оперативного управління майном, що є власністю школи, розпоряджається кредитами.

3.28. Організовує роботу зі створення і забезпечення

умов здійснення освітнього процесу відповідно до чинного законодавства про працю, міжгалузевих і відомчих нормативних документів й інших локальних актів з охорони праці й Статуту школи, очолює цивільну оборону школи.

3.29. Забезпечує безпечну експлуатацію інженерно-технічних комунікацій, обладнання і вживає заходів з приведення їх у відповідність до чинних стандартів, правил і норм з охорони праці, своєчасно організовує огляди й ремонт приміщень освітнього закладу.

3.30. Призначає осіб, відповідальних за дотримання вимог з охорони праці в навчальних кабінетах, майстернях, спортзалі тощо, а також у підсобних приміщеннях.

3.31. Затверджує посадові обов'язки із забезпечення безпеки життєдіяльності для педагогічного колективу.

3.32. Організовує заходи із впровадження пропозицій членів колективу, спрямованих на подальше покращення й оздоровлення умов проведення освітнього процесу.

3.33. Виносить на обговорення педагогічним колективом пропозиції щодо організації роботи з охорони праці.

3.34. Звітує на зборах трудового колективу про стан охорони праці, забезпечення оздоровлення працівників й учнів, покращення умов освітнього процесу, а також про вжиті заходи з усунення виявлених недоліків.

3.35. Організовує забезпечення працівників школи спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до чинних типових норм й інструкцій, а також учнів під час проведення суспільне корисної і продуктивної праці, практичних і лабораторних робіт тощо.

3.36. Проводить профілактичну роботу із запобігання травматизму й зниження рівня захворюваності працівників й учнів.

3.37. Оформляє прийом нових працівників тільки за наявності позитивного висновку медичного закладу, контролює своєчасне проведення диспансеризації працівників й учнів.

3.38. Організовує в установленому порядку роботу комісії щодо прийому школи до нового навчального року, підписує відповідні акти.

3.39. Забезпечує виконання директивних і нормативних документів з охорони праці, постанов органів управління освітою, державного нагляду й технічної інспекції.

3.40. Негайно повідомляє про груповий важкий нещасний випадок і випадки зі смертельним наслідком безпосередньо керівникові органу управління освітою, батькам травмованої особи чи особам, що їх замінюють, вживає всіх можливих заходів щодо усунення причин, які викликали нещасний

випадок, забезпечує необхідні умови для проведення своєчасного й об'єктивного розслідування відповідно до чинних положень.

3.41. Укладає щорічну угоду з охорони праці й організовує спільно з профспілковим комітетом її виконання, підбиває підсумки виконання угод з охорони праці один раз на півріччя.

3.42. Затверджує за узгодженням із профспілковим комітетом інструкції для працівників й учнів з охорони праці, в установленому порядку організовує перегляд чинних інструкцій.

3.43. Проводить вступний інструктаж з охорони праці з прийнятими на роботу особами, інструктаж на робочому місці з працівниками освітнього закладу, оформляє проведення інструктажів у відповідному журналі.

3.44. Планує в установленому порядку періодичне навчання працівників школи з питань забезпечення безпеки життєдіяльності й охорони праці на короткотермінових курсах і семінарах, що організовуються органами управління освітою.

3.45. Вживає заходів спільно з профспілковим комітетом, батьками щодо покращення організації харчування, асортименту продуктів, створення умов для якісного приготування їжі в їдальні, буфеті школи.

3.46. Вживає заходів спільно з медичними працівниками щодо покращення медичного обслуговування та оздоровчої роботи в навчальному закладі.

3.47. Забезпечує навантаження працівників й учнів з урахуванням їхніх психо-фізіологічних можливостей, забезпечує оптимальний режим праці й відпочинку.

3.48. Забороняє проведення освітнього процесу за наявності небезпечних умов для здоров'я учнів чи працівників.

3.49. Проходить періодичне медичне обстеження.

3.50. Дотримується етичних норм поведінки, які відповідають громадському статусу педагога, в школі, побуті, громадських місцях.

3.51. _____

4. Права

Директор школи має право в межах своєї компетентності:

4.1. Видавати накази й давати розпорядження працівникам школи.

4.2. Заохочувати й притягати до дисциплінарної та іншої відповідальності працівників школи.

4.3. Вживати заходів дисциплінарного впливу на учнів за вчинки, які дезорганізують навчально-виховний процес, у порядку, встановленому Статутом школи й Правилами

заохочення й покарання.

4.4. Укладати договори, в тому числі трудові.

4.5. Відкривати й закривати рахунки в банках.

4.6. Бути присутнім на будь-яких заняттях, що проводяться з учнями школи (без права входити в клас після початку заняття без термінової необхідності й робити зауваження вчителеві під час заняття).

4.7. Вносити в необхідних випадках тимчасові зміни до розкладу занять, відміняти уроки, тимчасово об'єднувати групи й класи для проведення спільних занять.

4.8. Делегувати свої повноваження, давати доручення.

4.9. _____

4.10. _____

5. Відповідальність

5.1. Директор школи несе відповідальність за рівень кваліфікації працівників школи, реалізацію освітніх програм відповідно до навчального плану й графіка навчального процесу, якість освіти випускників, життя і здоров'я, дотримання прав і свобод учнів і працівників школи у встановленому законодавством України порядку.

5.2. За невиконання чи неналежне виконання без поважних причин Статуту й Правил внутрішнього трудового розпорядку школи, інших локальних нормативних документів, законних розпоряджень органів управління освітою, посадових обов'язків, встановлених цією Інструкцією, в тому числі за невикористання наданих прав, директор несе дисциплінарну відповідальність у порядку, визначеному трудовим законодавством. За грубе порушення трудової дисципліни як дисциплінарне покарання може бути застосоване звільнення.

5.3. За використання, в тому числі одноразове, методів виховання, пов'язаних із фізичним і/або психічним насиллям над особистістю учня, а також скоєння іншого аморального вчинку директор може бути звільнений з посади відповідно до чинного трудового законодавства.

5.4. За порушення правил пожежної безпеки, охорони праці, санітарно-гігієнічних правил організації навчально-виховного процесу директор школи притягається до адміністративної відповідальності в порядку й у випадках, передбачених адміністративним законодавством.

5.5. За завдані школі чи учасникам освітнього процесу у зв'язку з виконанням (невиконанням) своїх посадових обов'язків збитки директор школи несе матеріальну відповідальність у порядку й в межах, встановлених трудовим і/чи цивільним законодавством.

6. Взаємовідносини (зв'язки за посадою)

Директор школи:

6.1. Працює в режимі ненормованого робочого дня за графіком, встановленим відповідно до 40-годинного робочого тижня.

6.2. Директор школи взаємодіє:

6.2.1. З органами громадського самоврядування навчального закладу.

6.2.2. З опікунською радою школи.

6.2.3. З педагогічною радою школи.

6.2.4. З органами місцевого самоврядування (узгодження річних календарних навчальних графіків).

6.3. Директор школи самостійно планує свою роботу на навчальний рік і навчальну чверть.

6.4. Директор школи надає у встановлені терміни й у визначеній формі звітність засновнику й іншим уповноваженим державним і місцевим органам.

6.5. Директор школи одержує від засновника, державних і місцевих органів інформацію нормативно-правового й організаційно-методичного характеру, знайомиться з відповідними документами.

6.6. Директор навчального закладу систематично обмінюється інформацією зі своїми заступниками й іншими працівниками школи.

Додаток Б

ПРОГРАМА РОБОТИ З МОЛОДИМ УЧИТЕЛЕМ (програма стажування)

І. Основні завдання стажування

– набуття практичних навичок, необхідних для педагогічної роботи;

– вміння застосовувати теоретичні знання, набуті під час навчання у вузі, в конкретній практичній роботі;

– набуття і вдосконалення педагогічних навичок виховної роботи з дітьми;

– вивчення передового педагогічного досвіду, засвоєння різноманітних методів навчання, використання сучасних засобів навчання, впровадження нетрадиційних форм, методів і прийомів навчання, нових педагогічних технологій.

ІІ. Зміст стажування молодого вчителя

У процесі стажування молодий учитель повинен набути знання з психології, педагогіки, методики викладання шкільного предмета і виховної роботи. За час проходження стажування молодий учитель повинен проявити себе в усіх найважливіших формах роботи.

Навчальна робота

Стажист повинен:

– вивчити принципи перспективного й поточного планування навчально-виховного процесу в школі й брати посильну участь у плануванні роботи школи;

– протягом навчального року планувати навчально-виховну роботу зі свого предмета;

– розробляти поурочні плани, планувати позакласну роботу відповідно до плану виховної роботи школи;

– у навчальній роботі на уроках використовувати різноманітні методи, прийоми, форми і засоби навчання, які сприяють активізації пізнавальної діяльності учнів (лекція, бесіда, розповідь, семінар, лабораторні роботи, керівництво самостійною роботою учнів, експеримент, демонстрації, використання комп'ютерної техніки, навчального кіно, магнітофонних записів тощо) й індивідуальної роботи з учнями;

– брати участь в організації і проведенні факультативних занять (бажано керувати факультативом або провести одне чи декілька занять);

– надавати індивідуальну допомогу учням зі свого предмета;

– проводити позакласну роботу з предмета у формі фронтальної (лекції, екскурсії, конференції, перегляд

навчальних і науково-популярних фільмів тощо), групової (гурток, олімпіада, диспут, туристичний похід тощо) й індивідуальної роботи з учнями;

– брати участь в оформленні шкільних кабінетів і в організації роботи учнів у них;

– активно брати участь в організації і проведенні заходів зі свого предмета.

Методична робота

Стажист (молодий учитель) входить до складу шкільного та районного методичних об'єднань і бере участь в їхній роботі:

– за допомогою свого керівника обирає і розробляє одну методичну тему, пише за нею реферат, реферат обговорюють на засіданні шкільного чи районного методоб'єднання (після 2–3 років роботи);

– вивчає лабораторне обладнання, ТЗН, комп'ютерну техніку й наочні посібники, які є в школі, з наступним використанням їх у навчальній роботі;

– відвідує уроки досвідчених учителів зі свого предмета, бере участь в їх аналізі, поглиблено вивчає педагогічний досвід одного з висококваліфікованих учителів;

– за час стажування проводить відкриті уроки;

– проводить моніторинг навчальних досягнень учнів, використовуючи різні форми опитування (контрольні роботи, заліки, усне, індивідуальне, фронтальне опитування, тестування тощо);

– оформляє результати моніторингу згідно з планом роботи школи;

– систематично вивчає педагогічну й методичну літературу й бере участь у її обговоренні.

Робота класного керівника

Стажист повинен виконувати роботу класного керівника (у разі неможливості призначення стажиста класним керівником він виконує функції помічника досвідченого класного керівника на громадських засадах).

Для цього стажист:

– вивчає документацію класу, склад батьків, індивідуальні особливості учнів, складає психолого-педагогічну характеристику класу й подає її своєму наставнику;

– на основі вивчення складу класу домагається єдності педагогічних вимог до учнів з боку вчителів та батьків;

– організовує дитячий колектив з урахуванням вікових і психологічних особливостей, домагається згуртованості, активності, ініціативи й творчості учнів;

– проводить класні збори;

– проводить заходи, спрямовані на розширення культурного світогляду й зміцнення здоров'я учнів (відвідування театру, музеїв, басейну, прогулянки в ліс, спортивні заходи тощо);

– згідно із загальношкільним планом здійснює шефську роботу.

Додаток В

ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА ПЛАНУ МЕТОДИЧНОГО ОБ'ЄДНАННЯ

І. Вступ, де подано стислий ґрунтовний аналіз роботи методичного об'єднання, висвітлено позитивні тенденції роботи щодо реалізації проблемного питання, результативність впливу методичної роботи на стан викладання навчальних дисциплін, якість навчальних досягнень і рівня вихованості учнів; акцентування уваги на зростанні фахової майстерності педагогів, аналіз методичної роботи вчителів, матеріально-технічної бази шкільних навчальних кабінетів.

Результативність організації методичної роботи вчителів можна подати в таблиці.

№ з/п	Кількість учителів, які	_____ н. р.	_____ н. р.
1	Пройшли курси підвищення кваліфікації		
2	Взяли участь у науково-практичних конференціях		
3	Педагогічних виставках		
4	Педагогічних читаннях		
5	Інших методичних заходах		
6	Підвищили категорію		
7	Отримали звання за результатами атестації		
8	Були учасниками творчих груп районних, обласних методичних заходів		
9	Взяли участь у конкурсі «Вчитель року»		

Рівень навчальних досягнень учнів

№ з/п	Предмет	П. І. Б. учителя	Клас	Рівень			
				Початковий	Середній	Достатній	Високий

Результативність виступів учнів на олімпіадах

№	П. І. Б. учителя	Прізвище учня	Клас	Шкільна	Обласна	Району	Регіональна	Місце

Основні проблеми й завдання на новий навчальний

рік, що випливають із завдань модернізації національної системи освіти, аналізу стану навчально-виховного процесу, із урахуванням науково-методичного питання освіти регіону, школи: _____.

II. Список членів методичного об'єднання, які входять до складу методичного об'єднання.

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Дата народження	Педагогічний стаж	Освіта	Предмет викладанн	Класи викладання	Курсова підготовка	Примітка

III. Індивідуальні науково-методичні проблеми членів методичного об'єднання

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Науково-методична мета	Термін роботи над проблемою	Форма її завершення	Форма її реалізації	Де буде використано

Бажано, щоб обрані педпрацівниками науково-методичні проб леми самоосвіти були пов'язані з загальною проблемою, над якою працюватиме поточного року методичне об'єднання та відповідатиме сучасним аспектам навчально-виховного процесу.

IV. Тематика засідань.

Відповідно до методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України від 27.08.2010 р. щодо організації та проведення методичної роботи з педагогічними кадрами тематику засідань можна подати за такою формою.

Тематика засідань	Форма проведення	Методи проведення	Дата проведення	Місце проведення	Відпові-дальний	Примітка

Зокрема, відзначимо, що обов'язковим структурним елементом будь-якого засідання методичного об'єднання є практична робота, яка містить: перегляд, обговорення, моделювання уроку чи виховного заходу або їх фрагментів, вирішення педагогічних ситуацій, тренінги, ділові та рольові ігри, диспути, проблемні дискусії, дні педагогічної майстерності, педагогічні турніри й консиліуми, творчі майстерні, майстер-класи, панорами й аукціони педагогічних ідей, методичні фестивалі, студії тощо.

З метою стимулювання членів методичного об'єднання щодо самоосвітньої діяльності до змісту роботи засідань бажано додати: розробку алгоритму реалізації проблемного питання; створення моделі професійного самовдосконалення; захист планів професійного саморозвитку; виставки-огляди педагогічної і науково-методичної літератури; завдання випереджального характеру під час підготовки до чергового засідання тощо.

Кожне засідання радимо завершувати виробленням чітких рекомендацій із питань обговорення.

V. Графік відкритих уроків, позакласних заходів.

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Назва предмета, клас, в якому проводитиметься засідання	Назва теми	Мета проведення відкритого уроку	Мета відвідування	Примітка

VI. План участі методичного формування у представницьких заходах району (школи).

VII. Вивчення, узагальнення, упровадження перспективного педагогічного досвіду.

До цього розділу рекомендуємо спланувати:

– тематику вивчення, упровадження кращого досвіду роботи педагогічних працівників школи, району, області України за таблицею

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Тема досвіду	Адреса досвіду	Форма вивчення	Форма звітності

– організацію роботи творчої, динамічної, фокусної груп, школи педагогічної майстерності, школи передового педагогічного досвіду, майстер-класу з проблем вивчення, апробування, узагальнення, його впровадження;

– участь у науково-практичних семінарах, педагогічних читаннях;

– презентацію творчих лабораторій, портретів, портфоліо педпрацівників, досвід яких вивчали;

– конкурс «Учитель року»;

– випуск методичних бюлетенів, рекомендацій.

VIII. Робота із малодосвідченими педагогами.

У цьому розділі важливо спланувати організацію наставництва досвідчених учителів, класних керівників й індивідуальну допомогу з питань, передбачити діяльність консультаційних пунктів на базі методичних кабінетів (центрів), опорних шкіл освітнього округу.

IX. Вивчення рівня знань, умінь, навичок і вихованості учнів.

Заплановано моніторинг успішності учнів, тематику проведення підсумкових зрізів знань, анкетування, тестування, спостереження, мікродослідження за рівнем вихованості, знань, умінь учнів; аналіз проведеного моніторингу, результатів контрольних зрізів, участі учнів в олімпіадах, конкурсах; підготовка методичних рекомендацій, пам'яток із питань усунення виявлених труднощів учнів щодо засвоєння програмового матеріалу, ліквідації допущених недоліків, удосконалення методики викладання предмета, підвищення якості проведення шкільних олімпіад, конкурсів; взаємоперевірка шкільної документації.

X. Організація позакласної роботи.

Заплановано методичну роботу з питань організації роботи учнівських об'єднань, гуртків, клубів за інтересами, проведення вечорів, конкурсів, фестивалів, виставок, презентацій учнівських проектів, екскурсій; графік проведення індивідуальних консультацій із обдарованими дітьми, плани проведення предметних тижнів, місячників.

№ з/п	П. І. Б. учителя	Прізвища учнів	День тижня	Час	Місце проведення	Примітка

Додаток Д

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ КЕРІВНИКА ШКІЛЬНОГО МЕТОДИЧНОГО ОБ'ЄДНАННЯ

Керівник шкільного методичного об'єднання призначається і звільняється від посади директором закладу освіти. Керівник методичного об'єднання повинен мати вищу професійну освіту й педагогічний стаж не менше 5 років.

Керівник методичного об'єднання підпорядковується заступникам директора та директору школи.

У своїй діяльності керівник методичного об'єднання керується Конвенцією ООН про права дитини, Конституцією і законами України, указами Президента та рішеннями Уряду, органів управління освітою всіх рівнів з питань навчання і виховання учнів, а також Статутом і локальними правовими актами школи, наказами й розпорядженнями директора.

Керівник методичного об'єднання працює в режимі ненормованого робочого дня за графіком, складеним у відповідності з навчальним навантаженням і даними функціональними обов'язками.

Керівник методичного об'єднання планує роботу на кожен навчальний рік виходячи із завдань і основних напрямів діяльності, визначеними органами управління освітою і директором школи.

Основними напрямами діяльності керівника методичного об'єднання:

– складання плану роботи методичного об'єднання на рік;

– поточне планування діяльності методичного об'єднання;

– координація діяльності учителів методичного об'єднання щодо виконання планів і навчальних програм;

– відстеження якості професійної діяльності учителів методичного об'єднання;

– організація підвищення кваліфікації вчителів методичного об'єднання через постійно діючі форми навчання (тематичні консультації, навчальні семінари, практикуми, «круглі столи», творчі звіти тощо).

– створення інформаційного банку даних вчителів методичного об'єднання;

– проведення предметних олімпіад, конкурсів, інтелектуальних марафонів, організація проектної і дослідницької діяльності учнів і вчителів методичного об'єднання;

– вивчення інноваційних процесів в методиці викладання навчальних предметів і вироблення на їх основі рекомендацій

для вчителів;

– встановлення і розвиток творчих зв'язків і контактів з аналогічними підрозділами інших навчальних закладів, з підрозділами вищих навчальних закладів і науково-дослідних інститутів, дослідниками в інтересах удосконалення своєї роботи;

– аналіз результатів загальноосвітньої діяльності по предметах;

– удосконалення навчально-матеріальної бази (лабораторних і спеціальних класів, кабінетів, локального програмного забезпечення);

– організація роботи наставників з молодими вчителями.

Керівник методичного об'єднання виконує такі посадові обов'язки:

– організовує поточне й перспективне планування роботи методичного об'єднання і своєї діяльності (річний і місячний плани роботи, циклограма роботи, розклад консультацій, перспективний і річний плани підвищення кваліфікації і проходження атестації вчителями методичного об'єднання тощо) й після узгодження їх із заступником представляє на затвердження директору закладу освіти;

– створює і веде банк даних учителів методичного об'єднання за встановленою формою, визначає їх потреби у підвищенні професійної майстерності, подає адреси передового досвіду;

– відвідує уроки й інші заходи, що проводяться вчителями-предметниками, аналізує їх і доводить результати до відома вчителів методичного об'єднання;

– відстежує своєчасну підготовку й проведення шкільного туру предметних олімпіад, конкурсів, інтелектуальних марафонів учителями методичного об'єднання, узагальнює та аналізує результати й подає їх заступнику директора;

– узагальнює інформаційно-аналітичні матеріали з питань діяльності методичного об'єднання і 2 рази на рік (грудень, травень) готує узагальнений аналітичний матеріал і подає його заступникам директора;

– забезпечує методичну допомогу вчителям методичного об'єднання в освоєнні інформаційних програм і технологій, оволодіння методикою підготовки й проведення загальношкільних заходів (олімпіади, конкурси тощо), організує просвітницьку роботу для вчителів методичного об'єднання, консультує їх з питань організації навчально-методичної роботи;

– забезпечує своєчасність підвищення професійної майстерності й кваліфікації вчителів методичного об'єднання,

організує проведення навчальних занять для молодих спеціалістів та прибувших учителів;

– організує методичну допомогу вчителям з різними групами учнів;

– організує методичну допомогу вчителям в розв'язанні проблем наступності (початкова школа – школа II ступеня – школа III ступеня – ВНЗ);

– організує методичну допомогу вчителям методичного об'єднання з проблеми індивідуального, дистанційного навчання і екстернату;

– бере участь у нарадах і планерках у заступників директора й інформує про підсумки діяльності вчителів методичного об'єднання;

– керує роботою вчителів методичного об'єднання з розвитку й удосконалення навчально-лабораторної бази;

– надає допомогу заступникам директора щодо підбору матеріалу й пропаганді професійного досвіду вчителів методичного об'єднання.

Керівник методичного об'єднання має право в межах своєї компетенції:

– вносить пропозиції щодо удосконалення професійної діяльності вчителів і керівників методичного об'єднання;

– доводить і давати обов'язкові для виконання вказівки вчителям методичного об'єднання;

– відвідувати будь-які заходи, що проводять вчителі, для надання методичної допомоги й здійснення систематичного контролю якості їх проведення;

– представляти вчителів методичного об'єднання за успіхи в роботі, активну участь у інноваційній і науково-методичній діяльності до нагородження і заохочення директору школи;

– одержувати від адміністрації закладу інформації нормативно-правового й організаційно-методичного характеру з питань освітньої діяльності;

– обмінюватися питаннями, що входять у свою компетенцію, з адміністрацією і педагогічними працівниками інших навчальних закладів;

– звертатися за консультаціями з проблем освітньої діяльності до методистів рай(міськ)методичних кабінетів, до підрозділів вищих навчальних закладів і науково-дослідних інститутів, до дослідників в інтересах удосконалення своєї роботи;

– підвищувати професійну кваліфікацію зручним для себе способом.

Додаток Ж

ОРІЄНТОВНЕ ПОЛОЖЕННЯ ПРО РОБОТУ ШКІЛЬНОГО МЕТОДИЧНОГО ОБ'ЄДНАННЯ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ

1. Загальні положення

1.1. Шкільне методичне об'єднання вчителів початкових класів є структурним підрозділом внутрішньої системи управління навчальним закладом, який координує методичну, організаційну й навчально-виховну роботу в початковій школі.

1.2. Робота шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів будується відповідно до вимог нормативних документів органів управління освіти, стратегічних документів навчального закладу й даного положення.

1.3. Шкільне методичне об'єднання вчителів початкових класів підпорядковується у своїй роботі науково-методичній раді навчального закладу.

1.4. Шкільне методичне об'єднання вчителів початкових класів співпрацює з іншими шкільними методичними об'єднаннями навчального закладу.

1.5. При плануванні змісту й форм роботи керівник шкільного методичного об'єднання орієнтується на рекомендації міського (районного) методичного об'єднання вчителів початкових класів, міських (районних) методичних кабінетів (центрів), кафедри педагогіки й психології обласного інституту післядипломної педагогічної освіти.

2. Місія шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів

2.1. Створювати відповідні організаційно-педагогічні умови для впровадження оновлених цілей і змісту початкової загальної освіти, визначених у Державному стандарті початкової загальної освіти, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2011 року № 462.

2.2. Вдосконалювати професійні вміння і розвивати професійну майстерність педагогів в побудові навчально-виховного процесу, спрямованого на формування інтелектуальної, соціально активної, творчої особистості молодшого школяра, що володіє необхідними для самовизначення та успішної самореалізації ключовими й предметними компетентностями.

2.3. Сприяти реалізації творчого потенціалу вчителів.

3. Напрями роботи

3.1. Підвищення професійної компетентності вчителів-членів шкільного методичного об'єднання.

3.2. Координація роботи вчителів й організація їхньої взаємодії в навчально-виховному процесі.

3.3. Удосконалення рівня викладання предметів і курсів, включених до інваріантної та варіативної складових змісту початкової загальної освіти.

3.4. Забезпечення державних вимог до рівня загальноосвітньої підготовки учнів початкової школи.

3.5. Забезпечення належного рівня соціально-особистісного розвитку молодших школярів.

3.6. Моніторинг якості початкової освіти.

3.7. Розробка методичних матеріалів, рекомендацій, інформаційних повідомлень для вчителів, учнів, батьків, громадськості.

4. Завдання

4.1. Запровадити цілісну систему взаємопов'язаних методичних заходів, дій на основі оптимального поєднання і безперервності взаємодії педагогічної науки й практики.

4.2. Забезпечити належний рівень інформаційної компетентності членів шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів.

4.3. Ґрунтовно вивчати питання інноваційної технологізації навчально-виховного процесу в початковій ланці як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

4.4. Удосконалювати зміст, форми й методи роботи з молодими спеціалістами.

4.5. Організувати систематичний обмін позитивним педагогічним досвідом, знайомство з вдалими методичними проектами колег, ефективними моделями навчально-виховної роботи в початкових класах.

4.6. Узагальнювати й пропагувати перспективний досвід творчих вчителів-членів шкільного методичного об'єднання.

5. Принципи діяльності, науковості, практичної спрямованості, системності й систематичності, оптимального поєднання різних форм і методів, активності всіх членів і взаємодопомоги.

6. Діяльність шкільного методичного об'єднання планується і проходить в п'яти рівнях, кожен з яких має суттєве значення.

6.1. Інструктивний – вивчення нових інформативних документів Міністерства освіти і науки України, Обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, органів управління освіти.

6.2. Теоретичний – опрацювання науково-методичної літератури за певною тематикою, обговорення суттєвих її аспектів.

6.3. Практичний – організація навчально-виховного процесу, впровадження сучасних педагогічних технологій.

6.4. Творчий – створення нових педагогічних проектів, участь у професійних конкурсах.

6.5. Рівень співпраці – узгоджені дії з іншими шкільними методичними об'єднання, спільні заходи з методичними кабінетами (центрами), з Обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти, центрами позашкільної освіти, державними установами й громадськими організаціями.

7. Документація

7.1. Положення про роботу шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів.

7.2. Аналіз роботи за минулий навчальний рік.

7.3. Річний план роботи, узгоджений із міським (районним) методичним кабінетом (центром) і затверджений директором навчального закладу.

7.4. Протоколи засідань шкільного методичного об'єднання, матеріали доповідей, виступів.

7.5. Інформаційний банк даних про членів шкільного методичного об'єднання.

7.6. Інструктивно-методичні матеріали діяльності початкової школи.

7.7. Матеріали взаємовідвідування уроків, виховних заходів (аналіз, самоаналіз в письмовій формі).

7.8. Методична база розробок вчителів.

7.9. Матеріали публікацій членів шкільного методичного об'єднання у фахових виданнях.

7.10. Аналітична інформація про участь молодших школярів у конкурсах, предметних олімпіадах, змаганнях тощо.

7.11. Інформація про участь вчителів у професійних конкурсах, роботі міських і обласних творчих груп, майстерень тощо.

7.12. Матеріали творчих звітів шкільного методичного об'єднання й окремих вчителів.

8. Контроль за роботою шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів здійснюють директор, заступники директора з науково-методичної і навчально-виховної роботи.

Додаток К

ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА ПЛАНУ РОБОТИ ШКІЛЬНОГО МЕТОДИЧНОГО ОБ'ЄДНАННЯ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ

Професійна компетентність педагогів формується і реалізується безпосередньо в педагогічній діяльності, удосконалюється за активної участі у науково-методичній роботі. В загальноосвітніх навчальних закладах на початку навчального року директором видається наказ «Про організацію науково-методичної роботи», де чітко визначається кількість створених шкільних методичних об'єднань вчителів, призначаються їх керівники з числа досвідчених педагогів, зазначаються науково-методичні проблеми, над якими працюватимуть шкільні методичні об'єднань. Чітке й ефективне планування, діяльнісний підхід до організації роботи шкільних методичних об'єднань мотивують підвищення професійного рівня вчителів, стимулюють розкриття їх творчого потенціалу й забезпечують стабільний розвиток професійної педагогічної компетентності.

План роботи шкільного методичного об'єднання – це цілісна система методичної роботи, яка повинна ґрунтуватися на досягненнях науки, передового досвіду, аналізі труднощів конкретних учителів і спрямовується на всебічне підвищення професійної майстерності кожного вчителя.

План роботи розробляється й оформлюється керівником шкільного методичного об'єднання, узгоджується з міським (районним) методичним кабінетом (центром) й засвідчується підписом його завідувача, затверджується і засвідчується підписом директора загальноосвітнього навчального закладу.

Зразок титульної сторінки плану

«УЗГОДЖЕНО»	«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Завідувач міського (районного) методичного кабінету (центру)	Найменування посади керівника закладу
_____ _____	_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)	(підпис) (ініціали, прізвище)

ПЛАН РОБОТИ
шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів

_____
(повна назва ЗНЗ)

Керівник _____
(прізвище, ініціали)

_____
(місто-рік)

1. Тематика й форми проведення засідань шкільного методичного об'єднання.

Орієнтовний зразок оформлення

1 засідання серпень **Інструктивно-методична нарада** Організація навчально-виховного процесу у 20..-20.. навчальному році		
№	Зміст питання	ПІБ відповідального за підготовку доповіді, виступу
	Про...	
	Про...	
	Про...	
2 засідання жовтень **Педагогічна майстерня** з вивчення технології формування критичного мислення		
№	Зміст питання	ПІБ відповідального за підготовку доповіді, виступу
	Про...	
	Про...	
	Про...	
3 засідання січень **Методична майстерня** «Проекти в житті, або життя в проектах»		
№	Зміст питання	ПІБ відповідального за підготовку доповіді, виступу
	Про...	
	Про...	
	Про...	
4 засідання березень **Проблемний семінар** Комплексний підхід у вирішенні проблем якості навчання в початковій школі		
№	Зміст питання	ПІБ відповідального за підготовку доповіді, виступу
	Про...	
	Про...	
	Про...	
5 засідання червень **Презентація методичних проектів** членів шкільного методичного об'єднання «Ярмарок педагогічних ідей і знахідок»		

№	Зміст питання	ПІБ відповідального за підготовку доповіді, виступу
	Про...	
	Про...	
	Про...	

5. Робота членів шкільного методичного об'єднання між засіданнями.

№	Зміст роботи	Строки виконання	ПІБ відповідальних осіб

У цьому розділі зазначаються всі види робіт, які необхідно виконати протягом навчального року. Це, як правило, групові й індивідуальні форми роботи. Наприклад:

– укладання календарно-тематичних і виховних планів;
– організація позакласної роботи з навчальних предметів (проведення конкурсів, олімпіад у початковій школі, предметних тижнів тощо);
– проведення роботи з молодими спеціалістами;
– тижні взаємовідвідування уроків;
– методичні оперативки;
– участь у професійних конкурсах;
– розробка методичних проектів;
– оновлення інформаційних дошки для батьків;
– розробка, організація і проведення дитячих екскурсій;
– робота «Школи майбутніх першокласників»;
– підготовка творчих звітів;
– направлення матеріалів роботи до друку;
– проходження курсів підвищення кваліфікації;
– робота творчих груп тощо.

Актуальні питання, які необхідно тримати в центрі уваги роботи шкільних методичних об'єднань вчителів початкових класів:

1. Проблеми впровадження Державного стандарту початкової загальної освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.04.2011р. № 462.

2. Реалізація змісту навчальних програм початкової освіти на компетентнісній основі.

3. Дидактико-методичні вимоги до здійснення контрольно-оцінювальної діяльності в початкових класах.

4. Апробація якості навчальної літератури для початкової школи загальноосвітніх навчальних закладів.

5. Удосконалення і технологізація системи роботи вчителів

перших класів щодо забезпечення успішної адаптації дітей до шкільного навчання.

6. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій як істотний та обов'язковий компонент навчання.

7. Результати проведення регіональних моніторингових досліджень якості початкової освіти, рекомендації вчителям початкових класів.

8. Шляхи співпраці вчителів, практичного психолога й батьків учнів початкових класів з метою забезпечення якнайефективнішого й комфортного перебування дітей у школі.

9. Ефективна просвітницька робота з батьківською громадськістю щодо виховання дитини, створення здоров'язбережувального середовища вдома, збалансованого дозування навчальної та ігрової діяльності.

10. Проблеми наступності дошкільної і початкової освіти. Організація, ефективне планування і методичне забезпечення підготовчих занять для майбутніх першокласників за діючою програмою розвитку дітей старшого дошкільного віку «Впевнений старт», затвердженої Міністерством освіти і науки України (наказ МОН від 23.11.2012 р. № 1111).

11. Оновлення куточків (кімнат) відпочинку, ігрових куточків (кімнати) для першокласників, інформаційних куточків (дошок) з матеріалами, що роз'яснюють батьківській громадськості основні положення Державного стандарту.

Організація різнорівневого співробітництва дітей 4–5 класів за активної участі вчителів початкової та основної школи.

Додаток Л

ОФОРМЛЕННЯ ПРОТОКОЛІВ ЗАСІДАНЬ ШКІЛЬНОГО МЕТОДИЧНОГО ОБ'ЄДНАННЯ

Типова інструкція з діловодства у загальноосвітніх навчальних закладах усіх типів і форм власності, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України 28 липня 2013 року № 1239 встановлює загальні вимоги щодо документування управлінської інформації, організації роботи з документами й перелік типових документів, що обов'язково створюються під час діяльності загальноосвітніх навчальних закладів із зазначенням строків зберігання. Дотримання вимог і рекомендацій щодо порядку здійснення документування, встановлених цією Інструкцією, є обов'язковим. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності й змісту діяльності. У загальноосвітніх навчальних закладах діловодство здійснюється державною мовою.

Протокол – документ, який фіксує хід ведення засідань, прийняття рішень. Протокол складається на підставі записів, зроблених безпосередньо під час засідань, поданих текстів і тез доповідей і виступів, проектів рішень тощо. Протокол складається в стислій формі.

Датою протоколу є дата проведення засідання. Якщо засідання тривало кілька днів, то через тире зазначаються перший та останній день засідання.

Номер протоколу повинен відповідати порядковому номеру засідання. Нумерація протоколів ведеться в межах календарного року.

У реквізиті «місце засідання» зазначається назва населеного пункту, в якому відбулося засідання.

Заголовок до тексту протоколу повинен відображати вид засідання (інструктивно-методична нарада, засідання творчої групи тощо) й включати назву виду документа.

Текст протоколу складається із *вступної* та *основної частин*.

У вступній частині протоколу зазначаються прізвища й ініціали керівника шкільного методичного об'єднання, секретаря, запрошених, а також присутніх осіб.

У списку присутніх зазначаються в алфавітному порядку спочатку прізвища й ініціали присутніх постійних членів шкільного методичного об'єднання, потім – запрошених осіб із зазначенням посад й у разі потреби найменувань установ. Якщо кількість присутніх перевищує 15 осіб, зазначається їх загальна кількість з посиланням на список, що додається до протоколу.

Вступна частина включає порядок денний – перелік розглянутих на засіданні питань, що розміщені в порядку їх значущості із зазначенням доповідача з кожного питання. Порядок денний подається наприкінці вступної частини.

Слова «Порядок денний» друкуються від межі лівого поля, після них ставиться двокрапка. Кожне питання нумерується арабськими цифрами і друкується з абзацу. Формування питань у порядку денному починається з прийменника «Про».

Основна частина протоколу складається з розділів, які повинні відповідати пунктам порядку денного. Розділи нумеруються арабськими цифрами й будуються за такою схемою:

СЛУХАЛИ – ВИСТУПИЛИ – ВИРІШИЛИ (УХВАЛИЛИ, ПОСТАНОВИЛИ).

Зазначені слова друкуються великими літерами без відступу від межі лівого поля. Після цих слів ставиться двокрапка.

Після слова «СЛУХАЛИ» зазначається стислий текст виступу основного доповідача. Прізвище й ініціали кожного доповідача друкуються з нового рядка. Стислий текст виступу викладається у третій особі однини.

Тексти або тези доповіді й виступів, оформлені як окремі документи, до тексту протоколу не включаються. Після відомостей про доповідача ставиться тире й зазначається: «Текст доповіді (виступу) додається до протоколу».

Після слова «ВИСТУПИЛИ» фіксуються виступи тих осіб, які взяли участь в обговоренні доповіді. Виступи оформляються у протоколі із зазначенням посад, прізвищ й ініціалів промовців у називному відмінку, а також з стислим викладенням змісту питання і відповідей на нього. Зміст виступів викладається від третьої особи однини.

Після слова «ВИРІШИЛИ» («УХВАЛИЛИ», «ПОСТАНОВИЛИ») фіксується прийняте рішення з обговорюваного питання порядку денного. Рішення повинне бути конкретним і включати складові, що відповідають на такі питання: кому, що зробити й в який строк.

Рішення, що містять кілька питань, поділяють на пункти й підпункти, які нумеруються арабськими цифрами. Підпункти нумеруються цифрами з крапкою.

У разі коли на засіданні приймається рішення про затвердження документа, який обговорювався на засіданні, цей документ додається до протоколу й в ньому робиться посилання на номер і дату протоколу. За наявності інших документів, що розглядалися на засіданні та факт обговорення яких було зафіксовано у тексті протоколу, вони нумеруються арабськими цифрами (Додаток 1, Додаток 2). У відповідних

пунктах протоколу робиться посилання на ці додатки.

Протокол підписується керівником шкільного методичного об'єднання і секретарем.

Також в Типовій інструкції з діловодства зазначається необхідність реєстрації документів незалежно від способу їх створення, одержання, чи відтворення з метою забезпечення їх обліку, контролю за виконанням і оперативним використанням інформації. У загальноосвітніх навчальних закладах може застосовуватися журнальна чи автоматизована (з використанням спеціальних комп'ютерних програм) форма реєстрації документів.

Протоколи засідань шкільного методичного об'єднання загальноосвітнього навчального закладу реєструються в хронологічному порядку й за номерами.

Строк зберігання протоколів засідань шкільного методичного об'єднання та книг (журналів) реєстрації протоколів 5 років.

ПРОТОКОЛ № ___

засідання шкільного методичного об'єднання вчителів початкових класів _____

_____

(повна назва ЗНЗ)

_____

_____

(вид або форма засідання)

Дата проведення _____

Місце проведення _____

Присутні: осіб (якщо їх більше 15)

1._____

2._____

3._____

4._____

(В алфавітному порядку спочатку прізвища й ініціали присутніх постійних членів шкільного методичного об'єднання, потім – запрошених осіб із зазначенням посад й у разі потреби найменувань установ.)

Голова _____

Секретар _____

Порядок денний:

1. Про ...

2. Про ...

3. Про ...

1. _____

СЛУХАЛИ:

Іванова М. І., керівник шкільного методичного об'єднання, – Стислий текст виступу у третій особі однини.

або

Іванова М. І., керівник шкільного методичного об'єднання, – Текст доповіді (виступу) додається до протоколу.

ВИСТУПИЛИ:

_____

ВИРІШИЛИ (УХВАЛИЛИ, ПОСТАНОВИЛИ):

1. _____
2. _____
3. _____

(кому, що зробити і в який строк)

2. _____

СЛУХАЛИ:

_____

ВИСТУПИЛИ:

_____

ВИРІШИЛИ (УХВАЛИЛИ, ПОСТАНОВИЛИ):

1. _____
2. _____
3. _____

(кому, що зробити і в який строк)

Керівник ШМО	підпис	ініціали, прізвище
Секретар	підпис	ініціали, прізвище

Додаток М

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ЗАГАЛЬНООВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1. Планування проведення атестації ЗНЗ (план атестації)

На цьому етапі Регіональні експертні ради з урахуванням пропозицій відділів освіти райдержадміністрацій та міськвиконкомів складають план проведення атестаційної експертизи, який затверджується Міністерством освіти і науки України, управліннями освіти і науки обласних, міських державних адміністрацій і *доводиться до відома керівника навчального закладу не пізніше ніж за рік до початку проведення атестації.*

2. Підготовка до проведення атестації ЗНЗ

У рік проведення атестації загальноосвітній навчальний заклад організовує і проводить самоаналіз своєї діяльності, який відповідно до вимог діючого Положення є обов'язковою складовою процедури атестації. За результатами проведеного самоаналізу загальноосвітній навчальний заклад готує звіт і *за два місяці до початку проведення атестації подає його до експертної комісії.*

Відповідним органом управління освітою для проведення атестаційної експертизи конкретного навчального закладу створюється *експертна комісія.* У складі експертної комісії не можуть перебувати працівники навчального закладу, що атестується, або особи, які мають пряме відношення до діяльності цього навчального закладу. Головою експертної комісії, як правило, призначається керівник відповідного органу управління освітою.

На голову експертної комісії покладається:

1. Вивчення звіту загальноосвітнього навчального закладу про проведений самоаналіз та інших матеріалів, що характеризують його діяльність.

2. Внесення пропозицій щодо складу членів експертної комісії і визначення їх завдань.

3. Розробка *план-графіка роботи експертної комісії* в якому визначаються:

– узгоджені з керівником навчального закладу терміни проведення, орієнтовний порядок і дата підведення підсумків;

– завдання до робочої програми і строки роботи кожного експерта;

– час і місце проведення інструктивної наради з членами

експертної комісії;

– перелік підприємств, установ, організацій, які необхідно відвідати під час проведення атестаційної експертизи;

– перелік документів, які необхідні для якісної експертизи.

3. Вирішення спільно з керівництвом навчального закладу питання з розміщенням членів експертної комісії та створення умов для роботи експертної комісії.

4. Підготовка проекту наказу і подання його в установленому порядку на підпис.

5. Складання кошторису витрат на проведення експертизи відповідно до нормативів, установлених Міністерством освіти і науки України.

Голова експертної комісії на інструктивній нараді знайомить експертів з завданнями атестаційної експертизи та звітом про проведений самоаналіз загальноосвітнього навчального закладу.

Експертна комісія детально вивчає матеріали самоаналізу загальноосвітнього навчального закладу та *розробляє робочу програму атестаційної експертизи і затверджує її у начальника відповідного органу управління освітою.*

Затверджена робоча програма доводиться до відома керівника навчального закладу за місяць до початку проведення атестаційної експертизи.

3. Проведення атестаційної експертизи загальноосвітнього навчального закладу

3.1. Експертна комісія направляється в навчальний заклад на термін *до 15 календарних днів* і розпочинає свою роботу після ознайомлення керівника загальноосвітнього навчального закладу з наказом про атестаційну експертизу та проведення інструктивної наради з педпрацівниками на якій повідомляється порядок її проведення.

3.2. Члени експертної комісії працюють у відповідності з визначеним планом та завданнями, і інформують голову комісії про виконану роботу.

3.3. Голова комісії здійснює контроль за роботою членів комісії, заслуховує звіти та надає допомогу в організації перевірки запланованих питань.

3.4. У ході експертизи члени комісії проводять експертну оцінку основних напрямів діяльності навчального закладу, проводять контрольні випробування з базових предметів інваріантної частини навчального плану у випускних класах кожного **ступеню (4-х, 9-х, 11 (12)-х), але не більше, ніж з двох предметів**, виявляють рівень навчальних досягнень. Визначають розбіжність між рівнем навчальних досягнень за результатами контрольних випробувань, проведених

експертною комісією та наявним річним (семестровим) оцінюванням.

3.5. Після закінчення перевірки кожний член експертної комісії готує довідку, в якій дає об'єктивну оцінку стану справ з питань, що ним перевірялися, доводить її до відома керівника і передає голові комісії.

3.6. При виникненні непорозумінь між членами експертної комісії і педагогічними працівниками навчального закладу в оцінці їх роботи остаточне рішення ухвалює голова комісії.

4. Завершення експертизи

Підсумковим документом роботи експертної комісії *є акт, який складається у термін до 20 днів після завершення роботи* у навчальному закладі і містить висновки з основних напрямів діяльності загальноосвітнього навчального закладу та пропозиції щодо визнання його: атестованим з відзнакою, атестованим, атестованим умовно або неатестованим.

Акт атестаційної експертизи подається регіональній експертній раді і керівнику навчального закладу. Кожний примірник акту підписується головою і членами комісії і під розпис доводиться до керівника навчального закладу. Перший примірник акту направляється до регіональної експертної ради, другий – навчального закладу. Підсумки роботи експертної комісії *підводяться на засіданні педагогічної ради, або нараді при директорі.* Повідомлення про результати роботи експертної комісії, як правило робить її голова.

5. Підготовка атестаційних матеріалів до розгляду на РЕР і формування вмотивованих висновків

5.1. Після підведення підсумків голова експертної комісії *у термін десять днів передає акт регіональній експертній раді.*

5.2. За матеріалами атестаційної експертизи регіональна експертна рада, *у двомісячний термін після завершення експертизи, готує вмотивований висновок.*

6. Прийняття рішення про атестацію (неатестацію) ЗНЗ

Орган управління освітою, на який покладено проведення атестації на основі висновку регіональної експертної ради приймає рішення про атестацію навчального закладу. Вказане рішення доводиться до відома керівника навчального закладу та відповідного органу управління освітою у місячний термін з дня надходження висновку від регіональної експертної ради.

З часу затвердження позитивного рішення ЗНЗ набуває статус атестованого навчального закладу. Атестованому навчальному закладу, що здійснює підготовку за рівнем повної або базової загальної середньої освіти, підтверджується право

видачі документа про освіту державного зразка.

Після проведення оплати, навчальному закладу видається свідоцтво про атестацію встановленого зразка.

Результати атестації навчальних закладів оприлюднюються через засоби масової інформації.

Додаток Н

УРОК-ПОДОРОЖ В КЛАСІ-КОМПЛЕКТІ (МАТЕМАТИКА)

1 клас	**2 клас**
Тип уроку: нестандартний урок Урок-подорож	
Тема уроку	
Лічба і порівняння чисел в межах 10	Додавання і віднімання круглих десятків Розв'язання простих і складних задач
Мета уроку	
Вчити порівняння чисел здійснювати на основі знання послідовності чисел у натуральному ряді і закріплювати обчислювальні навички	Формувати обчислювальні навички додавання і віднімання круглих чисел. Закріплювати вміння розв'язувати прості й складні задачі

Виховувати товариські, дружні стосунки між дітьми, повагу хлопчиків до дівчаток, бажання трудитися на рідній землі

Хід уроку

І. Повідомлення теми та мети уроку.

– Сьогодні у нас незвичайний урок. Урок-подорож. Запрошую вас у космічний простір. На цьому космічному кораблі (показую намальований космічний корабель) ми відправимося у політ. Як він називається, дізнаєтеся, розв'язавши приклади.

ІІ. Усний рахунок. На дошці приклади, та відповіді до них.

Спільна робота

И Ж Й Р **9, 4, 8, 6,**	**Д У Н** **22, 35, 10.**
1 клас	**2 клас**
2) 5+1=	**1) 20+2=**
4) 2+2=	**3) 30+5=**
6) 8+1=	**5) 20-10=**
	7) 15-7=

Наш корабель називається «Дружний». Так будьте дружні, згуртовані, не тільки в польоті, а й завжди. Адже дружба робить справді чудеса. А чи готові ви до польоту?

ІІІ. Перевірка домашнього завдання.

1 клас	**2 клас**
Обчислювальні навички (самостійно) Завдання на перфокартах. (диференційовано)	Відкрийте зошити з домашнім завданням (з учителем). Приклади №477. Відповіді: 29, 40, 33, 3, 40, 5, 40, 59. 1) Назвіть відповідь найбільше число, із вами одержаних? (59)

2+1= 4+1=
4+2= 6+2=
1+1= 7+1=
5+2= 8+1=
2+3= 5-3=

На партах: карти 1-9, лічильний матеріал.

2) Назвіть найменше число вами одержане? (3)
3) Назвіть відповіді одноцифрові числа? (3,5)
4) Назвіть відповіді двоцифрові числа? (29,40,33,40,59)
5) Назвіть круглі числа (40,40,40)
6) Знайдіть суму двох однакових доданків (40+40=80)
7) Яке число складається з однакової кількості десятків та одиниць? (33).

IV. Закріплення вивченого матеріалу.

Першим, хто побував у космосі був Ю. О. Гагарін (портрет).
Щоб стати космонавтом, він дуже багато тренувався.
Пропоную і вам стрибки з парашутами.

З учителем

З учителем
1) Назвіть пропущені числа.
2) Покажіть число, що слідує за числом 3?
3) Покажіть число, що передує числу 6?
4) Назвіть число на 1 більше за 9.
5) Назвіть сусідів числа 4.
6) Покладіть на парту ту кількість предметів, що позначає це число 4.

Самостійна робота

За варіантами

30+7=37 3+60=63
49-9=40 88-8=80
70-1=69 29+1=30
96-1=95
13-4=9
70+10=80

Самостійно

Допоможіть «марсіанам» встановити послідовність чисел
1 2 3 4 5 6 8 7

З учителем

Перевірка знань

V. Контроль, корекція та закріплення знань учнів.

Наша Земля має форму кулі. Ось фотографія нашої планети з космосу.
Пропоную маршрут польоту. Кругові приклади.

СПІЛЬНО

1. Хто розв'яже приклади, той поведе ракету далі.

На плакаті зображення планети Земля,

80-20= 5+15= 4+1= 2+2=

навколо неї приклади:

10-8= 60-50= 20+6=

2. Полетить далі той, хто правильно зробить обчислення

Самостійно

В зошитах порівняння чисел с. 30. Обведіть червоним олівцем у кожній парі чисел більше число.

5 і 9 7 і 3

З учителем

Перевірка завдання

З учителем

В робочих зошитах та на дошці.

а) 40 збільшити на різницю чисел 60 і 30

40+(60-30)=70

б) Від числа 80 відняти суму чисел 50 і 10

80-(50+10)=20

Самостійно

Допоможіть Незнайкові. Він теж хоче політати, але неправильно розв'язує приклади.

(60-10)-10=60

3. СПІЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

У кожної людини своя доленосна зірка, що вказує шлях. Знайдіть свою. Але пам'ятайте, чим вище зірка, ти завдання складніше.

5+3=

3+2=

7+1=

1-й рівень

Прочитати приклад 2 способами і розв'язати його

20-10=

2-й рівень

Прочитати приклад 4 способами і розв'язати його

30+20=

3-й рівень

Прочитати вираз і знайти його значення

90-(20+40)=

4-й рівень

Скласти умову задачі за розв'язком.

15-8=

VI. Геометричний матеріал.

Спільне завдання

Подивіться на зоряне небо. Великі та малі зірки складають сузір'я. Спробуйте з'єднати послідовно зірки. Які геометричні фігури вони вам нагадали?

Муха

Волопас

Доведіть, що це трикутник?
(3 кути, 3 сторони, 3 вершини)
Завдання для першого класу.
- Складіть сузір'я свого класу.

VII. Робота над задачами (2 клас).

Летимо над Землею все нижче і нижче. Подивіться, яка наша Земля. Вона прекрасна працею людей. Ось познайомтеся із хлопчиком Васьком, який він працьовитий.
Задача 479.
Що означає кожне число в запису задачі?
Чи можна дати відповідь на питання задачі
30+10=40 (ог.)
Спробуйте перебудувати задачу, щоб вона була складена на 2 дії
Закінчився політ.

VIII. Підсумки уроку.

IX. Домашнє завдання
Задача № 487

Додаток П

Однотемний урок читання у класі-комплекті

2 клас	4 клас
Д. Красицький «Тарас Шевченко»	**О. Іваненко «Невільник»**

Тема. Дитячі роки великого Кобзаря.
Мета. Ознайомити учнів з деякими відомостями про раннє дитинство великого українського поета. Вчити передавати під час читання своє ставлення до прочитаного.
Розвивати вміння розповідати прочитане, складати план. Виробляти уважність до авторського ставлення до прочитаного: визначити в тексті найсуттєвіше.
Виховувати співчуття до головного героя оповідань та бажання глибше ознайомитися з біографією великого Кобзаря.

Хід уроку
І. Організація учнів до уроку.
Ознайомлення з девізом уроку:
«Працюй – творчо, відповідай швидко, точно і правильно».
Підготовка до сприймання матеріалу.
Бесіда-розповідь учителя.

– Як називається наша країна? Ми любимо свою Батьківщину, шануємо і поважаємо інших людей. А коли згадають про Україну в якійсь чужій далекій країні, то при цьому обов'язково називають ім'я Тараса Шевченка. Пам'ятники йому стоять під небом Аргентини, Америки, Франції та багатьох інших держав. Багато людей знають і шанують Тараса Шевченка, бо він народний поет.
– А що вам відомо про цю людину?
– Про життя Тараса Шевченка та його твори ви будете дізнаватися на багатьох уроках, а до його книжок будете звертатися протягом усього життя.

ІІ. Поетична хвилинка
(*Учні читають напам'ять вірші Т. Шевченка).*

ІІІ. Оголошення теми і завдань уроку.
Первинне ознайомлення із змістом твору.

Словникова робота

Робота з учителем.	**Самостійна робота.**
1. Зчитування слів з табличок, пояснення їх значень.	1. Учні читають з дошки слова та тлумачення їх значень.
Панщина – робота, яку виконували для пана.	**Погонич** –людина, яка поганяє коней.
Вишняк – вишневий садок.	**Козачок** – хлопчик 12-15 років для виконання дрібних доручень пана.
Хура – великий віз для перевезення вантажів.	2. Прочитайте вдумливо оповідання, позначте олівцем незрозумілі слова.
Свита – верхній одяг.	
2. Виразне читання твору вчителем.	

3. Бесіда за сприйняттям.
– Що нового для себе ви дізналися з цього тексту? У якій сім'ї народився поет? Хто були його батьки?

IV. Робота над змістом оповідання.
Формування навичок правильного, свідомого читання.

1. Самостійна робота.
Мовчазне перечитування тексту.

1. Робота з учителем.
а) Бесіда за прочитаним.
– Хто головний герой оповідання О. Іваненко? Ким найбільше хотів стати малий Тарас? Чи вдалося це йому, судячи з оповідання?
б) Вибіркове читання.
Що говорили люди про малого пастуха і чому? Куди пішов шукати свого щастя Тарас? Як поставився хлипнівський дяк до Тарасового прохання? Як це його характеризує?

2. Робота з учителем.
Вправи для розвитку темпу і техніки читання (за методикою В. Зайцева):
а) читання з ведучим;
б) півники п'ють воду;
в) читання блискавкою.

2. Самостійна робота.
Підготовка до читання в особах: діалог між Тарасом і дяком.
Яким тоном розмовляє Тарас?
Старайтеся передати це голосом.

3. Самостійна робота.
Пригадаймо, з яких частин складається текст. Прочитайте оповідання про себе і підготуйтесь до поділу його на логічно завершені частини.

3. Робота з учителем.
Читання уривка в особах. Добір заголовка до першої частини. (У науку до маляра).

4. Робота з учителем.
Читання тексту абзацами, складання плану.
План
1. Смерть матері.
2. Смерть батька.
3. Тарас Шевченко – народний поет.

4. Самостійна робота.
Опрацювання другої частини.

V. Фізкультхвилинка.
Багато віршів Т. Шевченка покладено на музику. Виконання пісні на муз. Я. Степового «Зацвіла в долині»

6. Самостійна робота.
Підготовка до ланцюжкового переказу тексту за планом.

6. Робота з учителем.
Читання розмови між Тарасом і управителем в особах.
Яким автор змальовує управителя?
Старайтесь передати голосом його зверхність.
Прослідкуйте, як змінювався настрій Тараса залежно від рішення управителя.

7. Робота з учителем.
Ланцюжковий переказ оповідання.

8. Самостійна робота.
У нашому класі теж зацвіла калина (демонструю малюнок) і пропоную вам завдання на своїх листочках, віночках і кетягах. На листочках –легкі, на віночках –середньої складності, а на кетягах –складні. Виберіть посильні для себе.

7. Самостійна робота.
Перегляньте виділені слова, скористайтеся ними для розповіді про основні риси характеру Тараса, його мрії і прагнення.

8. Робота з учителем.
Складання характеристики головного героя.

VII. Підсумок.
Спільна робота. Бесіда з елементами розповіді.
– Головним героєм оповідань О. Іваненка і Д. Красицького є малий Тарас Шевченко.
Що нового ви про нього дізналися? Яким ми його уявляємо? (***Це малий хлопчина із жвавими, сірими очима)***.
Як це його характеризує? Чи справедливо називали люди малого Тараса ледащим? А як назвали б його ви? ***(Мрійником)***.
Яке прислів'я характеризує життя головного героя? ***(як горох при дорозі: хто йде, той і скубне)***.
Що підкреслює це прислів'я? ***(Що хлопчик був сиротою)***. Сирота убогий –називає він себе в одному із віршів.
Як розмовляв хлопець з управителем спочатку? ***(Вільно і жваво)***.
Як поступово змінювався характер мови Тараса і чому?
Чому не хотів Тарас у козачки? ***(Він розумів, що це – неволя)***.
З яких рядків тексту можна судити, що він розумів, що його чекає?
Які слова передають головну думку?
Мабуть, тому цей уривок з книги О. Іваненко «Тарасові шляхи» і називається «Невільник». А як назвали б його ви?
Яким почуттям пройняті оповідання? Як автор ставиться до Тараса?
Які почуття викликає у нас дитинство поета? Чому?
Чи можемо погодитися, що Тарас, герой оповідання «Невільник», втратив надію на навчання?
Які риси характеру Тараса Шевченка ви запозичили б собі?
Я бажаю, щоб всі і справді розвинули в собі ці риси.

VIII. Домашнє завдання.
Підготувати розповідь на тему «Тяжко-важко в світі жити сироті без роду», використовуючи оповідання з «Читанки» та додаткову літературу.

Додаток Р

СТАТУТ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

І. Загальні положення

1.1._____,створений_____,знаходиться у _____ власності _____.

1.2. Юридична адреса загальноосвітнього навчального закладу: _____.

1.3. Загальноосвітній навчальний заклад (далі – навчальний заклад) є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунок в установі банку, печатку, штамп, ідентифікаційний номер.

1.4. Засновником (власником) навчального закладу є: _____ _____.

1.5. Головною метою навчального закладу є забезпечення реалізації права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти.

1.6. Головними завданнями навчального закладу є:

– забезпечення реалізації права громадян на повну загальну середню освіту;

– виховання громадянина України;

– виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей українського народу та інших народів і націй;

– формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, особистості, підготовленої до професійного самовизначення;

– виховання в учнів (вихованців) поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;

– розвиток особистості учня, його здібностей і обдарувань, наукового світогляду;

– реалізація права учнів (вихованців) на вільне формування політичних і світоглядних переконань;

– виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування засад здорового способу життя, збереження і зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів (вихованців);

– створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство.

1.7. Навчальний заклад в своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 року № 964, іншими нормативно-правовими актами, власним статутом.

1.8. Навчальний заклад самостійно приймає рішення і здійснює діяльність в межах своєї компетенції, передбаченої законодавством України, та власним статутом.

1.9. Навчальний заклад несе відповідальність перед особою, суспільством і державою за:

– безпечні умови освітньої діяльності;

– дотримання державних стандартів освіти;

– дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності, у тому числі зобов'язань за міжнародними угодами;

– дотримання фінансової дисципліни.

1.10. У навчальному закладі визначена(і) _____ мова(и) навчання і запроваджено поглиблене вивчення предметів _____, профіль навчання _____ _____.

1.11. Навчальний заклад має право:

– проходити в установленому порядку державну атестацію;

– визначати форми, методи і засоби організації навчально-виховного процесу за погодженням із власником (засновником);

– визначати варіативну частину робочого навчального плану;

– в установленому порядку розробляти і впроваджувати експериментальні та індивідуальні робочі навчальні плани;

– спільно з вищими навчальними закладами, науково-дослідними інститутами та центрами проводити науково-дослідну, експериментальну, пошукову роботу, що не суперечить законодавству України;

– використовувати різні форми морального і матеріального заохочення до учасників навчально-виховного процесу;

– бути власником і розпорядником рухомого і нерухомого майна згідно з законодавством України та власним статутом;

– отримувати кошти і матеріальні цінності від органів виконавчої влади, юридичних і фізичних осіб;

– залишати у своєму розпорядженні й використовувати власні надходження у порядку визначеному законодавством України;

– розвивати власну соціальну базу: мережу спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних і культурних підрозділів.

1.12. У навчальному закладі створюються та функціонують: _____.

1.13. Медичне обслуговування учнів (вихованців) та відповідні умови для його організації забезпечуються засновником (власником) і здійснюються _____.

1.14. Взаємовідносини навчального закладу з юридичними і фізичними особами визначаються угодами, що укладені між ними.

II. Організація навчально-виховного процесу

2.1. Навчальний заклад планує свою роботу самостійно відповідно до перспективного, річного _____.

2.2. В плані роботи відображаються найголовніші питання роботи навчального закладу, визначаються перспективи його розвитку.

2.3. План роботи затверджується радою навчального закладу.

2.4. Основним документом, що регулює навчально-виховний процес, є робочий навчальний план, що складається на основі типових навчальних планів, розроблених та затверджених Міністерством освіти і науки України, із конкретизацією варіативної частини і визначенням профілю навчання.

2.5. Робочий навчальний план навчального закладу державної і комунальної форм власності погоджується радою навчального закладу і затверджується відповідним органом управління освітою.

2.6. Робочий навчальний план приватного навчального закладу затверджується засновником (власником) та погоджується відповідним органом управління освітою.

2.7. У вигляді додатків до робочого навчального плану додаються розклад уроків (щоденний, тижневий) та режим роботи (щоденний, річний).

2.8. Відповідно до робочого навчального плану педагогічні працівники даного навчального закладу самостійно добирають програми, підручники, навчальні посібники, що мають гриф Міністерства освіти і науки України, а також науково-методичну літературу, дидактичні матеріали, форми, методи, засоби навчальної роботи, що мають забезпечувати виконання статутних завдань та здобуття освіти на рівні державних стандартів.

2.9. Навчальний заклад здійснює навчально-виховний процес за …… формою навчання.

2.10. Зарахування учнів (вихованців) до навчального закладу здійснюється за наказом директора на підставі особистої заяви (для неповнолітніх – заяви батьків або осіб, які

їх замінюють) або направлень відповідних органів управління освітою, а також свідоцтва про народження (копії), паспорта, медичної довідки встановленого зразка, документа про наявний рівень освіти (крім дітей, які вступають до першого класу).

2.11. У разі потреби учень (вихованець) може перейти протягом будь-якого року навчання до іншого навчального закладу. Переведення учнів до іншого навчального закладу здійснюється за наявності особової справи учня встановленого Міністерством освіти і науки України зразка.

2.12. У школах першого-другого ступеню навчання для учнів _____ класів за бажанням їхніх батьків або осіб, які їх замінюють, при наявності належної навчально-матеріальної бази, педагогічних працівників, обслуговуючого персоналу можуть створюватись групи продовженого дня.

2.13. Зарахування до груп продовженого дня і відрахування дітей із них здійснюється наказом директора навчального закладу на підставі заяви батьків (осіб, які їх замінюють).

2.14. Визначається такий режим роботи груп подовженого дня _____.

2.15. Структура навчального року, а також тижневе навантаження учнів встановлюються навчальним закладом в межах часу, що передбачений робочим навчальним планом.

2.16. Навчальні заняття розпочинаються 1 вересня у День знань і закінчуються у перших класах _____, у 2-х – 11(12)-х класах _____, але не пізніше 1 липня наступного року.

2.17. Навчальний рік поділяється на семестри: перший з _____ до _____, другий з _____ до _____.

2.18. Відволікання учнів від навчальних занять на інші види діяльності забороняється (крім випадків, передбачених законодавством України).

2.19. За погодженням з відповідними структурними підрозділами районної (міської) державної адміністрації з урахуванням місцевих умов, специфіки та профілю навчального закладу запроваджується графік канікул. Тривалість канікул протягом навчального року не повинна становити менш як 30 календарних днів.

2.20. Тривалість уроків у навчальному закладі становить: у перших класах – 35 хвилин, у других – четвертих класах – 40 хвилин, у п'ятих – дванадцятих – 45 хвилин. Зміна тривалості уроків допускається за погодженням з відповідними органами управління освітою та територіальними установами державної санітарно-епідеміологічної служби.

2.21. Щоденна кількість і послідовність навчальних занять визначається розкладом уроків, що складається на кожен семестр відповідно до санітарно-гігієнічних та

педагогічних вимог, погоджується радою навчального закладу і затверджується директором.

2.22. Тижневий режим роботи навчального закладу затверджується у розкладі навчальних занять.

2.23. Крім різних форм обов'язкових навчальних занять, у навчальному закладі проводяться індивідуальні, групові, факультативні та інші позакласні заняття та заходи, що передбачені окремим розкладом і спрямовані на задоволення освітніх інтересів учнів та на розвиток їх творчих здібностей, нахилів і обдарувань.

2.24. Зміст, обсяг і характер домашніх завдань з кожного предмету визначаються вчителем відповідно до педагогічних і санітарно-гігієнічних вимог з урахуванням індивідуальних особливостей учнів.

2.25. У навчальному закладі визначення рівня досягнень учнів у навчанні здійснюється відповідно до діючої системи оцінювання досягнень у навчанні учнів (вихованців), ведеться тематичний облік знань.

2.26. У першому класі дається словесна характеристика знань учнів у навчанні, у другому – _____.

2.27. У документі про освіту (табелі успішності, свідоцтві, атестаті) відображаються досягнення учнів у навчанні за семестри, навчальний рік та державну підсумкову атестацію.

2.28. Результати семестрового, річного, підсумкового оцінювання доводяться до відома учнів класним керівником (головою атестаційної комісії).

2.29. Порядок переведення і випуск учнів навчального закладу визначається Інструкцією про переведення та випуск учнів навчальних закладів системи загальної середньої освіти усіх типів та форм власності, затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 05.02.2001р. №44 та зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 08.02.2001р. за №120/5311.

2.30. При переведені учнів з початкової до основної школи передусім беруться до уваги досягнення у навчанні не нижче середнього рівня з української мови, читання, математики та _____.

2.31. Контроль за відповідністю освітнього рівня учнів, які закінчили певний ступень навчання, вимогам Державного стандарту загальної середньої освіти здійснюється шляхом їх державної підсумкової атестації. Порядок проведення державної підсумкової атестації визначається Положенням про державну підсумкову атестацію учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України 14.12.2000 р. № 588 та

зареєстрованого Міністерством юстиції України 19.12.2000 р. за № 925/5146.

2.32. Учням, які закінчили певний ступень навчального закладу, видається відповідний документ про освіту:

– по закінченні початкової школи – табель успішності, ___ _____;

– по закінченні основної школи – свідоцтво про базову загальну середню освіту;

– по закінченні навчального закладу – атестат про повну загальну середню освіту.

2.33. За успіхи у навчанні для учнів (вихованців) встановлюються такі форми морального і матеріального заохочення _____ (в межах коштів, передбачених на ці цілі).

ІІІ. Учасники навчально-виховного процесу

3.1. Учасниками навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі є:

– учні (вихованці);

– керівники;

– педагогічні працівники;

– психологи, бібліотекарі;

– інші спеціалісти;

– батьки або особи, які їх замінюють.

3.2. Права і обов'язки учнів (вихованців), педагогічних та інших працівників визначаються чинним законодавством та цим статутом.

3.3. Учні мають право:

– на вибір форми навчання, факультативів, спецкурсів, позашкільних та позакласних занять;

– на користування навчально-виробничою, науковою, матеріально-технічною, культурно-спортивною, корекційно-відновною та лікувально-оздоровчою базою навчального закладу;

– на доступ до інформації з усіх галузей знань;

– брати участь у різних видах науково-практичної діяльності, конференціях, олімпіадах, виставках, конкурсах, тощо;

– брати участь у роботі органів громадського самоврядування навчального закладу;

– брати участь в обговоренні і вносити власні пропозиції щодо організації навчально-виховного процесу, дозвілля учнів (вихованців);

– брати участь у добровільних самодіяльних об'єднаннях, творчих студіях, клубах, гуртках, групах за інтересами тощо;

– на захист від будь-яких форм експлуатації, психічною і

фізичного насилля, що порушують права або принижують їх честь, гідність;

– на безпечні і нешкідливі умови навчання, виховання та праці.

3.4. Учні зобовязані:

– оволодівати знаннями, вміннями, практичними навичками, підвищувати загальнокультурний рівень;

– дотримуватися вимог статуту, правил внутрішнього розпорядку;

– бережливо ставитись до державного, громадського і особистого майна;

– дотримуватися законодавства, моральних, етичних норм;

– брати посильну участь у різних видах трудової діяльності, що не заборонені чинним законодавством;

– дотримуватися правил особистої гігієни.

3.5. Педагогічними працівниками навчального закладу можуть бути особи з високими моральними якостями, які мають відповідну педагогічну освіту, належний рівень професійної підготовки, здійснюють педагогічну діяльність, забезпечують результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров'я яких дозволяє виконувати професійні обов'язки.

3.6. Призначення на посаду та звільнення з посади педагогічних та інших працівників й інші трудові відносини регулюються законодавством України про працю, Законом України «Про загальну середню освіту» та іншими законодавчими актами.

3.7. Педагогічні працівники мають право на:

– захист професійної честі, гідності;

– самостійний вибір форм, методів, засобів навчальної роботи, не шкідливих для здоров'я учнів (вихованців);

– участь в обговоренні та вирішенні питань організації навчально-виховного процесу;

– проведення в установленому порядку науково-дослідної, експериментальної, пошукової роботи;

– виявлення педагогічної ініціативи;

– позачергову атестацію з метою отримання відповідної категорії, педагогічного звання;

– участь у роботі органів громадського самоврядування навчального закладу;

– підвищення кваліфікації, перепідготовку;

– отримання пенсії, у тому числі і за вислугу років в порядку визначеному законодавством України;

– на матеріальне, житлово-побутове та соціальне забезпечення відповідно до чинного законодавства.

3.8. Відволікання педагогічних працівників від виконання професійних обов'язків не допускається, за винятком випадків, передбачених законодавством України.

3.9. Педагогічні працівники зобов'язані:

– забезпечувати належний рівень викладання навчальних дисциплін відповідно до навчальних програм на рівні обов'язкових державних вимог;

– сприяти розвитку інтересів, нахилів та здібностей дітей, а також збереженню їх здоров'я, здійснювати пропаганду здорового способу життя;

– сприяти зростанню іміджу навчального закладу;

– настановленням і особистим прикладом утверджувати повагу до державної символіки, принципів загальнолюдської моралі;

– виховувати в учнів (вихованців) повагу до батьків, жінки, старших за віком, народних традицій та звичаїв, духовних та культурних надбань народу України;

– готувати учнів до самостійного життя в дусі взаєморозуміння, миру, злагоди між усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами;

– дотримуватися педагогічної етики, моралі, поважати гідність учнів;

– захищати учнів від будь-яких форм фізичного або психічного насильства, запобігати вживанню ними алкоголю, наркотиків, тютюну, іншим шкідливим звичкам;

– постійно підвищувати свій професійний рівень, педагогічну майстерність, загальну і політичну культуру; виконувати статут навчального закладу, правила внутрішнього розпорядку, умови контракту чи трудового договору;

– виконувати накази і розпорядження керівника навчального закладу, органів управління освітою;

– брати участь у роботі педагогічної ради.

3.10. У навчальному закладі обов'язково проводиться атестація педагогічних працівників незалежно від підпорядкування, типів і форм власності.

3.11. Атестація здійснюється, як правило, один раз на п'ять років відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України, затвердженого Міністерством освіти і науки України.

3.12. Педагогічні працівники, які систематично порушують статут, правила внутрішнього розпорядку навчального закладу, не виконують посадових обов'язків, умови колективного договору (контракту) або за результатами атестації не відповідають займаній посаді, звільняються з роботи відповідно до чинного законодавства.

3.13. Батьки та особи, які їх замінюють, мають право:

– обирати і бути обраними до батьківських комітетів та органів громадського самоврядування;

– звертатись до органів управління освітою, керівника навчального закладу і органів громадського самоврядування з питань навчання, виховання дітей;

– брати участь у заходах, спрямованих на поліпшення організації навчально-виховного процесу та зміцненні матеріально-технічної бази навчального закладу;

– на захист законних інтересів своїх дітей в органах громадського самоврядування навчального закладу та у відповідних державних, судових органах.

3.14. Батьки та особи, які їх замінюють, несуть відповідальність за здобуття дітьми повної загальної середньої освіти і зобов'язані:

– забезпечувати умови для здобуття дитиною повної загальної середньої освіти за будь-якою формою навчання;

– постійно дбати про фізичне здоров'я, психічний стан дітей, створювати належні умови для розвитку їх природних здібностей;

– поважати гідність дитини, виховувати працелюбність, почуття доброти, милосердя, шанобливе ставлення до Вітчизни, сім'ї, державної та рідної мов, повагу до національної історії, культури, цінностей інших народів;

– виховувати у дітей повагу до законів, прав, основних свобод людини.

3.15. Представники громадськості мають право:

– обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування в навчальному закладі;

– керувати учнівськими об'єднаннями за інтересами і гуртками, секціями;

– сприяти покращенню матеріально-технічної бази, фінансовому забезпеченню навчального закладу;

– проводити консультації для педагогічних працівників;

– брати участь в організації навчально-виховного процесу.

3.16. Представники громадськості зобов'язані дотримуватися статуту навчального закладу, виконувати накази та розпорядження керівника навчального закладу, рішення органів громадського самоврядування, захищати учнів від всіляких форм фізичного та психічного насильства, пропагувати здоровий спосіб життя, шкідливість вживання алкоголю, наркотиків, тютюну тощо.

IV. Управління навчальним закладом

4.1. Управління навчальним закладом здійснюється його засновником (власником).

4.2. Безпосереднє керівництво навчальним закладом здійснює його директор. Директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менш як 3 роки.

4.3. Директор навчального закладу державної та комунальної форм власності та його заступники призначаються і звільняються з посади відповідним органом управління освітою, а приватного – власником (засновником). Призначення та звільнення заступників директора здійснюється за поданням директора з дотриманням чинного законодавства.

4.4. Вищим органом громадського самоврядування навчального закладу освіти є _____ колективу, (загальні збори (конференція), що скликаються не менше одного разу на рік.

4.5. Делегати загальних зборів (конференції) з правом вирішального голосу обираються від таких трьох категорій:

– працівників навчального закладу — зборами трудового колективу;

– учнів навчального закладу другого-третього ступеня — класними зборами;

– батьків, представників громадськості — класними батьківськими зборами.

4.6. Кожна категорія обирає однакову кількість делегатів. Визначається така кількість делегатів: від працівників навчального закладу _____, учнів _____, батьків і представників громадськості _____.

4.7. Термін їх повноважень становить _____.

4.8. Загальні збори (конференція) правочинні, якщо в їхній роботі бере участь не менше половини делегатів кожної з трьох категорій. Рішення приймається простою більшістю голосів присутніх делегатів.

4.9. Право скликати збори (конференцію) мають голова ради навчального закладу, учасники зборів (делегати конференції), якщо за це висловилось не менше третини їх загальної кількості, директор навчального закладу, засновник.

4.10. Загальні збори (конференція):

– обирають раду навчального закладу, її голову, встановлюють термін їх повноважень;

– заслуховують звіт директора і голови ради навчального закладу;

– розглядають питання навчально-виховної, методичної і фінансово-господарської діяльності навчального закладу;

– затверджують основні напрями вдосконалення навчально-виховного процесу, розглядають інші найважливіші

напрями діяльності навчального закладу;

– приймають рішення про стимулювання праці керівників та інших педагогічних працівників.

4.11. У період між загальними зборами (конференцією) діє рада навчального закладу.

4.12. Метою діяльності ради є:

– сприяння демократизації і гуманізації навчально-виховного процесу;

– об'єднання зусиль педагогічного і учнівського колективів, батьків, громадськості щодо розвитку навчального закладу та удосконалення навчально-виховного процесу;

– формування позитивного іміджу та демократичного стилю управління навчальним закладом;

– розширення колегіальних форм управління навчальним закладом;

– підвищення ролі громадськості у вирішенні питань, пов'язаних з організацією навчально-виховного процесу.

4.13. Основними завданнями ради є:

– підвищення ефективності навчально-виховного процесу у взаємодії з сім'єю, громадськістю, державними та приватними інституціями;

– визначення стратегічних завдань, пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу та сприяння організаційно-педагогічному забезпеченню навчально-виховного процесу;

– формування навичок здорового способу життя;

– створення належного педагогічного клімату в навчальному закладі;

– сприяння духовному, фізичному розвитку учнів (вихованців) та набуття ними соціального досвіду;

– підтримка громадських ініціатив щодо вдосконалення навчання та виховання учнів, творчих пошуків і дослідно-експериментальної роботи педагогів;

– сприяння організації дозвілля та оздоровлення учнів (вихованців);

– підтримка громадських ініціатив щодо створення належних умов і вдосконалення процесу навчання та виховання учнів;

– ініціювання дій, що сприяли б неухильному виконанню положень чинного законодавства щодо обов'язковості загальної середньої освіти;

– стимулювання морального та матеріального заохочення учнів (вихованців), сприяння пошуку, підтримки обдарованих дітей;

– зміцнення партнерських зв'язків між родинами учнів (вихованців) та загальноосвітнім навчальним закладом з метою

забезпечення єдності навчально-виховного процесу.

4.14. До ради обираються пропорційно представники від педагогічного колективу, учнів (вихованців) II-III ступенів навчання, батьків і громадськості. Представництво в раді й загальна її чисельність визначаються загальними зборами (конференцією) загальноосвітнього навчального закладу.

4.15. Рішення про дострокове припинення роботи члена ради з будь-яких причин приймається виключно загальними зборами (конференцією).

4.16. На чергових виборах склад ради оновлюється не менше ніж на третину.

4.17. Рада навчального закладу діє на засадах:

– пріоритету прав людини, гармонійного поєднання інтересів особи, суспільства, держави;

– дотримання вимог законодавства України;

– колегіальності ухвалення рішень;

– добровільності і рівноправності членства;

– гласності.

4.18. Рада працює за планом, що затверджується загальними зборами (конференцією).

4.19. Кількість засідань визначається їх доцільністю, але має бути не меншою чотирьох разів на навчальний рік.

4.20. Засідання ради може скликатися її головою або з ініціативи директора навчального закладу, власника (засновника), а також членами ради.

4.21. Рішення ради приймається простою більшістю голосів за наявності на засіданні не менше двох третин її членів.

4.22. У разі рівної кількості голосів вирішальним є голос голови ради.

4.23. Рішення ради, що не суперечать чинному законодавству та Статуту навчального закладу, доводяться в 7-и денний термін до відома педагогічного колективу, учнів (вихованців), батьків, або осіб, які їх замінюють, та громадськості.

4.24. У разі незгоди адміністрації навчального закладу з рішенням ради створюється узгоджувальна комісія, яка розглядає спірне питання.

4.25. До складу комісії входять представники органів громадського самоврядування, адміністрації, профспілкового комітету навчального закладу.

4.26. Очолює раду навчального закладу голова, який обирається із складу ради.

4.27. Голова ради може бути членом педагогічної ради.

4.28. Головою ради не можуть бути директор та його заступники.

4.29. Для вирішення поточних питань рада може створювати постійні або тимчасові комісії з окремих напрямів роботи. Склад комісій і зміст їх роботи визначаються радою.

4.30. Члени ради мають право виносити на розгляд усі питання, що стосуються діяльності навчального закладу, пов'язаної з організацією навчально-виховного процесу, проведенням оздоровчих та культурно-масових заходів.

4.31. Рада навчального закладу:

– організовує виконання рішень загальних зборів (конференції);

– вносить пропозиції щодо зміни типу, статусу, профільності навчання, вивчення іноземних мов та мов національних меншин;

– спільно з адміністрацією розглядає і затверджує план роботи навчального закладу та здійснює контроль за його виконанням;

– разом з адміністрацією здійснює контроль за виконанням Статуту навчального закладу;

– затверджує режим роботи навчального закладу;

– сприяє формуванню мережі класів навчального закладу, обґрунтовуючи її доцільність в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування;

– приймає рішення спільно з педагогічною радою про представлення до нагородження випускників навчального закладу золотою медаллю «За високі досягнення у навчанні» або срібною медаллю за «За досягнення у навчанні» та нагородження учнів похвальними листами «За високі досягнення у навчанні» та похвальними грамотами «За особливі досягнення у вивченні окремих предметів»;

– разом із педагогічною радою визначає доцільність вибору навчальних предметів варіативної частини робочих навчальних планів, враховуючи можливості, потреби учнів (вихованців), а також тенденції розвитку регіону, суспільства і держави;

– погоджує робочий навчальний план на кожний навчальний рік;

– заслуховує звіт голови ради, інформацію директора та його заступників з питань навчально-виховної та фінансово-господарської діяльності;

– бере участь у засіданнях атестаційної комісії з метою обговорення питань про присвоєння кваліфікаційних категорій вчителям;

– виносить на розгляд педагогічної ради пропозиції щодо поліпшення організації позакласної та позашкільної роботи з учнями (вихованцями);

– виступає ініціатором проведення добродійних акцій;

– вносить на розгляд педагогічної ради та відповідного органу управління освітою пропозиції щодо морального і матеріального заохочення учасників навчально-виховного процесу;

– ініціює розгляд кадрових питань та бере участь у їх вирішенні;

– сприяє створенню та діяльності центрів дозвілля, а також залучає громадськість, батьків (осіб, які їх замінюють) до участі в керівництві гуртками, іншими видами позакласної та позашкільної роботи, до проведення оздоровчих та культурно-масових заходів з учнями (вихованцями);

– розподіляє і контролює кошти фонду загального обов'язкового навчання, приймає рішення про надання матеріальної допомоги учням (вихованцям);

– розглядає питання родинного виховання;

– бере участь за згодою батьків або осіб, які їх замінюють, в обстеженні житлово-побутових умов учнів, які перебувають в несприятливих соціально-економічних умовах;

– сприяє педагогічній освіті батьків;

– сприяє поповненню бібліотечного фонду та передплаті періодичних видань;

– розглядає питання здобуття обов'язкової загальної середньої освіти учнями (вихованцями);

– організовує громадський контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням учнів (вихованців);

– розглядає звернення учасників навчально-виховного процесу з питань роботи навчального закладу;

– вносить пропозиції щодо морального і матеріального заохочення учасників навчально-виховного процесу;

– може створювати постійні або тимчасові комісії з окремих напрямів роботи.

4.32. Склад комісій та зміст їх роботи визначаються радою.

4.33. При навчальному закладі за рішенням загальних зборів (конференції) може може створюватися і діяти піклувальна рада та _____.

4.34. Метою діяльності піклувальної ради є забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення освітніх потреб особи, залучення широкої громадськості до вирішення проблем навчання і виховання.

4.35. Основними завданнями піклувальної ради є:

– сприяння виконанню законодавства України щодо обов'язковості повної загальної середньої освіти;

– співпраця з органами виконавчої влади, організаціями, підприємствами, установами, навчальними закладами,

окремими громадянами, спрямована на поліпшення умов навчання і виховання учнів (вихованців) у навчальному закладі;

– зміцнення навчально-виробничої, наукової, матеріально-технічної, культурно-спортивної, корекційно-відновної, та лікувально-оздоровчої бази навчального закладу;

– організація змістовного дозвілля та оздоровлення учнів (вихованців), педагогічних працівників;

– вироблення рекомендацій щодо раціонального використання фонду загальнообов'язкового навчання;

– запобігання дитячій бездоглядності;

– сприяння працевлаштуванню випускників навчального закладу;

– стимулювання творчої праці педагогічних працівників та учнів (вихованців);

– всебічне зміцнення зв'язків між родинами учнів (вихованців) та навчальним закладом.

4.36. Піклувальна рада формується у складі ____ осіб з представників місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій, навчальних закладів, окремих громадян, у тому числі іноземних.

4.37. Члени піклувальної ради обираються на загальних зборах (конференції) навчального закладу шляхом голосування простою більшістю голосів.

4.38. Члени піклувальної ради працюють на громадських засадах.

4.39. Не допускається втручання членів піклувальної ради в навчально-виховний процес (відвідування уроків тощо) без згоди керівника загальноосвітнього навчального закладу.

4.40. У випадках, коли хтось із членів піклувальної ради вибуває, на загальних зборах (конференції) на його місце обирається інша особа.

4.41. Піклувальна рада діє на засадах:

– пріоритету прав людини, гармонійного поєднання інтересів особи, суспільства, держави;

– дотримання вимог законодавства України;

– самоврядування;

– колегіальності ухвалення рішень;

– добровільності і рівноправності членства;

– гласності.

4.42. Робота піклувальної ради планується довільно. Кількість засідань визначається їх доцільністю, але, як правило, не менш ніж чотири рази на рік.

4.43. Позачергові засідання можуть проводитись також на вимогу третини і більше її членів.

4.44. Засідання піклувальної ради є правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її членів.

4.45. Рішення піклувальної ради приймається простою більшістю голосів.

4.46. Піклувальна рада інформує про свою діяльність у доступній формі на зборах, у засобах масової інформації, через спеціальні стенди тощо.

4.47. Рішення піклувальної рада в 7-денний термін доводяться до відома колективу загальноосвітнього навчального закладу, батьків, громадськості. Їх виконання організовується членами піклувальної ради.

4.48. Очолює піклувальну раду голова, який обирається шляхом голосування на її засіданні з числа членів піклувальної ради.

4.49. З числа членів піклувальної ради також обираються заступник та секретар.

4.50. Голова піклувальної ради:

– скликає і координує роботу піклувальної ради;

– готує і проводить засідання, затверджує рішення піклувальної ради;

– визначає функції заступника, секретаря та інших членів;

– представляє піклувальну раду в установах, підприємствах та організаціях з питань, віднесених до її повноважень.

4.51. Голова піклувальної ради має право делегувати свої повноваження членам піклувальної ради.

4.52. Піклувальна рада має право:

– вносити на розгляд органів виконавчої влади, керівника загальноосвітнього навального закладу, загальних зборів (конференції) пропозиції щодо зміцнення матеріально-технічної, навчально-виробничої, наукової, культурно-спортивної, корекційно-відновної та лікувально-оздоровчої бази навчального закладу;

– залучати додаткові джерела фінансування навчального закладу;

– вживати заходи до зміцнення матеріально-технічної і навчально-методичної бази навчального закладу;

– стимулювати творчої праці педагогічних працівників, учнів (вихованців);

– брати участь у розгляді звернень громадян з питань, що стосуються роботи навчального закладу, з метою сприяння їх вирішенню у встановленому порядку;

– створювати комісії, ініціативні групи, до складу яких входять представники громадськості, педагогічного колективу, батьки або особи, які їх замінюють, представники учнівського самоврядування.

4.53. Директор навчального закладу:

– здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників;

– організовує навчально-виховний процес;

– забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, рівнем досягнень учнів у навчанні;

– відповідає за якість і ефективність роботи педагогічного колективу;

– створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі, проведення виховної роботи;

– забезпечує дотримання вимог охорони дитинства, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, техніки безпеки;

– підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів;

– забезпечує права учнів (вихованців) на захист їх від будь-яких форм фізичного або психічного насильства;

– призначає класних керівників, завідуючих навчальними кабінетами, майстернями, навчально-дослідними ділянками;

– контролює організацію харчування і медичного обслуговування учнів;

– здійснює контроль за проходженням працівниками у встановлені терміни обов'язкових медичних оглядів і несе за це відповідальність;

– розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами;

– видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання;

– за погодженням із профспілковим комітетом затверджує правила внутрішнього розпорядку, посадові обов'язки працівників навчального закладу;

– створює умови для творчого зростання педагогічних працівників, пошуку та застосування ними ефективних форм і методів навчання та виховання;

– несе відповідальність за свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічними працівниками та загальними зборами (конференцією), засновником, місцевими органами державної виконавчої влади тощо.

4.54. Обсяг педагогічного навантаження вчителів визначається на підставі законодавства директором навчального закладу і затверджується відповідним органом управління освітою, у приватних навчальних закладах –

засновником (власником).

4.55. Обсяг педагогічного навантаження може бути менше тарифної ставки (посадового окладу) лише за письмовою згодою педагогічного працівника.

4.56. Перерозподіл педагогічного навантаження протягом навчального року допускається лише у разі зміни кількості годин з окремих предметів, що передбачається робочим навчальним планом, або за письмовою згодою педагогічного працівника з дотриманням законодавства про працю.

4.57. У навчальному закладі створюється постійно діючий дорадчий колегіальний орган – педагогічна рада.

4.58. Головою педагогічної ради є директор навчального закладу.

4.59. Педагогічна рада розглядає питання:

– удосконалення і методичного забезпечення навчально-виховного процесу, планування та режиму роботи навчального закладу;

– переведення учнів до наступних класів і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за досягнення у навчанні;

– підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження у навчально-виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду;

– морального та матеріального заохочення учнів (вихованців) та працівників навчального закладу.

4.60. Робота педагогічної ради планується в довільній формі відповідно до потреб навчального закладу. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але не може бути менше чотирьох разів на рік.

4.61. Члени педагогічної ради мають право виносити на її розгляд актуальні питання навчально-виховного процесу.

4.62. У навчальному закладі можуть створюватись учнівські та вчительські громадські організації, що діють відповідно до чинного законодавства України.

V. Матеріально-технічна база

5.1. Матеріально-технічна база навчального закладу включає будівлі, споруди, землю, комунікації, обладнання, транспортні засоби, службове житло, інші матеріальні цінності, вартість яких відображено у балансі навчального закладу.

5.2. Майно навчального закладу належить йому на правах власності, повного господарського відання або оперативного управління відповідно до чинного законодавства, рішення про заснування і статуту навчального закладу та укладених ним угод.

5.3. Навчальний заклад відповідно до чинного законодавства користується землею, іншими природними ресурсами і несе відповідальність за дотримання вимог та норм з їх охорони.

5.4. Вилучення основних фондів, оборотних коштів та іншого майна навчального закладу проводиться лише у випадках, передбачених чинним законодавством. Збитки, завдані навчальному закладу внаслідок порушення його майнових прав іншими юридичними та фізичними особами, відшкодовуються відповідно до чинного законодавства.

5.5. Для забезпечення навчально-виховного процесу база навчального закладу складається із навчальних кабінетів, майстерень (слюсарної, токарної, обслуговуючої праці тощо), а також спортивного, актового і читального залів, бібліотеки, архіву, радіоцентру, медичного, лінгафонного і комп»ютерного кабінетів, їдальні та буфету, теплиці, приміщення для інженерно-технічного та навчально-допоміжного персоналу, кімнати психологічного розвантаження тощо.

VI. Фінансово-господарська діяльність

6.1. Фінансово-господарська діяльність навчального закладу здійснюється на основі його кошторису.

6.2. Джерелами формування кошторису навчального закладу є:

– кошти засновника(ів);

– кошти _____ бюджету (для державних та комунальних загальноосвітніх навчальних закладів) у розмірі, передбаченому нормативами фінансування загальної середньої освіти для забезпечення вивчення предметів в обсязі Державних стандартів освіти;

– кошти фізичних, юридичних осіб;

– кошти, отримані за надання платних послуг;

– доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, навчально-дослідних ділянок, підсобних господарств, від здачі в оренду приміщень, споруд, обладнання;

– кредити банків (для загальноосвітніх навчальних закладів заснованих на приватній формі власності);

– благодійні внески юридичних і фізичних осіб.

6.3. У навчальному закладі державної чи комунальної форм власності створюється фонд загального обов'язкового навчання, який формується з урахуванням матеріально-побутових потреб учнів за рахунок коштів засновників та бюджету в розмірі не менше трьох відсотків витрат на його поточне утримання, а також за рахунок коштів, залучених з інших джерел.

6.4. Кошти фонду загального обов'язкового навчання зберігаються на рахунку цього навчального закладу в

установі банку і витрачаються відповідно до кошторису, що затверджується директором навчального закладу.

6.5. Облік і використання коштів фонду загального обов'язкового навчання здійснюються цим навчальним закладом згідно з наказом директора, що видається на підставі рішення ради навчального закладу, відповідно до порядку, передбаченого чинним законодавством.

6.6. Контроль за правильним використанням коштів фонду загального обов'язкового навчання здійснюють органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування, органи управління освітою.

6.7. Навчальний заклад має право на придбання та оренду необхідного обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися послугами будь-якого підприємства, установи, організації або фізичної особи, фінансувати за рахунок власних надходжень заходи, що сприяють поліпшенню соціально-побутових умов колективу.

6.8. Порядок діловодства і бухгалтерського обліку в навчальному закладі визначається законодавством та нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України та інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані навчальні заклади. За рішенням засновника закладу бухгалтерський облік може здійснювати самостійно або через централізовану бухгалтерію.

6.9. Звітність про діяльність загальноосвітнього навчального закладу встановлюється відповідно до законодавства.

7. Міжнародне співробітництво

7.1. Навчальний заклад за наявності належної матеріально-технічної та соціально-культурної бази, власних надходжень має право проводити міжнародний учнівський та педагогічний обмін у рамках освітніх програм, проектів, встановлювати відповідно до законодавства прямі зв'язки з міжнародними організаціями та освітніми асоціаціями.

7.2. Навчальний заклад має право відповідно до чинного законодавства укладати угоди про співробітництво з навчальними закладами, науковими установами, підприємствами, організаціями, громадськими об'єднаннями інших країн.

8. Контроль за діяльністю навчального закладу

8.1. Державний контроль за діяльністю навчального закладу здійснюється з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики в сфері загальної середньої освіти.

8.2. Державний контроль здійснюють Міністерство освіти і науки України, Державна інспекція навчальних закладів, засновник та _____ (вказується орган управління

освітою, що здійснює контроль).

8.3. Основною формою державного контролю за діяльністю навчального закладу є атестація, що проводиться не рідше одного разу на десять років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.

8.4. У період між атестацією проводяться перевірки (інспектування) навчального закладу з питань, пов'язаних з його навчально-виховною діяльністю.

8.5. Зміст, види і періодичність цих перевірок визначаються залежно від стану навчально-виховної роботи, але не частіше 1–2 разів на рік. Перевірки з питань, не пов'язаних з навчально-виховною діяльністю, проводяться його засновником (власником) відповідно до законодавства.

9. Реорганізація або ліквідація навчального закладу

9.1. Рішення про реорганізацію або ліквідацію навчального закладу приймає засновник.

9.2. Реорганізація навчального закладу відбувається шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення.

9.3. Ліквідація проводиться ліквідаційною комісією, призначеною засновником, а у випадках ліквідації за рішенням господарського суду – ліквідаційною комісією, призначеною цим органом.

9.4. З часу призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження щодо управління навчальним закладом.

9.5. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно навчального закладу, виявляє його дебіторів і кредиторів і розраховується з ними, складає ліквідаційний баланс і представляє його засновнику(ам).

9.6. У випадку реорганізації права та зобов'язання навчального закладу переходять до правонаступників відповідно до чинного законодавства або визначених навчальних закладів.

Навчальне видання

ЛЕБІДЬ Ольга Валеріївна

УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ШКОЛОЮ

Навчально-методичний посібник

Компютерна верстка та дизайн обкладинки А. В. Лебідь