

КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СУХОМЛИНСЬКОГО

О.Е. Жосан

**Планування діяльності
загальноосвітнього навчального
закладу**

Навчально-методичний посібник

Кіровоград
2012

УДК 371.1.07:371.113.4

ББК 74.00

Ж 43

Рекомендовано до друку вченою радою Кіровоградського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського (протокол від 05.01.2012 р. № 6)

Жосан О.Е. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу : [навч.-метод. посіб. для системи післядипл. освіти] / О.Е.Жосан. – Кіровоград : Вид-во КОІППО імені Василя Сухомлинського, 2012. – 152 с.

У посібнику здійснено спробу аналізу однієї з управлінських функцій – планування роботи загальноосвітнього навчального закладу. Визначені сучасні вимоги до змісту й структури планування.

Автором використані результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, ідеї керівників-практиків та власний досвід роботи директором загальноосвітньої школи.

Посібник призначений для директорів, заступників директорів загальноосвітніх навчальних закладів, завідувачів, методистів МК відділів, управлінь освіти, викладачів вищих навчальних закладів.

Рецензенти:

Калініченко Н.А., завідувач кафедри педагогіки і психології Кіровоградського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського, доктор педагогічних наук, доцент;

Василенко Н.В., доцент кафедри методології та управління освітою Вінницького обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників, кандидат педагогічних наук, доцент;

Пахолівецька М.П., директор Центру методичної та соціально-психологічної служби управління освіти Кіровоградської міської ради.

Відповідальна за випуск – Корецька Л. В.

© О. Жосан, 2012

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1. Планування роботи закладу як одна з функцій управління.....	8
Принципи та види планування.....	8
2. Стратегічне планування.....	10
2.1. Концептуальні та технологічні засади стратегічного планування.....	10
2.2. Структура стратегічного планування діяльності закладу.....	18
2.3. Особливості змісту програми розвитку закладу та перспективного плану роботи в умовах реформування освіти.....	23
3. Річне планування.....	27
3.1. Зміст та види річного планування.....	27
3.2. Структура річного плану роботи закладу.....	36
3.3. Розроблення річного плану на основі інформаційно-комунікаційних технологій.....	46
3.4. Технологія підготовки та схвалення річного плану.....	52
4. Рекомендації щодо успішного планування роботи закладу.....	58
Додатки:	
Додаток 1. Нормативна база.....	61
1.1. Організація планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу, порядок підготовки, погодження та схвалення планів.....	61
1.2. Формування змісту перспективного та річного планів роботи загальноосвітнього навчального закладу в умовах реформування освіти.....	70
Додаток 2. Діагностичні матеріали.....	74
2.1. Тест «Ціннісні орієнтації працівників».....	74
2.2. Діагностика провідного стану «Я» в управлінському спілкуванні.....	77
2.3. Тест «Полярні профілі вивчення підлеглих».....	78
2.4. Експрес-діагностика організаторських здібностей.....	79
2.5. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом.....	80
2.6. Визначення психологічного клімату в організації.....	83
2.7. Тест «Формування позитивної групової мотивації».....	86
2.8. Тест для діагностики мотивації персоналу загальноосвітньої школи...	87
2.9. Діагностична анкета для визначення стану методичної підготовки вчителя.....	90
2.10. Тест «Керівник очима підлеглих».....	91
2.11. Анкета для керівника навчального закладу.....	92
2.12. Діагностична картка підвищення рівня методичної кваліфікації вчителя.....	94
2.13. Анкета для самооцінювання вчителем власної діяльності.....	95
Додаток 3. Методичні матеріали.....	97
3.1. Методичні рекомендації щодо планування інноваційної	

діяльності загальноосвітнього навчального закладу.....	97
3.2. Вивчення питань планування діяльності закладу в процесі роботи школи резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів.....	109
3.3. Тренінг «Стратегічне планування».....	111
3.4. Ділова гра «Формування цілей і функцій системи управління персоналом організації».....	115
Додаток 4. Витяги з планів роботи загальноосвітніх навчальних закладів.....	117
4.1. Система планування роботи всіх підсистем закладу на основі алгоритмізації.....	117
4.2. План проведення колективних творчих справ (КТС).....	123
Предметний показчик.....	137
Іменний показчик.....	142
Питання для самостійного опрацювання.....	144
Рекомендована література.....	145
Список використаних джерел.....	146

ВСТУП

Сучасний етап реформування української освіти вимагає створення на всіх рівнях принципово нових ефективних систем управління. Проблема розроблення ефективних програм розвитку навчальних закладів є однією з найбільш актуальних проблем теорії і практики управління. Помітна і певна неувага до планування майбутнього: дехто вважає його якимось «секонд-хендом» радянських часів. Але переважна більшість науковців і практиків схиляється до тієї думки, що планування і далі зберігає величезне значення для кожної держави, яка прагне конкурентоспроможності [32].

Планування діяльності шкільної організації – це різнобічне узагальнене уявлення про головні пріоритети розвитку. Планування дає можливість колективу закладу вийти на більш високий рівень організації навчально-виховного процесу, обґрунтувати хід безперервного розвитку.

Протягом останніх років у різних країнах спостерігається тенденція планування розвитку освіти на тривалий період. У документах Європейської комісії йдеться про такі терміни: оперативне планування – 1-2 роки; стратегічне планування – 5-6 років; планування віддаленого майбутнього – 10, 20 або більше років. У 2000 році Данія планувала розвиток освіти до 2025 року; Німеччина, Греція, Португалія і Великобританія – до 2020 року [35, с. 14].

Актуальність проблеми оновлення систем внутрішнього шкільного управління безпосередньо пов'язана з реаліями життя, серед яких головними є: необхідність закладу освіти швидко пристосовуватись до зовнішніх змін і виживати; забезпечення оптимального функціонування навчального закладу; постійний пошук резервів оновлення та ідей розвитку. Аби розв'язати ці та багато інших питань, управління повинно бути якісним. Проте реалії сьогодення свідчать, що система управління у значній частині загальноосвітніх навчальних закладів має серйозні недоліки:

- відсутня цільова основа системи;
- управління недостатньо орієнтоване на розвиток координаційних та комунікативних зв'язків;
- система управління не повною мірою враховує особливості та потреби шкільного середовища;
- ідеї гуманізації та демократизації мають переважно декларативний характер;
- про модернізацію управління більше говорять, ніж роблять, бо в більшості закладів не визначено технологій та методів якісних змін [14].

Однією з причин такого стану управлінської діяльності є недостатні вміння адміністрації організувати роботу колективу з планування своєї діяльності.

У значної частини керівників закладів не сформовано на достатньому рівні розуміння ролі й місця органів громадського самоврядування: конференції (загальних зборів) колективу закладу, ради закладу, батьківського комітету, учнівського комітету (парламенту) в системі інноваційної діяльності, що призводить до недооцінювання зазначеної ланки роботи.

У багатьох закладах перспективні плани роботи затверджені лише директором закладу та/або педагогічною радою. Структура перспективного плану не завжди співпадає зі структурою річного плану, що суттєво ускладнює й погіршує якість річного планування. Річні плани роботи також розроблені без належної участі таких учасників навчально-виховного процесу, як учні й батьки, затверджені лише директором закладу та педагогічною радою. Така практика вступає в протиріччя з чинними статутами цих закладів, де чітко визначені учасники навчально-виховного процесу, їх права і обов'язки, а також порядок ухвалення стратегічних та поточних рішень.

У річних планах роботи, протоколах засідань педагогічної ради, методичної ради та планах роботи методичних об'єднань закладів рідко простежується алгоритм планування впровадження інновацій: «пошук – вибір – апробація – контроль – узагальнення – рішення про застосування».

Трапляються випадки, коли план роботи закладу й плани роботи педагогічної ради, методичної ради, методичних об'єднань педагогічних працівників, органів громадського самоврядування закладу між собою не узгоджені, що дає підставу стверджувати, що діяльність зазначених органів буде нескоординованою і, як наслідок, неефективною і малорезультативною.

Слід звернути увагу на такі серйозні недоліки в розробленні стратегічного прогнозування розвитку закладу, складанні й виконанні перспективних і річних планів роботи:

- недостатнє розуміння частиною керівників закладів мети, принципів, методів і форм стратегічного планування розвитку закладу та його відмінностей від річного планування;
- недостатня сформованість у багатьох керівників закладів умінь здійснення перспективного й річного планування інноваційної освітньої діяльності, діагностування та аналізування стану діяльності закладу;
- брак ініціативи й наполегливості керівників закладів у пошуку оптимальних для даного закладу освітніх інновацій та шляхів їх впровадження;
- недостатнє у частині закладів, а іноді й незадовільне, виконання норм, передбачених Статутом, щодо залучення до участі у плануванні діяльності закладу органів громадського самоврядування й таких учасників навчально-виховного процесу, як учні та батьки.

Актуальність і важливість окресленого кола питань і зумовили розроблення й видання цього посібника. Автором використані результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, ідеї керівників-практиків та багаторічний власний досвід роботи директором загальноосвітнього навчального закладу. Мета роботи над посібником полягала в аналізі однієї з управлінських функцій – планування роботи загальноосвітнього навчального закладу; визначенні сучасних вимог до змісту й структури планування його роботи; з'ясуванні впливу інформаційно-комунікаційних та інших технологій на цей процес.

Посібник розроблено згідно з вимогами до підготовки навчальної літератури для вищої школи. Матеріали, що подаються у ньому, пройшли

наукову експертизу та апробацію в Кіровоградському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського і Центрі методичної та соціально-психологічної служби управління освіти Кіровоградської міської ради.

Посібник може бути використаним у процесі підвищення кваліфікації директорів, заступників директорів загальноосвітніх та позашкільних закладів, завідувачів і методистів районних (міських) методичних кабінетів у системі післядипломної освіти, а також у навчальному процесі вищого педагогічного навчального закладу.

1. Планування роботи закладу як одна з функцій управління.

Принципи та види планування

У сучасній науковій літературі ґрунтовно відпрацьований *функціональний підхід* до управління. Автори робіт, у яких розглядається це питання, виділяють такі управлінські функції: аналіз, планування, організація, мотивація, керівництво, координація, контроль, регуляція, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво і ведення переговорів. Разом з тим більшість з них пропонує об'єднувати основні види управлінської діяльності у невелику кількість функцій: аналіз, планування, організація, мотивація і контроль [8, 20, 33, 43].

Основними *принципами* планування роботи загальноосвітнього навчального закладу є такі: цілепокладання, науковості, системного підходу, доцільності, наступності, колегіальності, інноваційності (рис. 1). Це питання ґрунтовно відображено в сучасній науковій літературі [14; 15; 21; 26; 47 та ін.]. Ми вважаємо необхідним також виділення принципу використання прикладного програмного забезпечення, що обумовлено застосуванням комп'ютерної техніки в управлінні закладами освіти.

Словник іншомовних слів дає кілька варіантів визначення терміна “принцип”. Стосовно планування роботи загальноосвітнього навчального закладу його можна трактувати як основні правила складання планів діяльності відповідного закладу освіти.

Принцип цілепокладання передбачає постановку мети діяльності загальноосвітнього навчального закладу у відповідності до Законів України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, Національної доктрини розвитку освіти, Концепції загальної середньої освіти, Концепції профільного навчання в старшій школі та ін. Мета повинна бути зорієнтована на досягнення конкретних результатів за показниками, які підлягають вимірюванню.

Принцип науковості повинен забезпечувати планове запровадження досягнень психолого-педагогічних та суміжних наук, використання результатів наукових досліджень у навчально-виховному процесі та управлінні.

Принцип системного підходу передбачає розгляд закладу як соціально-педагогічної системи, планування діяльності якої відбувається шляхом планування діяльності її підсистем. Він передбачає системне бачення керівником об'єкта управління, наявність у нього навичок щодо декомпозиції соціально-педагогічної системи закладу.

Принцип доцільності дозволяє планувати роботу закладу на основі діагностичних даних з метою підвищення реальної результативності роботи закладу. Це відбувається за рахунок внесення у плани заходів, які є конкретними, не переобтяжують його і реально виконуються.

Принцип наступності забезпечує відображення у плані роботи закладу результатів роботи за попередній період, що призводить до коригування його діяльності на новому етапі.

Принцип колегіальності полягає у залученні до складання плану не тільки педагогічного колективу, а й батьків, учнів, представників громадських

організацій, тобто всіх учасників навчально-виховного процесу.

Принцип інноваційності передбачає істотну зміну завдань управлінської діяльності керівника, мети, змісту, форм та методів його роботи. Зокрема, *метою управління* загальноосвітнім навчальним закладом, який здійснює інноваційну діяльність, вважається постійне оновлення освітнього процесу, що дає позитивні результати; *змістом* – виконання керівником модернізованих управлінських функцій: прогнозування, політико-дипломатичної, консультативної, менеджерської, представницької; запровадження нових форм і методів управління, колективних і колегіальних форм управління; техніко-технологічних та економічних методів управління тощо. Реалізуючи *принцип інноваційності*, керівник загальноосвітнього навчального закладу спільно з учасниками навчально-виховного процесу вносить постійні зміни у його діяльність і тим самим покращує її результати.

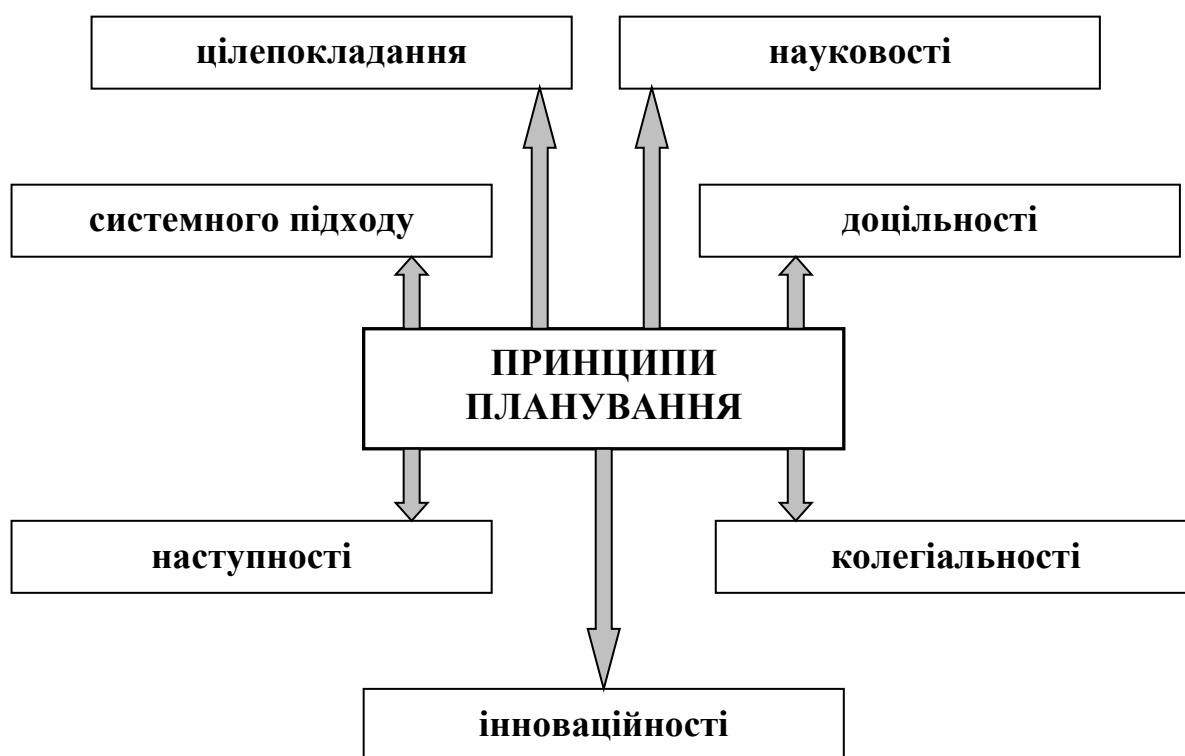


Рис. 1. Основні принципи планування роботи загальноосвітнього навчального закладу

Багато уваги приділяв аналізу та плануванню роботи школи В.Сухомлинський. Він закликав виявляти бережливість і повагу до матеріального втілення педагогічної творчості – звітів, письмових робіт, планів та був переконаний, що помиляються ті люди, які вважають усе це писаниною [67, с. 603]. У процесі багаторічної керівної роботи в школі ним була розроблена технологія аналізу роботи колективу за десять років та за останній навчальний рік; визначені принципові засади річного планування навчально-виховної та управлінської роботи [29; 67]. Підходи до планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу ґрунтовно розглядалися у роботах Є.Березняка [2], Н.Василенко [5], Ю.Васильєва [6], О.Зайченко [26],

Т.Макарової [41], О. Мармази [42], О.Пастовенського, О.Томашевського [51]; М.Портнова [57]; Т.Рабченюк [61]; П.Третьякова [71] та ін.

Однак необхідно зауважити, що значна кількість авторів розглядає лише окремі аспекти планування роботи загальноосвітнього навчального закладу. Комплексно питання планування роботи загальноосвітнього навчального закладу розглядалися Є.Березняком [2]; Т.Десятовим [47] О.Зайченко [26]; В.Лунячеком [38; 39], В.Тереховим [68]; М.Турашем, М.Гадецьким, О.Сидоренком [72] та ін.

Сучасні вимоги до організації планування роботи загальноосвітнього навчального закладу відображені у розробленій відповідно до вимог Закону України “Про загальну середню освіту” [27] Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 23.06.2000 р. №240 [28] та Примірному статуті загальноосвітнього навчального закладу, затвердженому наказом Міністерства освіти і науки України від 29.04.2002 р. № 284 [59].

У п. 4 Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів до ділової документації зокрема віднесені:

1. План роботи на поточний навчальний рік.

2. Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу.

3. Навчальні плани та програми.

4. Розклад уроків для учнів 1–4 класів та 5–11 класів.

5. Графік роботи гуртків, секцій, об'єднань тощо.

6. Графік проведення позакласних заходів.

У Примірному статуті загальноосвітнього навчального закладу, затвердженому наказом Міністерства освіти і науки України від 29.04.2002 р. № 284, у п. 2.1 визначаються такі види планів закладу:

1. Перспективний план.

2. Річний план.

3. Робочий навчальний план.

4. Додатки до робочого навчального плану:

- розклад уроків (щоденний, тижневий);

- режим роботи (щоденний, річний).

2. Стратегічне планування

2.1. Концептуальні та технологічні засади стратегічного планування

Як зазначає Т.Лемберт, автор багатьох книг із менеджменту та професійний консультант, єдиний шлях довідатися про майбутнє – це винайти його [36]. Для цього потрібно володіти вміннями стратегічного планування.

Стратегічне планування – це процес забезпечення напрямів та змісту видів діяльності закладу; це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у

вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм. Стратегічне планування дає можливість перевірити цінності закладу, його теперішній стан та оточення, фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього. Наше оточення змінюється постійно у всіх аспектах нашого життя - демографічному, економічному, культурному тощо. Таким чином, стратегічне планування є реакцією та процесом адаптації до змін, а також засобом створення майбутнього закладу в контексті цих змін. Це головне завдання для усіх закладів різних розмірів і типів. Це найдієвіше знаряддя розбудови одночасно і відповідальності, і компетенції персоналу. Зрештою, це основна передумова для успішної роботи будь-якої групи людей, що прагнуть досягти єдиної організаційної мети [17].

Сучасні школи мають справу із цілою низкою проблем, зумовлених не лише швидкими, а й прискореними трансформаційними змінами, які відбуваються в усіх аспектах суспільного життя. Тому традиційне планування вже є недостатнім у сучасному світі. Основною ідеєю моделі стратегічного планування є «переселення» команди працівників із сьогоденної ситуації в якесь ідеальне майбутнє, якого вони бажають досягти. Цікаво, що кожна школа, як і кожна громада, має своє власне бачення майбутнього. Стратегічне планування може стати ефективним засобом у визначенні ресурсів та пріоритетів розвитку, критеріїв успіху, що в цілому допоможе усім нам досягти процвітаючого майбутнього.

Іншою причиною для стратегічного планування є поліпшення діяльності закладу. Шкільний персонал у своїй щоденній праці часто може випустити з виду мету свого закладу. Наявність стратегічного плану не лише допоможе сфокусувати свою увагу на виконанні основної мети, але й стимулювати мислення, орієнтоване на майбутнє, яке базуватиметься на спільному баченні своєї місії. Співпраця між членами організації є більш ефективною, коли кожен її член працює над виконанням одних й тих же цілей, поділяючи спільні цінності.

Проблеми з фінансуванням є не єдиними, з якими має справу кожна організація. Сучасні освітні організації мають цілу низку проблем, пов'язаних з набором кадрів, створенням умов для професійного розвитку, налагодженням стосунків із сім'ями, іншими членами громад чи місцевими організаціями. Дивитися на них, як на мережу проблем, може стати надто обтяжливим. Включення їх у стратегічний план організації дозволяє бачити їх та мати з ними справу у координований спосіб – звернення до окремих частин проблеми як частини загального прогресу до повного їх вирішення. Це дозволяє організації впливати на оточення та контролювати своє майбутнє, а не просто реагувати на нього.

Стратегічне планування – це для тих, хто хоче спрямувати свою увагу на розвиток організації. Одразу ж як ви прийняли рішення розпочати процес стратегічного планування, ви можете адаптувати та пристосувати наступні кроки до потреб вашої організації. Проте, чим більшою є організація, тим

складнішим повинен бути процес:

1. Розробка місії, означення перспектив.
2. Оцінка зовнішнього оточення.
3. Оцінка внутрішніх ресурсів.
4. Розробка цілей та завдань.
5. Розробка заходів для виконання завдань.
6. Створення умов для широкого та вільного обговорення плану в колективі закладу.

Процес планування залежить від формальної інформаційної системи. Організаційний аналіз або внутрішнє та зовнішнє оцінювання забезпечують реальну базу майбутніх планів. Бачення *місії організації* визначає ідеальний стан її майбутнього. **Місія** – це мета, заради якої існує організація, в якій чітко окреслені головні функції, особлива роль, призначення та цінності організації.

Процес внутрішнього оцінювання та вироблення спільного бачення майбутнього організації може відкрити всередині організації різні погляди на мету, існуючий стан ефективності та її потенціал для майбутнього розвитку. І знову ж таки, залучення усіх ключових осіб і досягнення консенсусу щодо зазначених питань може бути важливим елементом на усіх етапах. Наступним етапом після досягнення консенсусу щодо вироблення спільного бачення, мети, оцінки внутрішнього та зовнішнього оточення стає етап вироблення практичних кроків на визначений період часу - вироблення цілей та завдань організації, які визначаються та реалізуються на етапі втілення плану.

Оцінка та перегляд плану відбуваються *наприкінці* циклу планування, проте вони можуть також відбуватися *на будь-якому етапі* процесу планування. Іншими словами, це кінцевий та проміжні кроки постійного процесу. Такий письмовий план є дуже важливим документом, однак не менш важливим є процес його розробки. Першочергове питання, на яке необхідно дати відповідь перед тим, як розпочати процес стратегічного планування, це питання доцільності його здійснення - потрібно робити це чи ні. До тих пір, поки не буде чесної відповіді на нього у сенсі існуючого статусу організації та ставлення до цього процесу усіх членів організації, насамперед, керівництва, сам процес може стати приреченим на неуспіх ще до початку самого планування. Тому так важливо перед самим процесом планування чесно дати відповіді на наступні запитання:

- Для чого створюється новий стратегічний план?
- Яким чином він зможе допомогти нам?
- Чи буде він кращим за систему планування, яку ми використовуємо зараз?
- Чи віддані цій справі люди, які займають керівні посади?
- Скільки він буде нам коштувати щодо витрат часу та зусиль персоналу?
- Хто повинен увійти до складу команди планування?
- Чи має хтось досвід стратегічного планування?
- Як ми думаємо - чи можемо ми це зробити?

- Чи бажаємо ми здійснювати рішення стосовно нашого майбутнього?

Після того, як ви дасте позитивні відповіді на ці запитання, ви сміло можете розпочинати процес. Процес планування часто вимагає роботи невеликої групи людей, щоб зосередити зусилля та розробити письмовий документ, проте внесок кожного члена організації є необхідним для того, щоб кожен відчував свій внесок як у процес, так і у результат. Тому важливо, щоб члени команди вміли працювати разом, були віддані процесу та користувалися повагою своїх колег. Пропонуємо такий *алгоритм* здійснення стратегічного планування [17; 20; 36].

Крок 1. Визначення перспектив. Мета – окреслити ідеальне бачення майбутнього і створити для організації чітку перспективу розвитку. Його основна роль - окреслити мрію, досягти якої погодилися б усі працівники, і не лише погодилися, а й спрямували б на її досягнення всі свої зусилля. Згодом реальність візьме гору, але на цьому етапі потрібно спонукати працівників бути якомога більш творчими та ідеалістичними, щоб вони якомога більше перейнялися почуттям обов'язку та аналізом перспектив, що перед ними виникають. Розбудіть у людей пристрасть, і ви досягнете відмінних результатів.

Відповіді на наступні запитання слід шукати, піднявшись у дещо ідеальний світ:

- Як буде виглядати ваша школа через 5-15 років?
- Які предмети та послуги користуватимуться попитом?
- Хто на той час працюватиме разом з вами?
- Якою буде кваліфікація та освітній рівень цих людей?
- Що впливатиме на їхні стосунки та поведінку?
- На які цінності тоді спиратиметься школа?
- Яким буде культурний рівень школи?
- Чи буде подобатися вам працювати в цій школі в майбутньому?
- Як ставитимуться до школи її працівники, учні, батьки та громадськість?

Існує декілька підходів до формування бачення майбутнього. Бажаний майбутній стан може бути виражений філософськи в сенсі системи цінностей, які здатні просувати організацію у майбутнє, та в практичному сенсі, тобто, що хоче досягти організація в майбутньому. Різні фахівці рекомендують методику сценарію та методику критичних запитань.

Сценарна методика передбачає розвиток декількох альтернативних уявлень щодо того, яким бачиться організація в майбутньому для її членів, які пізніше оцінюються з точки зору їхньої відповідності до місії організації, потреб громади, фінансової спроможності. Ці сценарії обговорюються з членами організації, обирається найоптимальніший варіант, реалізується та переглядається.

Методика критичних запитань фокусує увагу на проблемах, з якими стикається організація. При такому підході визначаються критичні точки, їхня пріоритетність, а також визначаються найкращі шляхи їх вирішення. По мірі того, як визначається найкраще вирішення даної проблеми, стратегія організації

на майбутнє стає чіткою.

Фахівці, які працюють з громадою, використовують інший підхід, що фокусує свою увагу на громаді, а не на організації у розробленні бачення майбутнього. Вони визначають процес процес бачення як процес, спрямований на майбутнє, який надихає громаду взяти відповідальність та творчо підійти до окреслення власного майбутнього, ніж бути захопленими зненацька майбутніми змінами. Вони визначають чотири основні завдання, які потрібно виконати при розробленні бачення майбутнього:

1. Розробка спільних цілей для громади.
2. Деталізація широкого бачення майбутнього.
3. Структуризація бачення за окремими темами.
4. Розробка ширшого бачення для кожної з тем.

Такий підхід забезпечує цілі та завдання, які можуть лягти в основу програм на забезпечення потреб громади.

Бачення організації повинно відповідати її головним *цінностям*. Чи аналізували ви, що люди думають про вас і що ви думаєте про свою організацію? Які цінності утримують членів вашої організації разом? Цінності організації можуть бути написаними на папері, однак це не має ніякого значення, якщо члени організації не поділяють їх. Прикладом цінностей організації є: рівні можливості, колективне прийняття рішень, ефективність. Щоб будувати свою роботу на тих чи інших засадах, організації перш за все повинні визначитися зі своїми цінностями. Чим швидше ви це зробите, тим кращих результатів досягнете. Склавши перелік головних моральних цінностей і принципів організації, ви зможете у подальшому відповідним чином будувати свою роботу.

Крок 2. «Тут і зараз» або SWOT-аналіз. Власне, основними стратегічними питаннями є такі три запитання: 1. Де ми є зараз? 2. Де ми хочемо бути? 3. Як нам туди потрапити? Будемо вважати, що ви вже дали відповідь на друге запитання, досягнувши згоди щодо розвитку бачення майбутнього вашої школи у контексті її розвитку як центру розвитку громади.

Щоб дати відповідь на перше запитання, доречно використати **методику SWOT-аналізу**, яка передбачає *аналіз переваг* вашої школи (strengths), *слабких місць* (weaknesses), *можливостей* (opportunities) і *загроз* (threatens) її діяльності [36]. Цю вправу також краще проводити у команді, оскільки спільна робота над аналізом сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз, які оточують вас, має ряд переваг:

- не секрет, що в організаціях люди часто мають різні точки зору та судження, часто по - різному бачать перспективи розвитку своєї організації, по - різному оцінюють потенціал організації. Тому фактори, які можуть оцінюватися частиною людей як сильні сторони організації, іншими людьми вони можуть оцінюватися як слабкі її сторони. Досягнення консенсусу щодо сильних та слабких сторін організації є одним з найбільших викликів внутрішнього оцінювання.

- крім того, така спільна діяльність може стати дієвим фактором

розвитку команди, оскільки забезпечує поінформованість кожного в існуючій ситуації, що збільшує відданість працівників у розробці подальших дій.

Існують різні погляди на те, що повинно бути першим кроком у процесі стратегічного планування. Деякі експерти вважають, що оцінка зовнішнього оточення або аналіз ситуації повинні передувати розробці бачення та цілей, у той час як інші вважають, що спочатку необхідно мати бачення та визначені цілі, а вже наступним кроком повинен стати аналіз середовища. У своїй публікації ми дотримуємося погляду, що оцінка середовища необхідна в першу чергу, зокрема і для розробки бачення. Жодна організація не може забезпечити потреби громади сама по собі. Але визнання міріад потреб може допомогти організації зосередитися на визначенні пріоритетних та розробці своєї місії, постановці цілей та завдань.

Методи збору інформації про зовнішнє оточення включають в себе опитувальники, проведення інтерв'ю, збори громади, неформальні техніки (як, наприклад, розмова з окремими працівниками тощо), технологію Дельфі [16].

Типовими запитаннями, які ставляться для оцінки зовнішнього середовища, є наступні:

- Якою є наша громада на сьогоднішній день?
- Чи є демографічні зміни? Які?
- Яким є вплив існуючих тенденцій на майбутнє громади?
- Які інші організації надають послуги громаді?
- Які послуги вони надають? Кому?
- Які потреби існують на сьогоднішній день? Які потреби можуть виникнути завтра?

Планування *стратегії* розвитку навчального закладу – це своєрідний пошук відповіді на чотири основні питання:

1. Яким є сьогодні заклад, його сильні й слабкі сторони?
2. Яким хотілося б бачити заклад в майбутньому?
3. Чи можна реалізувати поставлену мету і які можуть бути перешкоди?
4. Що необхідно зробити і в якій послідовності, аби досягти мети?

Можна використати такий алгоритм *організаційного аналізу* роботи закладу (рис. 2) [49; 68].



Рис. 2. Алгоритм організаційного аналізу

Крок 3. Визначення цілей та завдань. Хто, що, коли, де, чому і яким чином – ці питання є також напрямом для розробки цілей та завдань. Бачення майбутнього організації - чому - є спрямовуючою силою в її розвитку. Конкретні цілі - що ми повинні досягти - визначаються, щоб допомогти організації перейти від теперішнього до бажаного стану.

Орієнтуючись на бачення та місію вашої організації, а також на результати організаційного аналізу, ви можете визначити *стратегічні цілі*. Не буває «правильних» або «неправильних» стратегічних цілей. Те, що прийнятно для однієї організації, може бути неприйнятним для іншої, навіть якщо в них однакова місія. Стратегічні цілі визначаються на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів (сильних якостей, можливостей та загроз) і для кожної організації вони свої. Стратегічними називаються головні, пріоритетні цілі організації. Вони визначають шлях, яким рухатиметься організація.

В ідеалі стратегічні цілі повинні:

- чітко вказувати напрям розвитку.
- бути реалістичними.
- бути орієнтованими на результати.

Іншими словами цілі повинні бути «розумними» (від англ. smart - розумний) або SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely) [78]:

S (specific) - Визначеність. Цілі повинні виражати точно те, чого ви прагнете досягти.

M (measurable) - Вимірність. Якомога більше цифр! Занотовуйте не лише кількість користувачів, а й кількісно розпишіть стандарти якості.

A (achievable) - Досяжність. Прагніть до найвищого, але не ризикуйте зірватися, намагаючись схопити мрію. Врахуйте ту найвищу планку, яку ви зможете подолати.

R (realistic) - Реалістичність. Порівняйте вашу мету з наявними у вас ресурсами. Рухайтесь у напрямку її досягнення з тим, що ви маєте зараз.

T (timely) - Своєчасність. Пам'ятайте про те, коли саме ви маєте намір досягти ключових результатів та проміжних цілей за планом.

Після визначення стратегічних цілей вже досить легко визначити завдання, які являють собою детальний план досягнення стратегічних цілей. Після визначення завдань потрібно проаналізувати, що необхідно для їх виконання. На тренінгах із стратегічного планування тренери часто розповідають стару історію, коли маршали прийшли до Наполеона з планами нової кампанії проти Прусії або Іспанії, а той мовчки їх вислухав і запитав лише одне: «Скільки коней потрібно для цієї кампанії?» З'ясувалося, що вони про це не подумали, а наявних коней було недостатньо для успішної реалізації планів [43]. Це дуже типово. Слід завжди пам'ятати цей приклад при плануванні діяльності й не робити подібних помилок.

Існує **три основні стратегії** розвитку навчальних закладів:

1. *Стратегія локальних змін*, яка передбачає паралельне покращення, раціоналізацію, оновлення окремих напрямків життя закладів.

2. *Стратегія модульних змін*, яка передбачає здійснення декількох комплексних нововведень, які не пов'язані між собою.

3. *Стратегія системних змін* передбачає повну реконструкцію закладу, торкається всіх компонентів діяльності (мети, змісту, організації, технології тощо), всіх структур, зв'язків, ланок [17].

Стратегічне планування вимагає широкої бази інформації. Воно залучає ключових осіб для того, щоб досягти консенсусу щодо бачення майбутнього організації та конкретних кроків - видів діяльності, необхідних для досягнення цього майбутнього. Стратегічне планування базується на високо ймовірних припущеннях, враховує можливості та перешкоди, що можуть виникнути. Важливим є *моніторинг* за успіхами окремих працівників і цілих проектів. У кінці реалізації кожного проекту і, зазвичай, в кінці року ми оцінюємо, чи досягла організація бажаних результатів. Найдешевше зробити це власними силами - при цьому група співробітників порівнює початковий план з кінцевими результатами. Проте, оскільки ці люди не можуть бути повністю об'єктивними та не завжди мають відповідну підготовку, до цієї справи можна залучати фахівців-консультантів. Одні експерти вважають, що будь-які результати можуть бути виміряні та вираховані, інші ж з ними незгодні (наприклад, як виміряти «громадянське суспільство»?) Як правило, ви повинні використовувати кількісні критерії, де це можливо, а в інших випадках визначати якісні орієнтири, що дозволять робити висновки про хід справи [36; 72].

2.2. Структура стратегічного планування діяльності закладу

Сучасна нормативно-правова база містить два види документів щодо стратегічного планування діяльності навчального закладу (рис. 3):

1. *Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу* (Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 23.06.2000 р. № 240, п. 4.32) [28].

2. *Перспективний план* (Примірний статут загальноосвітнього навчального закладу, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29.04.2002 № 284, п. 2.1) [59].

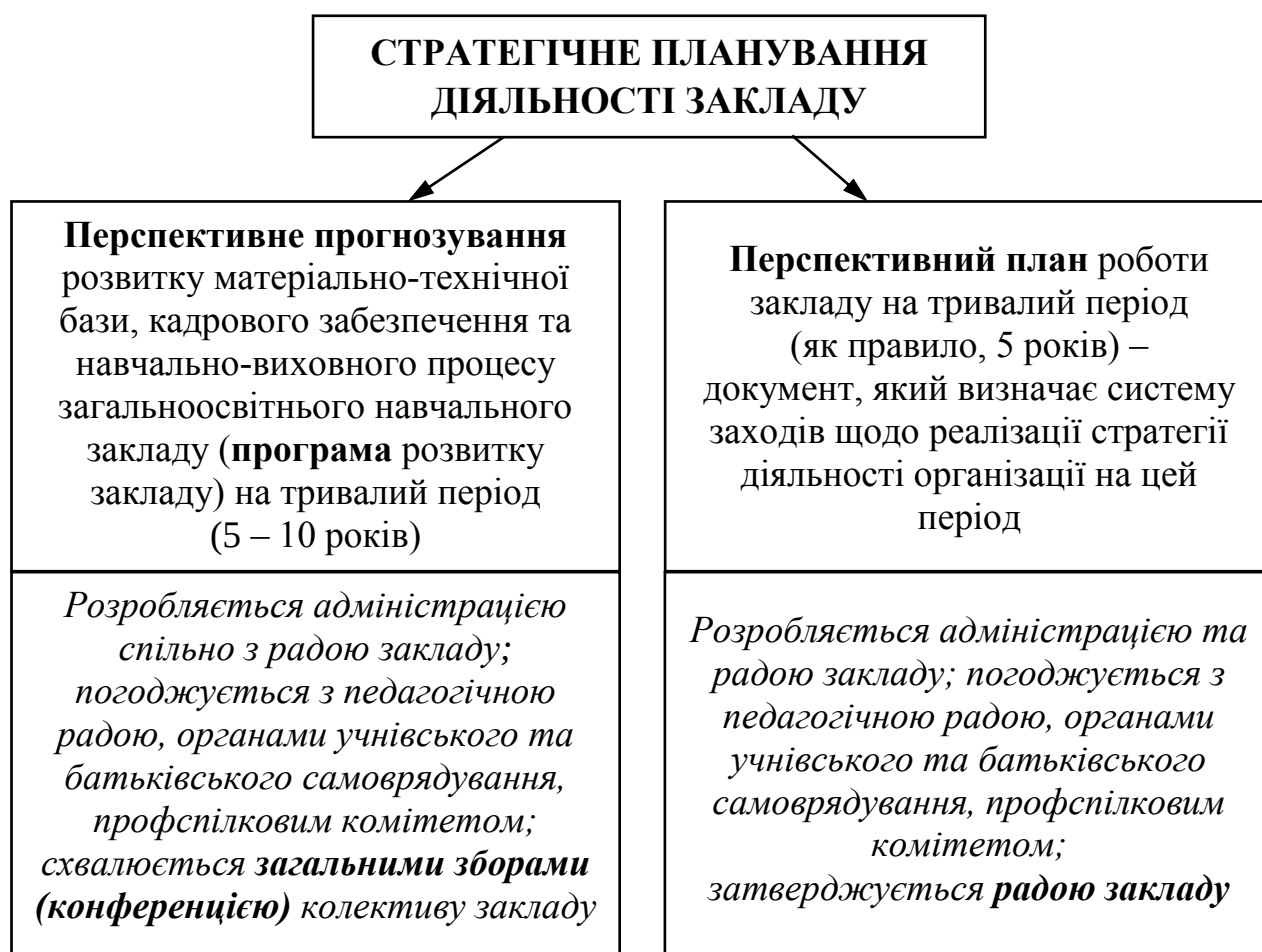


Рис. 3. Структура стратегічного планування діяльності закладу

Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу робиться керівниками у вигляді **програми** розвитку закладу. З досвіду роботи можу констатувати, що доцільним є складання такої програми на десять років (на міжтестастійний період). Важливим при складанні програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу є бачення його керівником цілей діяльності закладу на досить тривалий період. Таке

планування повинно відображувати віддалену перспективу розвитку кожної підсистеми діяльності закладу і його соціально-педагогічної системи в цілому відповідно до ієрархії цілей.

В процесі розробки **програми розвитку закладу** доцільно виділити такі етапи:

1. Організаційний аналіз стану закладу.
2. Визначення місії закладу.
3. Формування концепції майбутнього закладу.
4. Розробка стратегії, основних напрямків і завдань переходу до нового закладу.
5. Формування перспективного плану роботи.
6. Експертиза програми.

Основними компонентами **концепції** розвитку закладу є:

1. Мета.
2. Завдання.
3. Гіпотеза.
4. Шляхи реалізації мети і завдань.
5. Ресурсне забезпечення діяльності закладу.
6. Очікувані результати.

Програма розвитку закладу повинна бути пов'язаною із планами соціально-економічного розвитку відповідної території та довгостроковими освітніми програмами. До неї як додатки можуть входити довгострокові програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу *за окремими напрямками*.

Важливою є послідовність реалізації програми, обґрунтованість і доцільність можливих її коригувань.

Розглядаючи **порядок ухвалення Програми розвитку закладу** (Перспективного прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу) та *перспективного плану* роботи закладу, слід звернутись до чинних нормативних документів. Відповідно до Примірного статуту загальноосвітнього навчального закладу розгляд та ухвалення стратегії розвитку закладу відноситься до компетенції вищого органу громадського самоврядування (п. 4.2), а затвердження планів роботи – до компетенції ради закладу (пп. 2.1, 4.3.6).

Тому *Перспективне прогнозування* (програма) розвитку закладу:

- розробляється **адміністрацією** спільно з **радою закладу**;
- погоджується з **педагогічною радою, органами учнівського та батьківського самоврядування, профспілковим комітетом**;
- схвалюється **загальними зборами (конференцією)** колективу закладу.

На основі програми розвитку закладу рада закладу після погодження з педагогічною радою затверджує *перспективний план* роботи закладу – письмовий документ, який визначає систему заходів щодо реалізації стратегії

діяльності організації на певний довгостроковий період. Він базується на результатах зовнішнього та внутрішнього оцінювання, містить бачення майбутнього організації згідно з програмою розвитку закладу; включає конкретні цілі та завдання, описані конкретними термінами - що повинно бути зроблено, коли, ким, яким чином. Як правило, перспективний план розробляється на той самий період, що і програма розвитку закладу.

Успішний перспективний план, зазвичай, містить такі складові:

- Організаційний аналіз, який включає ідентифікацію зацікавлених осіб, аналіз сильних та слабких сторін організації.
- Мету, яку організація хотіла б досягти у майбутньому відповідно до програми розвитку закладу.
- Завдання, які потрібно виконати та терміни їх виконання.
- Опис очікуваних результатів.

Структура перспективного плану повинна коригуватися із структурою річного плану роботи закладу. Це стосується і кількості розділів, і структури планування конкретних заходів. З досвіду роботи можу запропонувати у цій структурі зазначати не лише *назви заходів, терміни виконання та відповідальних за виконання*, але ще й *виконавців* (з прізвищами або лише із зазначенням певного підрозділу організації, що виконуватиме завдання щодо реалізації даного заходу) – наскільки це можливо передбачити в перспективному плані (табл. 1).

Таблиця 1

Структура планування заходів

№ пор.	Назва заходу	Терміни виконання (навчальний рік або кілька навчальних років)	Відповідальний за виконання (як правило, із адміністрації закладу)	Виконавці (назва підрозділу або конкретні прізвища)	Примітка

До перспективного плану діяльності закладу як додатки можуть розроблятися *цільові проекти* [42].

Цільовий проект – це сукупність теоретичного обґрунтування та конкретного плану дій для переведення певної шкільної підсистеми на вищий рівень розвитку.

За напрямками діяльності проекти (системи) можуть бути:

- дидактична система, спрямована на вирішення актуальних проблем навчання;
- виховна система, що передбачає спрямування на реалізацію актуальних проблем виховання;
- науково-методична система, в основі якої – підвищення професійної майстерності педагогів школи;
- управлінська система, спрямована на розробку та впровадження нової

моделі стосунків, режиму діяльності, удосконалення управлінської діяльності;

- соціально-психологічна система;
- матеріально-технічна система, що передбачає удосконалення матеріальної бази школи, впровадження нових механізмів господарювання, естетичне оформлення приміщень, нове технічне обладнання.

За широтою залучення ресурсів цільові проекти поділяються на:

- внутрішньошкільні, для реалізації яких залучаються внутрішні ресурси школи;
- відкриті, для роботи над якими залучаються ресурси інших організацій та установ.

За участю педагогів у розробці та реалізації цільові проекти поділяються на колективні, групові, індивідуальні.

Цільові проекти, як правило, одержують власні назви, які лаконічно відображають їх зміст. Вони не є конкретними програмами дій конкретних виконавців. Тому поширення досвіду такого планування не може здійснюватися через тиражування готових цільових проектів, розроблених в одній із шкіл або в методичному центрі, а лише через використання механізмів їх створення.

Цільові проекти обов'язково створюються самими педагогічними колективами і сприймаються вчителями як власні колективні надбання. Їх доречно оформляти у вигляді окремих таблиць, кожна з яких розкриває зміст діяльності колективу щодо реалізації певного цільового проекту (табл. 2) та дає змогу координувати і контролювати роботу виконавців у перспективі, протягом навчального року, місяця, тижня (табл. 3–5) [69].

Контроль за ходом виконання цільових проектів покладається на адміністрацію школи, керівників методичних об'єднань або спеціально призначених осіб. Рішення про повне виконання цільового проекту або про припинення роботи над його реалізацією приймаються тими органами, які дали згоду на його здійснення, або директором школи. Інформація про хід виконання загальношкільних цільових проектів та результати роботи заслуховується на засіданнях ради школи (педагогічної ради) і узагальнюється наказами по школі.

Методика проектно-цільового планування діяльності закладу дозволяє кожній школі мати індивідуальний план роботи, який враховує її особливості, забезпечує простір для творчого пошуку окремим об'єднанням та групам педагогів, кожному вчителю, і через реалізацію блоку цільових проектів спрямовує їх зусилля на вирішення актуальних проблем шкільного життя [42; 49].

Таблиця 2

Завдання і зміст цільового проекту

№ пор.	Завдання і зміст цільового проекту	Відповідальні виконавці	Термін виконання	Форми організації роботи	Об'єкт діяльності	Контроль		Узагальнення контролю		Відмітка про виконання	Оцінка якості виконання	Де зберігається матеріал (за номенклатурою)	Примітки
						Спосіб одержання інформації	Хто контролює виконання	Де слухається	Форма узагальнення				

Таблиця 3

Заходи щодо реалізації цільового проекту

№	Заходи	2011/2012 навчальний рік												2012/2013 навчальний рік											
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8

Таблиця 4

Місячний план реалізації цільового проекту

№ пор.	Заходи щодо реалізації цільового проекту	<i>Вересень</i>																			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Таблиця 5

Тижневий план виконання завдань цільового проекту

№ пор.	Заходи щодо реалізації цільового проекту	1	2	3	4	5

2.3. Особливості змісту програми розвитку закладу та перспективного плану роботи в умовах реформування освіти

Закон України від 6 липня 2010 року № 2442–VI «Про внесення змін до законодавчих актів з питань загальної середньої та дошкільної освіти щодо організації навчально-виховного процесу» вимагає перегляду підходів керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування змісту планів роботи. Це стосується і перспективного, і річного планів.

Зміни до нормативної бази галузі освіти вніс також Кабінет Міністрів України 27 серпня 2010 року. А саме:

1. Постанова № 777 "Про затвердження Положення про освітній округ". Визначає правовий статус, порядок утворення та основні засади діяльності освітнього округу – добровільного об'єднання у межах адміністративно-територіальних одиниць навчальних закладів системи дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти, що спрямовують свою діяльність на створення умов для здобуття громадянами загальної середньої освіти, впровадження допрофільної підготовки і профільного навчання, поглиблене вивчення окремих предметів, забезпечення всебічного розвитку особистості, а також закладів культури, фізичної культури і спорту, підприємств і громадських організацій. Освітній округ потребує іншої структури управління та іншої організації навчально-виховного процесу.

2. Постанова № 778 "Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад". Положення визначає основні засади діяльності загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів і форм власності.

3. Постанова № 779 "Деякі питання організації навчально-виховного процесу в загальноосвітніх навчальних закладах у зв'язку з переходом на 11-річний строк навчання", якою визнано такими, що втратили чинність: постанову Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2000 року № 1717 "Про перехід загальноосвітніх навчальних закладів на новий зміст, структуру і 12-річний термін навчання", крім пункту 2 зазначеної постанови; постанову Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 року № 620 "Про внесення зміни до пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2000 року № 1717".

4. Постанова № 784 "Про затвердження Порядку працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів, підготовка яких проводилася за державним замовленням", якою відповідно до частини четвертої статті 38 Закону України "Про професійно-технічну освіту" і статті 197 Кодексу законів про працю України Кабінет Міністрів України затвердив відповідний Порядок, який визначає механізм працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів, підготовка яких проводилася за державним замовленням.

5. Постанова № 785 "Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку позашкільної освіти на період до 2014 року". Метою цієї Програми є вдосконалення позашкільної освіти шляхом надання підтримки та забезпечення розвитку, створення додаткових можливостей для духовного,

інтелектуального і фізичного розвитку осіб, які бажають здобути позашкільну освіту.

6. Постанова № 796 "Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності", якою затвердив цей Перелік. При цьому, Кабінет Міністрів України виділив із зазначеного Переліку окремі послуги, які надаються на безоплатній основі дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, та особам з їх числа.

7. Розпорядження № 1720-р "Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми підвищення якості шкільної природничо-математичної освіти на період до 2015 року. Метою програми є розроблення механізму стійкого інноваційного розвитку природничо-математичної освіти та його застосування у шкільній практиці.

8. Розпорядження №1721-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року». Метою програми є розроблення механізму розвитку дошкільної освіти та його впровадження в практику роботи; забезпечення захисту конституційних прав дітей дошкільного віку і державних гарантій щодо доступності та безоплатності здобуття такої освіти у державних та комунальних дошкільних навчальних закладах, зокрема дітьми п'ятирічного віку.

9. Розпорядження № 1722-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів інформаційно-комунікаційних технологій». Виконання програми сприятиме: поліпшенню якості шкільної освіти, створенню механізму її стійкого інноваційного розвитку, варіативності та індивідуалізації навчання; стовідсотковому підключенню загальноосвітніх навчальних закладів до глобальних інформаційних ресурсів з використанням високошвидкісних каналів; стовідсотковому доступу учнів і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів до високоякісних локальних і мережних освітніх інформаційних ресурсів; створенню та використанню у навчальному процесі сучасних електронних навчальних матеріалів і організації ефективного доступу до них через Інтернет; створенню умов для отримання повноцінної освіти, соціальної адаптації та реабілітації дітей з обмеженими можливостями та дітей, які перебувають на довготривалому лікуванні; формуванню дистанційної системи виявлення обдарованих учнів, налагодженню їх ефективного електронного зв'язку з провідними фахівцями та вченими; створенню мережі електронних бібліотек і ресурсних центрів, що забезпечать інформаційну та науково-методичну підтримку навчального процесу; розвитку інформаційної взаємодії та інтеграції загальноосвітніх навчальних закладів у світовий інформаційний освітній простір.

10. Розпорядження № 1723-р "Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011 – 2015 роки". Метою програми є створення сприятливих умов для якісної підготовки

робітничих кадрів згідно з пріоритетами державної соціально-економічної політики, орієнтованої на задоволення потреб особистості, суспільства і держави, а також забезпечення рівного доступу до професійно-технічної освіти [3].

Сьогодні актуальною стає модель громадсько-державного управління освітою, в основі якої знаходиться принцип поєднання діяльності державних та суспільних суб'єктів управління в інтересах людини, соціуму та влади засобами взаємоузгодження та спрямування дій різних за природою сил на розвиток освітньої системи [12]. Головною перевагою такого управління вважається оптимальне задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу при зваженій взаємодії громадськості й владних структур. Важливо наголосити саме на гармонійному поєднанні у державно-громадському управлінні загальнодержавних регулювань та суспільних ініціатив, і визначальній ролі останніх як чинника, що сприяє децентралізації управління освітою й автономізації діяльності навчальних закладів. Саме розвиток державно-громадського управління є запорукою демократизації освіти, захисту прав усіх її учасників [46, с. 14].

Зважаючи на нові тенденції в розвитку загальної середньої освіти, можна запропонувати для занесення до перспективного плану теми для обговорення на засіданнях педагогічної ради, конференції (загальних зборів) колективу закладу та ради закладу протягом наступних років:

1. Удосконалення уроку як засіб розвитку особистості учня в процесі допрофільної підготовки та профільного навчання.
2. Результати діяльності педагогічного колективу щодо реалізації методичної проблеми закладу на шляху його інноваційного розвитку.
3. Особистісно зорієнтована профорієнтаційна робота педагогічного колективу як основа соціалізації учнів.
4. Інноваційні підходи до організації навчально-виховного процесу на уроках (з предмета або галузі).
5. Інтеграція знань про природу – один із шляхів формування життєво важливих компетентностей учнів (для предметів природничої галузі).
6. Створення сприятливих умов для розвитку здібностей, обдарувань, творчого мислення учнів початкової школи.
7. Створення умов для розвитку педагогічної майстерності, творчої ініціативи педагогічних працівників засобами систематичного моніторингу рівня їх професійної компетентності.
8. Результати моніторингу стану викладання (предмет) з урахуванням головних вимог діагностування (об'єктивності, надійності, статистичної обробки одержаних даних).
9. Забезпечення умов розкриття творчого потенціалу педагога, формування ціннісних орієнтацій, рефлексивного мислення, оволодіння тенденціями змін в освітньому просторі.
10. Творче використання різних шляхів удосконалення інноваційної діяльності для досягнення максимальної ефективності навчально-виховного

процесу.

11. Використання інновацій як механізмів руху школи та отримання кращої якості освіти.

12. Перетворення найбільш ефективних інновацій на повсякденну практику роботи навчального закладу.

13. Діяльність педагогічного колективу щодо пошуку оптимальних шляхів і способів підвищення ефективності навчальної діяльності учнів.

14. Аналіз портфоліо педагога як форма оцінювання його професіоналізму та результативності роботи під час експертизи на відповідність заявленої кваліфікаційної категорії.

15. Презентація проектів, створених учителями та учнями.

16. Підготовка, організація, проведення та результати моніторингу навчальних досягнень учнів

17. Творчий розвиток учнівської молоді у позакласній роботі.

18. Стратегія переходу навчального закладу до моделі профільної школи:

- адаптування до умов профільної школи;
- завдання переходу до профільної моделі;
- поетапність дій, зміст діяльності на кожному етапі, наступність;
- очікуваний результат.

19. Проблема готовності педагогічного колективу до здійснення допрофільної та профільної підготовки: ознаки готовності педагогів до нового змісту діяльності; напрями і форми підвищення компетентності педагогів у питаннях допрофільної та профільної підготовки;

- вивчення наявного досвіду щодо запобігання типових утруднень.

20. Портфоліо досягнень учнів як засіб упорядкування профільного навчання: призначення портфоліо як компонента «профільного простору» школяра; технологія формування портфоліо і педагогічна підтримка цього процесу.

21. Метод проектів як важливий засіб розвитку соціальної компетентності учнів профільної школи.

22. Проблеми дотримання принципу наступності у процесі формування й розвитку мотивації навчальної діяльності школярів у початковій школі, школі II ступеня та старшій профільній школі.

3. Річне планування

3.1. Зміст та види річного планування

Основним документом планування роботи школи є річний план. Слід наголосити на тому, що в інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів підкреслюється доцільність приведення розділів річного плану у відповідність до структури Закону України “Про загальну середню освіту”. Його пропонується складати за участю педагогічного колективу, громадських організацій, відображуючи головні питання діяльності школи, і в обов’язковому порядку обговорювати на засіданні педагогічної ради. Зважаючи на те, що річний план має виходити з глибокого аналізу діяльності педагогічного і учнівського колективів і орієнтувати їх на досягнення кінцевого результату у навчально-виховному процесі, є необхідним пов’язувати його створення з виробленням критеріїв ефективності роботи загальноосвітнього навчального закладу і його управлінської підсистеми зокрема. Доцільно використовувати для цього підходи, запропоновані О.Л.Ануфрієвою, Г.А.Дмитренком, Г.В.Єльніковою та ін. щодо використання факторно-критеріальних кваліметричних моделей оцінки ефективності роботи загальноосвітнього навчального закладу та окремих його підсистем [1; 17; 19; 20].

Основою для створення річного плану є **навчальний план** – нормативний документ закладу, за допомогою якого здійснюється організація навчального процесу. Навчальний план визначає перелік та обсяг вивчення навчальних дисциплін.

Типовий навчальний план містить *інваріантну складову*, сформовану на державному рівні, обов’язкову для всіх загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від їх підпорядкування і форм власності, та *варіативну*, в якій передбачено додаткові години на вивчення предметів інваріантної складової, курси за вибором, індивідуальні та групові заняття, консультації.

Типові навчальні плани *старшої школи* реалізують зміст освіти залежно від обраного профілю навчання. Кожен з профілів передбачає вивчення предметів на одному із трьох рівнів:

рівні стандарту – навчальні предмети не є профільними чи базовими (наприклад, математика в художньо-естетичному профілі, історія у фізико-математичному профілі);

академічному рівні – навчальні предмети не є профільними, але є базовими (наприклад, алгебра і геометрія у фізичному профілі);

профільному рівні, який передбачає поглиблене вивчення відповідних предметів, орієнтацію їх змісту на майбутню професію (наприклад, мови та літератури на філологічному профілі).

Отже, профільне навчання забезпечує *сукупність предметів*:

- 1) базових; 2) профільних; 3) предметів, що розширюють профіль;
- 4) курсів за вибором, факультативів.

На основі Типових навчальних планів загальноосвітні навчальні заклади складають на кожен навчальний рік *робочий навчальний план* з конкретизацією

варіативної складової, враховуючи особливості регіону та індивідуальні освітні потреби учнів.

Організації виконання річного плану служить **особисте тижневе планування** роботи керівників школи. Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи відповідно до річного плану роботи школи складають тижневі плани довільної форми, які мають сприяти чіткій і цілеспрямованій їх діяльності. Тижневий план складається в кінці чи на початку тижня після аналізу роботи школи, обговорюється на нараді при директорові. В ньому відмічається, що було виконано, а що залишилось невирішеним.

Проектування системи внутрішньшкільного контролю є важливим розділом річного планування та має складатися з таких елементів:

- місце і значення цієї системи в загальній системі управління (організації);
- функціональні можливості системи;
- основні компоненти системи;
- суб'єкти системи;
- ціннісно-нормативний компонент (система цінностей, принципів);
- результативний компонент (продукти діяльності, кінцеві результати);
- змістовий компонент (зміст діяльності);
- технологічний компонент (методи, засоби діяльності);
- організаційний компонент (організаційна структура, форми організації);
- ресурсний компонент (ресурси, їх забезпечення); умови діяльності;
- прогностичний компонент (процес управління, організаційні механізми) [14].

Адміністрація навчального закладу, плануючи роботу з підвищення ефективності внутрішньшкільного контролю, особливу увагу має приділяти організації раціонального використання часу, що відводиться на відвідування уроків та інших заходів. Відомо, що для забезпечення належного рівня управління закладом слід приділяти увагу контролю за навчально-виховним процесом:

- директорові – 50% свого робочого часу;
- заступникові директора з навчально-виховної роботи – 75% [70].

Достатня якість навчально-виховної роботи в навчальному закладі можлива тоді, коли в керівників є достатньо фактів для аналізу й відповідних висновків. Лише той керівник, який систематично відвідує уроки й аналізує їх, може робити правильні висновки про якість навчально-виховного процесу. Окрім уроків, адміністрація повинна відвідувати ще й факультативні заняття, індивідуальні консультації, позакласні та позашкільні заходи, працювати зі шкільною документацією тощо. Цю проблему можна розв'язувати двома шляхами:

- залученням педагогічного активу (керівників методичних об'єднань, вчителів-методистів, старших учителів, членів методичної ради, вчителів-

наставників, членів атестаційної комісії, профспілкового комітету тощо) до відвідування й аналізу уроків, позакласних та позашкільних заходів, перевірки шкільної документації;

- наведенням ладу в системі відвідування уроків та інших заходів.

Кожен працівник адміністрації повинен відвідати таку кількість заходів, яка дозволяє володіти станом справ у школі, дієво впливати на якість навчально-виховного процесу. Для реалізації цих завдань директору школи потрібно відвідувати щотижня не менше чотирьох, а його заступникам – п'яти-шести уроків, факультативних занять, виховних заходів.

За основу планування внутрішньошкільного контролю за станом викладання предметів доцільно брати *графік атестації* педагогічних працівників.

Графік внутрішньошкільного контролю може бути складений за **видами діяльності**:

1. *Адміністративно-господарська діяльність.*

1.1. Стан готовності до нового навчального року.

1.2. Виконання законодавства про освіту, галузевих нормативних документів.

1.3. Виконання законодавства про мови.

1.4. Виконання програм роботи з обдарованими учнями.

1.5. Перевірка стану техніки безпеки, охорони праці.

1.6. Дотримання державних санітарних правил і норм.

1.7. Медичний огляд працівників школи.

1.8. Формування мережі гуртків, факультативів, індивідуальних занять.

1.9. Дотримання вимог до ведення шкільної документації.

1.10. Комплектування закладу кадрами.

1.11. Організація харчування учнів.

1.12. Організація літнього відпочинку учнів.

1.13. Забезпечення учнів підручниками.

1.14. Стан збереження та зміцнення бібліотечного фонду.

1.15. Робота бібліотеки.

1.16. Раціональне використання енергоресурсів.

1.17. Підготовка та проведення поточного і капітального ремонту.

2. *Контроль за веденням шкільної документації.*

2.1. Ведення календарно-тематичних планів.

2.2. Ведення класних журналів.

2.3. Ведення журналів факультативних занять, гуртків.

2.4. Ведення планів роботи гуртків.

2.5. Ведення документації щодо індивідуальної форми навчання учнів.

2.6. Ведення документації шкільних методичних об'єднань.

2.7. Ведення учнівських зошитів.

2.8. Ведення учнівських щоденників.

3. *Викладання предметів навчального плану.*

3.1. Контроль за станом викладання предметів (зазначаються предмети).

3.2. Моніторингові дослідження рівня навчальних досягнень учнів (зазначаються предмети).

3.3. Відповідність змісту уроку навчальній програмі.

3.4. Рациональне використання робочого часу на уроці.

3.5. Стан виконання учнями домашніх завдань.

3.6. Нормування домашніх завдань з урахуванням психолого-педагогічних вимог та вікових особливостей учнів.

3.7. Виконання єдиних програмних вимог до усного та писемного мовлення.

3.8. Стан підготовки до державної підсумкової атестації.

3.9. Стан виконання навчальних програм.

4. *Виховна робота.*

4.1. Виконання планів виховної роботи.

4.2. Організація роботи учнівського самоврядування.

4.3. Стан роботи щодо профілактики правопорушень.

4.4. Моральне виховання.

4.5. Патріотичне виховання.

4.6. Естетичне виховання.

4.7. Екологічне виховання.

4.8. Трудове виховання.

4.9. Громадянське виховання.

5. *Методична робота.*

5.1. Вивчення роботи новопризначених вчителів.

5.2. Результативність навчання на курсах підвищення кваліфікації та семінарах.

5.3. Стан інноваційної діяльності.

5.4. Стан поповнення науково-методичної, інформаційної бази школи.

5.5. Стан вивчення, узагальнення і запровадження перспективного педагогічного досвіду.

Для здійснення внутрішньошкільного контролю доцільно скласти графік, який конкретизує **відповідний розділ** річного плану роботи. У графіку слід визначити об'єкти, напрямки діяльності, питання, які підлягають контролю, терміни здійснення перевірок, відповідальних осіб, вказати форму узагальнення результатів, підбиття підсумків [42; 49; 70]. Цей графік може мати такий вигляд (табл. 6–8).

Таблиця 6

Графік внутрішньошкільного контролю на рік

Об'єкти та зміст внутрішньо-шкільного контролю	2010 – 2011 навчальний рік											
	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07

Таблиця 7

Графік внутрішньошкільного контролю на місяць

Об'єкти та зміст внутрішньо-шкільного контролю	вересень																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Таблиця 8

Графік внутрішньошкільного контролю на тиждень

Об'єкти та зміст внутрішньошкільного контролю	понеділок	вівторок	середа	четвер	п'ятниця
	1	2	3	4	5

Календарне планування навчального матеріалу здійснюється вчителем безпосередньо у навчальних програмах. На основі календарних вчителі розробляють поурочні плани, структура і форма яких визначається ними самостійно.

Поурочний план може бути складений у вигляді конспекту, тез, таблиці тощо.

Плани роботи класних керівників, вихователів, бібліотекарів, методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій тощо складаються на період, визначений педагогічним колективом, в довільній формі і узгоджуються з заступником директора з навчально-виховної роботи [28].

Планування роботи у загальноосвітньому навчальному закладі не виключає право керівників, педагогічного колективу на творчість, різноваріантність у виборі форм і структури планів. Вони повинні бути стислими, конкретними, лаконічними, передбачати заходи, які обов'язково мають бути виконаними і які можна контролювати [28].

Розклад уроків та позакласних занять. Навчально-виховний процес у загальноосвітньому навчальному закладі регламентується *розкладом уроків та позакласних занять на півріччя*, які мають забезпечити рівномірне навантаження учнів та раціональну організацію праці педагогічного колективу.

У 9–11 класах необхідно практикувати здвоєні уроки з предметів, у процесі викладання яких проводяться лекції, семінарські заняття, заліки, лабораторні й практичні роботи.

Факультативні заняття, роботу гуртків, секцій, позакласні заходи тощо слід планувати у дні з найменшою кількістю уроків з *обов'язковою перервою* після основних занять [28].

Розклад уроків повинен враховувати оптимальне співвідношення

навчального навантаження протягом тижня, а також правильне чергування протягом дня і тижня предметів природничо-математичного і гуманітарного циклів з уроками музики, образотворчого мистецтва, трудового навчання та основ здоров'я і фізичної культури.

Сучасними науковими дослідженнями [10; 11] встановлено, що найвища активність розумової діяльності у дітей шкільного віку припадає на інтервал з 10.00 до 12.00. Цей час характеризується найбільшою ефективністю засвоєння матеріалу при найменших психофізичних затратах організму. Тому в розкладі уроків для молодших школярів предмети, що вимагають значного розумового напруження, повинні проводитися на 2–3 уроках, а для учнів середнього і старшого віку – на 3–4 уроках.

Неоднаковою є розумова діяльність учнів і в різні дні навчального тижня: її рівень зростає до середини тижня і залишається низьким на початку (понеділок) і в кінці (п'ятниця) тижня. Тому розподіл навчального навантаження протягом тижня повинен бути таким, щоб найбільший його обсяг припадав на вівторок, середу. На ці дні в шкільний розклад необхідно вносити предмети, які потребують великого розумового напруження або ті, які не вимагають значного навантаження, але в більшій кількості, ніж в інші дні тижня.

Вивчення нового матеріалу, контрольні роботи найкраще проводити на 2-4 уроках дня посеред тижня. Предмети, які вимагають значних витрат часу для виконання домашніх завдань, не повинні групуватися в один день у розкладі занять. Необхідно проводити оцінку розкладу уроків. Для цього пропонуємо використовувати методику, розроблену М.П.Гребняком і В.В.Машиністовим [11]. За цією методикою кожний навчальний предмет має різний бал складності (табл. 9).

Таблиця 9

Міра складності предметів

Предмет	Бал складності
Геометрія	6
Алгебра	5,5
Іноземна мова	5,4
Хімія	5,3
Фізика	5,2
Біологія	3,6
Українська мова	3,5
Українська література	1,7
Історія	1,7

При правильно складеному розкладі уроків найбільша кількість балів за день за сумою усіх предметів повинна припадати на вівторок і (або) середу. Для учнів молодшого і середнього віку розподіляти навчальне навантаження в тижневому циклі слід таким чином, щоб його найбільша інтенсивність (за сумою балів за день) припадала на вівторок і середу, в той час як четвер був дещо полегшеним днем. Розклад складено неправильно, коли найбільше число балів за день припадає на перший та останній робочі дні тижня або коли воно однакове у всі робочі дні. Робочий тиждень передбачає для учнів першого класу протягом навчального року додатковий розвантажувальний день – четвер, у розклад якого не вводяться предмети, що потребують значного розумового напруження (математика, мови). Режим роботи загальноосвітнього навчального закладу визначається ним на основі нормативно-правових актів та за погодженням з територіальними установами державної санітарно-епідеміологічної служби.

Початок занять у загальноосвітніх навчальних закладах повинен бути не раніше 8.00. При двозмінному режимі навчання початок занять у другу зміну організовується не пізніше 14 години, закінчення - не пізніше 19.00. Учні 1–2 класів, випускних та спеціальних класів навчаються лише у першу зміну. Учні 3–5 класів можуть навчатися у першу зміну або у підзміну з початком занять не пізніше 12 години. Починати заняття як в першу, так і в другу зміну слід в один і той самий час протягом навчального року. Навчання у гімназіях, ліцеях, колегіумах і спеціалізованих загальноосвітніх школах організується в одну (першу) зміну.

План роботи методичного об'єднання. Робота методичного об'єднання учителів, класних керівників, вихователів планується на поточний навчальний рік відповідно до рекомендацій щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти і спрямовується на поліпшення науково-теоретичної, методичної та практичної підготовки педагогічних кадрів закладу або регіону. У плані мають бути відображені результативність і підсумки методичної роботи за попередній навчальний рік, зокрема, стан виконання навчальних програм, рівень і якість навчальних досягнень учнів тощо.

План має містити завдання методичного об'єднання на поточний навчальний рік, основні напрямки роботи об'єднання, що впливають із завдань розбудови національної системи освіти, аналізу стану навчально-виховного процесу і стану освіти у навчальному закладі або регіоні.

План роботи методичного об'єднання доцільно складати за такими розділами:

1. *Вступ.* У вступі визначається проблема, над якою має працювати методичне об'єднання, та основні напрямки роботи з вирішення цієї проблеми.

2. *Вивчення, узагальнення і впровадження передового педагогічного досвіду в практику роботи вчителя*

№	Прізвище, ім'я та по батькові вчителя	Вивчення передового педагогічного досвіду (тема)	Чий досвід вивчається (прізвище, ініціали та адреса педагога)

3. *Список учителів та визначення тем, над якими вони мають працювати протягом навчального року*

№	Прізвище, ім'я та по батькові вчителя	Над якою темою працює

4. Тематика засідань

№	Тематика засідань	Дата проведення	Місце проведення	Відповідальний за проведення

На засіданнях методичних об'єднань повинні розглядатися нормативно-правові документи щодо організації навчально-виховного процесу в закладах освіти, актуальні проблеми методики викладання шкільних дисциплін, проведення навчально-виховних занять. Крім того, члени методичних об'єднань (кафедр) мають знайомитися з методикою вивчення складних тем навчальних програм, розглядати матеріали моніторингу навчально-виховного процесу, рівень і якість загальної підготовки школярів, обмінюватися досвідом, проводити огляди навчально-методичної літератури, педагогічної преси тощо.

У процесі роботи методичних об'єднань належна увага має приділятися заслуховуванню і обговоренню доповідей, проведенню уроків та виховних заходів, ділових педагогічних ігор, практичних та семінарських занять. Варто визначати завдання для підготовки до наступного засідання. План методичного об'єднання може бути складений за блочно-модульним принципом, що містить три напрямки (блоки) його діяльності: пізнавальну, тематичну та узагальнюючу.

Плани методичної роботи з педагогічними кадрами та їх реалізація, як і вся система заходів методичного характеру в системі післядипломної педагогічної освіти, мають бути максимально спрямовані на формування професійно-педагогічної та соціально-психологічної культури педагогів, розширення і поглиблення знань, продукування ними нових педагогічних ідей, технологій навчання та виховання в сучасних умовах.

Структура плану роботи класного керівника, вихователя

1. *Аналіз рівня вихованості учнів і розвитку колективу.* Рівень громадської активності учнів, традицій, мікроклімат в колективі, культура поведінки, ступінь розвитку самоврядування, громадської думки, позиції

батьків з дотримання єдиних педагогічних вимог. Виходячи з даного аналізу, визначаються конкретні реальні виховні завдання.

2. *Основні виховні заходи по організації і розвитку класного колективу.* Класні години, збори, трудові справи, походи, екскурсії, зустрічі, конкурси, робота творчих груп за інтересами, участь у вікторинах, виставках, відвідування театрів, музеїв.

3. *Індивідуальна робота з учнями.* Передбачаються методи і прийоми щодо залучення конкретних учнів до підготовки і проведення певних заходів, а також проведення бесід, діагностичних, профілактичних та інших заходів.

4. *Організація роботи з безпеки життя і здоров'я учнів.* Передбачаються практичні заняття щодо дотримання правил дорожнього руху, формування санітарно-гігієнічних навичок, знань і вмінь з техніки безпеки тощо.

5. *Робота з батьками.* Зазначаються форми роботи щодо залучення батьків до навчально-виховного процесу; відвідування учнів вдома; консультації; лекції для батьків; контакти з підприємствами, де працюють батьки.

6. *Взаємодія з учителями і вихователями, що працюють в класі, керівниками гуртків, адміністрацією.* Відвідування уроків з метою визначення рівня засвоєння учнями знань і формування вмінь тощо.

План роботи шкільної бібліотеки складає завідувач бібліотеки школи за участю шкільних методичних об'єднань учителів, класних керівників, вихователів на період з 1 вересня поточного до 1 вересня наступного року за такою ж формою, як і план роботи школи. Затверджує його педагогічна рада до початку навчального року як додаток до річного плану работ школи. У плані мають бути передбачені такі питання:

- комплектування, поповнення і збереження фондів бібліотеки, створення фондів шкільних підручників і посібників;
- заходи щодо удосконалення обладнання шкільної бібліотеки, комп'ютеризація роботи бібліотеки;
- проведення бібліотечних уроків;
- організація роботи бібліотечного активу, гуртків і клубів на базі бібліотеки;
- керівництво позакласним читанням учнів (робота щодо залучення їх до бібліотеки: бесіди, лекції, складання списків рекомендованої літератури, організація виставок, оформлення стендів, тематичних плакатів);
- конкурси, вікторини, зустрічі з письменниками, обговорення книг, конференції, диспути, літературні ранки і вечори, відзначення знаменних дат);
- робота з формулярами читачів.

3.2. Структура річного плану роботи закладу

Безпосередньо структуру річного плану роботи загальноосвітнього навчального закладу розглянуто в значній кількості робіт [2; 7; 26; 29; 41 та ін.]. Аналізуючи їх, слід відзначити, що структури річних планів, які пропонувались до 1997 року, в основному тотожні та мають близькі за змістом розділи, а саме:

1. Вступ.
2. Здійснення загальної обов'язкової середньої освіти молоді.
3. Керівництво навчально-виховним процесом.
4. Робота з педагогічними кадрами.
5. Організація контролю за навчально-виховним процесом.
6. Робота з батьками, шефами і громадськістю.
7. Охорона життя і здоров'я учнів.
8. Зміцнення матеріально-технічної бази школи і господарська робота.

Суттєві зміни у підходах до структури річних планів мають місце у роботах, які видано пізніше. Наприклад, П.І.Третяков пропонує структуру річного плану управління школою *за результатами*, яка включає:

- рівень здоров'я і здорового способу життя;
- рівень духовного і морального виховання особистості;
- рівень базової і додаткової освіти;
- рівень готовності до продовження освіти і праці в ринкових умовах;
- рівень готовності до життя в родині і суспільстві;
- рівень формування умов для реалізації освітніх потреб [71].

Можна погодитися з автором, що для удосконалення річних планів роботи їх необхідно доповнювати цільовими програмами, що повинні створюватися за окремими напрямками:

- інформатизація навчально-виховного процесу і управління;
- дослідно-експериментальна робота;
- розвиток окремих підсистем соціально-педагогічної системи закладу.

Цікаві підходи до річного планування роботи закладу *за функціоналами* запропоновані й практично запроваджені Т.В.Дрожжиною.

Характерною рисою сучасних річних планів роботи є підвищена увага до інноваційної діяльності, інформаційно-комунікаційних технологій, охорони праці та безпеки життєдіяльності, фінансово-господарських питань.

Нижче наведена динаміка поглядів різних авторів на структуру річного плану роботи загальноосвітнього навчального закладу.

Т.Дрожжина [18]:

1. Аналіз результатів минулого навчального року.
2. Організаційно-розпоряджувальний функціонал.
3. Контрольно-аналітична діяльність адміністрації.
4. Методичний функціонал.
5. Соціально-педагогічний функціонал.
6. Інноваційний функціонал.
7. Довідково-інформаційний функціонал.

8. Фінансово-господарський функціонал.

Т.Десятов, О.Коберник, Б.Тевлін, Н.Чепурна [47]:

Вступ.

1. Діяльність педколективу зі створення умов для реалізації Закону України „Про загальну середню освіту”.
2. Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів.
3. Становлення й розвиток виховної системи.
4. Науково-теоретична, методична робота з кадрами.
5. Охорона та зміцнення здоров'я учнів.
6. Співдружність сім'ї, школи, громадськості, позашкільних установ з метою розвитку особистості учнів.
7. Організація контролю за діяльністю учасників навчально-виховного процесу.
8. Фінансово-господарська діяльність.

О.Вітрук [7]:

Вступ.

1. Аналіз роботи школи за минулий навчальний рік.
2. Організація роботи педколективу школи щодо отримання молоддю території обслуговування повної загальної середньої освіти.
3. Робота зі шкільним колективом:
 - управління процесом професійного росту педагогів;
 - робота над забезпеченням всебічного розвитку особистості школяра (інтелектуальний розвиток учнів; забезпечення вихованості школярів);
 - правове виховання учнів, робота з профілактики правопорушень серед підлітків;
 - координація роботи школи з батьками та громадськістю щодо забезпечення успішного навчання та виховання дітей.

Управлінська діяльність дирекції школи:

- керівництво і контроль за навчально-виховним процесом;
- координація внутрішньошкільного управління і контролю;
- план роботи шкільної бібліотеки;
- план роботи практичного психолога;
- шкільна програма «Здоров'я»;
- комплексний план санітарно-оздоровчої та лікувально-профілактичної роботи;
 - план санітарно-освітньої роботи;
 - заходи з дотримання техніки безпеки і санітарно-гігієнічних норм;
 - зміцнення і вдосконалення навчально-матеріальної бази школи.

В.Терехов [68]:

1. Здоров'я дитини.
2. Удосконалення навчально-виховного процесу.
3. Кадрове забезпечення навчально-виховного процесу.
4. Державно-громадське управління школою.
5. Крок за кроком до інформаційного суспільства.
6. Педагогічне партнерство.
7. Матеріально-технічне забезпечення.

В.Ткаченко [70]:

Вступ. Законодавство України про загальну середню освіту.

1. Характеристика навчального закладу.
2. Педагогічний аналіз за минулий рік. Пріоритетні цілі й завдання на новий навчальний рік, що забезпечують реалізацію права на освіту.
3. Організація навчально-виховного процесу (матеріал планується з урахуванням ст. 12–18 Закону України «Про загальну середню освіту»).
4. Учасники навчально-виховного процесу (ст. 19–29 Закону України «Про загальну середню освіту»).
5. Норми і положення Державного стандарту загальної середньої освіти (ст. 31–34 Закону України «Про загальну середню освіту»).
6. Організація контролю та керівництва освітнім закладом (ст. 35–40 Закону України «Про загальну середню освіту»).
7. Науково-методичне забезпечення (ст. 41–42 Закону України «Про загальну середню освіту»).
8. Фінансово-господарська діяльність, матеріально-технічна база (ст. 43–45 Закону України «Про загальну середню освіту»).
9. Міжнародне співробітництво (ст. 46–47 Закону України «Про загальну середню освіту»).

Проаналізувавши й узагальнивши погляди різних науковців і практиків, можна визначити сучасні вимоги до формування змісту та розроблення структури річного плану роботи навчального закладу.

Перш за все слід зазначити, що річний план роботи навчального закладу повинен містити вступ, основну частину та додатки.

У вступі подається **аналіз роботи навчального закладу** за минулий навчальний рік. Обов'язково зазначається, що у навчальному році робота школи була спрямована на виконання Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національної доктрини розвитку освіти, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, керівних документів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Програми розвитку системи освіти регіону, Програми інноваційного розвитку освіти району (міста) в галузі освіти, Перспективного плану роботи закладу, інших чинних законодавчих та нормативних документів. Заклад здійснює свою діяльність відповідно до Статуту.

Далі необхідно зробити короткий аналіз роботи навчального закладу за

минулий навчальний рік і визначити завдання діяльності закладу на новий навчальний рік. Аналітична частина вступу може містити такі блоки:

1. *Статистична інформація* – кількісні та якісні показники набору учнів до школи; виконання Закону України «Про загальну середню освіту», працевлаштування випускників; кількісні та якісні показники успішності (за класами, предметами, вчителями у діаграмах різного виду), пояснення причини підвищення або зниження успішності школярів; дані про зайнятість учнів у позакласній діяльності; наявність правопорушень чи злочинів, їхні причини; відомості про здоров'я учнів.

2. *Досягнення у виконанні протягом року програми розвитку закладу* – результативність впровадження інновацій результативність науково-методичної роботи з педагогічними кадрами; ефективність форм взаємодії з різними партнерами з числа державних установ, громадських організацій; аналіз створення необхідних умов для реалізації програми розвитку навчального закладу.

3. *Проблеми*. Вказуються нерозв'язані завдання, труднощі і перешкоди на шляху реалізації програми розвитку навчального закладу. Правильно виділені та чітко сформульовані проблеми виступають основою визначення завдань, розв'язання яких необхідне та можливе у новому навчальному році.

Визначення завдань на новий навчальний рік. При цьому варто врахувати:

- завдання, пов'язані з позитивними змінами у рівні успішності школярів, формуванні системи цінностей, зміцненні здоров'я, соціального захисту школярів; завдання, пов'язані з удосконаленням навчально-виховного процесу на основі впровадження й апробації інноваційних технологій;

- завдання, пов'язані з забезпеченням підвищення рівня професійної компетентності педагогів; завдання, пов'язані зі створенням системи взаємовідносин навчального закладу і зовнішнього середовища; завдання, пов'язані з удосконаленням системи управління закладом, забезпеченням необхідних організаційних, науково-методичних, морально-психологічних, матеріально-технічних, інформаційних умов реалізації плану роботи на навчальний рік.

Основна частина річного плану роботи навчального закладу – це структурований зміст діяльності закладу у наступному навчальному році. Слід зазначити, що єдиної, обов'язкової для усіх навчальних закладів структури плану роботи, чинні нормативні документи не передбачають. Лише в Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів зазначено, що «...розділи річного плану доцільно привести у відповідність до структури Закону України «Про загальну середню освіту» [28]. Але, уважно ознайомившись зі структурою зазначеного Закону, кожен може зробити висновок, що здійснити це повністю неможливо, оскільки закон містить такі, наприклад, розділи, як «Розділ II. Загальноосвітні навчальні заклади системи загальної середньої освіти», «Розділ X. Відповідальність у сфері загальної середньої освіти», «Розділ XI. Прикінцеві положення». До структури річного плану роботи закладу можна залучити лише вісім із

одинадцяти розділів Закону, але до формулювань трьох із цих восьми розділів необхідно вносити певні зміни.

Зважаючи на те, що річний план роботи навчального закладу – це основний документ, який регламентує і координує діяльність учасників навчально-виховного процесу, колегіальних органів та органів громадського самоврядування. Тому доцільно подати *в додатках* таку інформацію:

- тематика засідань педагогічної ради;
- тематика засідань ради закладу;
- тематика наказів, що стосуються навчально-виховного процесу;
- тематика засідань ради при директорові;
- тематика засідань піклувальної ради;
- тематика засідань методичної ради;
- тематика засідань методичних об'єднань;
- тематика семінарів з актуальних проблем дидактики, психології, виховної роботи;
- тематика занять школи молодого вчителя, школи молодого класного керівника;
- графік вивчення системи роботи вчителів, які атестуються;
- тематика батьківських зборів, занять «Батьківського університету»;
- тематика шкільних масових заходів;
- угоди про співпрацю закладу з вищими та іншими навчальними закладами;
- угоди про міжнародну співпрацю.

На основі аналізу нормативних документів, методичних рекомендацій та власного досвіду можемо запропонувати такий варіант структури річного плану загальноосвітнього навчального закладу, розроблений на основі структури Закону України «Про загальну середню освіту» :

ВСТУП

1. Аналіз виконання плану роботи закладу в минулому навчальному році

Аналіз здійснюється з урахуванням усіх розділів плану за основними напрямками роботи:

- загальні питання діяльності закладу, забезпечення виконання вимог Законодавства про загальну середню освіту;
- навчання;
- виховання;
- безпека життєдіяльності;
- науково-методичне й організаційне забезпечення тощо.

Аналіз має базуватися на педагогічному аналізі діяльності закладу за рік, що розглядався на підсумковому засіданні педагогічної ради, але не повинен

дослівно повторювати його. Аналіз виконання плану має бути *повним*, але *стислим*. Обов'язково слід зазначити *причини* невиконання конкретних запланованих заходів, *невикористані резерви* та *нові ресурси*, що з'явилися в закладі.

2. Завдання на новий навчальний рік за основними напрямками роботи та обґрунтуванням нових формулювань проблем, над якими працюватиме колектив закладу:

- дидактичної;
- виховної;
- методичної.

Якщо формулювання проблем не змінюються, слід обґрунтувати необхідність продовження роботи над минулорічними проблемами.

Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Основні заходи щодо виконання Законодавства України про загальну середню освіту:

- забезпечення права громадян на доступність і безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти, яка є основною складовою безперервної освіти;
- забезпечення закладом охоплення навчанням дітей та молоді шкільного віку, що проживають на його території обслуговування;
- забезпечення необхідних умов функціонування і розвитку закладу;
- забезпечення нормативно-правової бази щодо обов'язковості повної загальної середньої освіти та усіх сфер функціонування закладу.

1.2. Структура закладу в новому навчальному році.

Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ

2.1. Термін навчання.

2.2. Форми навчання.

2.2.1. Групова форма (орієнтовна кількість та наповнюваність класів, груп продовженого дня із зазначенням класів і груп, де здійснюється інклюзивна освіта).

2.2.2. Індивідуальна форма (орієнтовна кількість учнів).

2.3. Навчальні плани та навантаження учнів.

2.3.1. Назва типового навчального плану, на основі якого закладом розроблено робочий навчальний план.

2.3.2. Короткий опис робочого навчального плану з конкретизацією варіативної складової і визначенням профілю навчання.

2.4. Структура навчального року та тривалість навчального тижня (встановлюються радою закладу у межах часу, передбаченого робочим навчальним планом, за погодженням з відповідним органом управління освітою).

2.5. Режим роботи закладу (визначається радою закладу на основі

нормативно-правових актів та за погодженням з відповідним органом державної санітарно-епідеміологічної служби; тривалість канікул протягом навчального року не може бути меншою 30 календарних днів).

2.6. Тривалість уроків у закладі (у перших класах – 35 хвилин, у других – четвертих класах – 40 хвилин, у п'ятих – одинадцятих класах – 45 хвилин). Зміна тривалості уроків допускається за погодженням з відповідними органами управління освітою та органами державної санітарно-епідеміологічної служби. Різниця в часі навчальних годин перших – четвертих класів обов'язково обліковується і компенсується проведенням додаткових, індивідуальних занять та консультацій з учнями.

2.7. Виховний процес у закладі.

2.7.1. Основні напрямки виховання учнів у закладі.

2.7.2. Основні заходи виховання учнів у процесі урочної роботи.

2.7.3. Основні заходи виховання учнів у процесі позаурочної роботи.

2.7.4. Основні заходи виховання учнів у процесі позашкільної роботи.

2.7.5. Діяльність у закладі дитячих і юнацьких громадських організацій, що сприяють вихованню учнів.

Розділ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ

3.1. Загальні находи щодо забезпечення діяльності учасників навчально-виховного процесу, якими є:

- учні (вихованці);
- керівники;
- педагогічні працівники, психологи, бібліотекарі;
- інші спеціалісти;
- батьки або особи, які їх замінюють.

3.2. Соціальний захист учнів (вихованців).

3.2.1. Додаткова соціальна і матеріальна допомога за рахунок коштів центральних органів виконавчої влади та місцевих бюджетів, коштів юридичних і фізичних осіб України та громадян, які проживають за її межами, а також коштів фонду загальнообов'язкового навчання та за рахунок інших надходжень.

3.2.2. Забезпечення права на пільговий проїзд міським та приміським пасажирським транспортом у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

3.2.3. Забезпечення дітей із вадами слуху, зору, опорно-рухового апарату засобами індивідуальної корекції.

3.2.4. Забезпечення харчуванням, одягом та іншими послугами дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

3.2.5. Сприяння дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, дітям, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку, працевлаштуванню або продовженню навчання згідно з одержаною освітою.

3.3. Охорона та зміцнення здоров'я учнів (вихованців).

3.3.1. Забезпечення безпечних та нешкідливих умов навчання, режиму роботи.

3.3.2. Забезпечення умов для фізичного розвитку та зміцнення здоров'я.

3.3.3. Формування гігієнічних навичок та засад здорового способу життя учнів (вихованців).

3.3.4. Забезпечення учнів (вихованців) медичним обслуговуванням (заклади охорони здоров'я разом з органами управління освітою та органами охорони здоров'я щорічно забезпечують безоплатний медичний огляд учнів (вихованців), моніторинг і корекцію стану здоров'я, проведення лікувально-профілактичних заходів).

3.4. Організація харчування учнів (вихованців).

3.5. Заохочення учнів (вихованців).

3.6. Забезпечення діяльності педагогічних працівників.

3.6.1. Розподіл та затвердження педагогічного навантаження.

3.6.2. Визначення розмірів доплат за інші види педагогічної діяльності.

3.6.3. Проведення атестації педагогічних працівників протягом року.

3.7. Забезпечення участі батьків або осіб, які їх замінюють, у життєдіяльності закладу.

3.7.1. Забезпечення прав батьків або осіб, які їх замінюють.

3.7.2. Контроль за виконанням батьками або особами, які їх замінюють, своїх обов'язків.

Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ

4.1. Проведення засідань ради при директорові (кількість, дати проведення, орієнтовна тематика, визначення кола запрошених на засідання тощо).

4.2. Проведення оперативних нарад працівників (загальних або за підрозділами, фахами (кількість, дати проведення).

4.3. Проведення засідань педагогічної ради (кількість, дати проведення, орієнтовна тематика).

4.4. Забезпечення діяльності органів громадського самоврядування закладу.

4.4.1. Заходи щодо підготовки і проведення **конференції** колективу закладу (обрання делегатів від усіх учасників навчально-виховного процесу, порядок денний, дата проведення) або **загальних зборів** колективу закладу (порядок денний, дата проведення).

4.4.2. Проведення засідань ради закладу (кількість, дати проведення, орієнтовна тематика).

4.5. Забезпечення правильного ведення ділової документації.

4.6. Графік внутрішньошкільного контролю (за затвердженою педагогічною радою та радою закладу схемою).

4.7. Заходи щодо підготовки до атестації закладу.

4.8. Заходи щодо підготовки до ліцензування закладу (для закладів, заснованих на приватній формі власності).

Розділ 5. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ

5.1. Забезпечення умов для здійснення працівниками закладу наукової, науково-дослідної, науково-методичної роботи.

5.2. Координація діяльності методичних об'єднань педагогічних працівників.

5.3. Розроблення, рецензування, експертиза в установах і закладах системи післядипломної освіти та видання навчальних програм, навчально-методичних, навчально-наочних посібників для варіативної складової навчального плану.

5.4. Організація підвищення кваліфікації та перепідготовки педагогічних працівників, у тому числі керівних кадрів, закладу.

5.5. Вивчення рівня знань, умінь і навичок учнів, вироблення відповідних рекомендацій.

5.6. Організація співпраці з вищими навчальними закладами всіх рівнів акредитації та методичними установами для підвищення ефективності навчально-методичного забезпечення діяльності закладу.

5.7. Висвітлення в засобах масової інформації досягнень працівників закладу у науковій, науково-методичній роботі та діяльності щодо поширення педагогічного досвіду.

5.8. Забезпечення роботи методичної ради закладу (графік та орієнтовна тематика засідань).

Розділ 6. ДОТРИМАННЯ ДЕРЖАВНОГО СТАНДАРТУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

6.1. Заходи щодо забезпечення додержання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти.

6.1.1. Виконання інваріантної складової змісту загальної середньої освіти.

6.1.2. Визначення предметної спрямованості варіативної складової змісту загальної середньої освіти, її змістовного наповнення і форм реалізації на кожному ступені загальної середньої освіти за погодженням з відповідними органами управління освітою.

6.1.3. Вибір і використання освітніх програм, навчальних курсів, посібників до варіативної складової змісту загальної середньої освіти у встановленому порядку.

6.2. Атестація та оцінювання знань учнів (вихованців).

6.2.1. Контроль за відповідністю освітнього рівня учнів (вихованців), які закінчили загальноосвітній навчальний заклад I, II і III ступенів, вимогам Державного стандарту загальної середньої освіти (форми і порядок проведення державної підсумкової атестації).

6.2.2. Визначення форм, змісту і способу проведення поточного та підсумкового оцінювання знань і вмінь учнів.

6.2.3. Забезпечення контролю за проведенням поточного та підсумкового оцінювання знань і вмінь учнів.

6.2.4. Забезпечення переведення учнів (вихованців) до наступного класу відповідно до вимог нормативних документів.

6.3. Забезпечення підготовки та видачі випускникам закладу документів про освіту.

Розділ 7. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА ЗАКЛАДУ

7.1. Здійснення фінансово-господарської діяльності.

7.2. Заходи щодо забезпечення фінансування утримання та розвитку матеріально-технічної бази закладу.

7.3. Заходи щодо утримання та розвитку матеріально-технічної бази закладу, яка включає будівлі, споруди, землю, комунікації, обладнання, транспортні засоби, службове житло, обладнання (в тому числі корекційне), навчально-методичні та навчально-наочні посібники, підручники та інші цінності.

7.3.1. Основні фонди.

7.3.2. Матеріали.

7.4. Підготовка та затвердження в установленому порядку штатного розпису закладу.

Розділ 8. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

8.1. Укладання угод про співробітництво, встановлення зв'язків з органами управління освітою та навчальними закладами зарубіжних країн, міжнародними організаціями, фондами у встановленому законодавством порядку.

Адміністрація спільно з педагогічною радою і радою закладу може удосконалити зміст кожного з розділів плану, використовуючи традиції закладу, рекомендації районної (міської) методичної служби та перспективний досвід інших закладів.

3.3. Розроблення річного плану на основі інформаційно-комунікаційних технологій

Планування є важливою складовою сучасних систем управління, однак слід наголосити на тому, що ефективність його значно підвищується в разі використання *інформаційно-комунікаційних технологій* (ІКТ). Цієї думки дотримуються науковці й практики, які вважають, що застосування ІКТ є логічним підсумком удосконалення управління загальноосвітнім навчальним закладом [31; 40; 46] та ін.

Отже, враховуючи необхідність модернізації річного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу на сучасному етапі розвитку освіти, пропонується це робити на основі *системного підходу з використанням ІКТ*. Вважаючи загальноосвітній навчальний заклад соціально-педагогічною системою із складною внутрішньою ієрархією, пропонуємо планувати роботу цієї системи шляхом складання планів діяльності її підсистем. Для складання доцільного річного плану роботи закладу необхідно декомпонувати соціально-педагогічну систему закладу на підсистеми аж до елементарного рівня і створити алгоритми управління ними.

Алгоритм управління - це процес забезпечення чіткої послідовної реалізації управлінських функцій з боку керівника (адміністративного органу) з урахуванням чинних законодавчих і нормативних положень, організаційної культури педагогічного колективу, зовнішнього впливу, орієнтованих на розв'язання конкретних завдань [39].

Створені на основі діючої нормативної бази і методичних матеріалів алгоритми управління підсистемами загальноосвітнього навчального закладу фактично дають змогу конструювати річний план роботи і систему управління закладом освіти взагалі. Значна роль у цьому процесі належить розподілу підсистем діяльності загальноосвітнього навчального закладу між окремими суб'єктами управління з метою запобігання дублювання в їх діях. Річне планування роботи закладу на основі системи алгоритмізованого управління – це, фактично, результат системного бачення керівником діяльності об'єкта управління протягом визначеного періоду часу. Зразки алгоритмів управління наведені у табл. 10, 11.

Керівники, в разі творчого підходу до справи, можуть створювати за зазначеним принципом *алгоритми управління* підсистемами різних рівнів в залежності від своїх поглядів на соціально-педагогічну систему закладу.

Алгоритм роботи з документацією

Місяць	Т	Зміст роботи	Відповідальний	Підсумок
1 семестр				
Вересень	1	Ознайомлення педагогічних працівників, прийнятих на роботу, з вимогами інструкції з ведення ділової документації у ЗНЗ I-III ступенів	Д	П
		Визначення місця для зберігання ділової документації	Д	Н
		Затвердження розкладу уроків	Д	Розклад
		Затвердження календарних планів	Д	Плани
		Контроль за складанням поурочних планів	Д, ЗДНР	Дов
		Складання графіка проведення контрольних робіт на 1 семестр	ЗДНР	Гр
		Складання графіка вивчення стану викладання предметів на навчальний рік	ЗДНР	Гр
		Складання списків дітей, схильних до девіантної поведінки	ЗДВР	Списки
		Складання графіка чергування класів по ЗНЗ на навчальний рік	ЗДВР	Гр
		Контроль за складанням планів роботи методичних об'єднань	ЗДНР	Дов
		Контроль за складанням планів роботи класних керівників	ЗДВР	Дов
		Контроль за складанням плану роботи бібліотеки	Д	Дов
		Контроль за складанням плану роботи психолога	ЗДВР	Дов
		Контроль за складанням плану роботи гуртків та спортивних секцій	Д, ЗДНР	Дов
		Контроль за переписом мікрорайону		Н

Алгоритм виховної роботи загальноосвітнього навчального закладу

Місяць	Т	Захід	Відповідальний	Підсумок
1 семестр				
Вересень	1	Підбиття підсумків роботи в таборі праці та відпочинку Підготовка та проведення свята першого дзвоника Складання графіка чергування класів по ЗНЗ Проведення наради з класними керівниками з питань планування виховної роботи Затвердження у директора плану виховної роботи на 1 семестр та ознайомлення з ним класних керівників Складання графіка проведення батьківських зборів	ЗДВР ЗДВР ЗДВР ЗДВР ЗДВР ЗДВР	Дов ОН Свято Гр ОН План Гр
	2	Тиждень чистоти та порядку Аналіз планів виховної роботи на 1 семестр Визначення виховних заходів для контролю за їх виконанням Узагальнення даних про працевлаштування випускників 9, 11 класів Затвердження планів виховної роботи у директора ЗНЗ Складання розкладу роботи гуртків у ЗНЗ, затвердження їх у директора ЗНЗ Складання графіка проведення класних годин Організація зустрічі учнів з інспекторами кримінальної міліції та ДАІ	ЗДВР ЗДВР ЗДВР ЗДВР ЗДВР, КлК ЗДВР ЗДВР ЗДВР	ОН НД НД Списки Плани Розклад Гр Дов

Вересень	2	Збір відомостей про представників класів до батьківського комітету ЗНЗ	ЗДВР	Списки
	3	Робота на закріпленій території Проведення тижня безпеки дорожнього руху Участь у засіданні учнівського комітету Проведення заходів з попередження дитячого травматизму Надання до РВО даних про працевлаштування випускників 9, 11 класів	ЗДВР, КлК ЗДВР ЗДВР ЗДВР ЗДВР	З ОН ОН ОН Списки
	4	Проведення масових заходів згідно з річним планом Робота на закріпленій території Проведення тижня культури Участь у засіданні оперативної групи Підготовка до святкування Дня працівників освіти Контроль за проведенням виховних годин	ЗДВР ЗДВР, КлК ЗДВР ЗДВР ЗДВР ЗДВР	ОН З ОН П ОН НД

Виходячи із викладеного вище, В.Лунячек (м. Харків) пропонує структуру річного плану роботи загальноосвітнього навчального закладу на основі алгоритмів управління його підсистемами, яку відображено в табл. 12.

Таблиця 12

Структура річного плану загальноосвітнього навчального закладу на основі системи алгоритмізованого управління

Розділ плану	Алгоритм управління
Вступ	
Організація діяльності педагогічного колективу на отримання молоддю повної загальної середньої освіти	- Алгоритм досягнення молоддю повної загальної освіти
Організація навчального процесу	- Алгоритм організаційно-навчальної роботи - Алгоритм виконання навчальних нормативів - Алгоритм удосконалення змісту навчання

Організація виховного процесу	- Алгоритм виховної роботи ЗНЗ - Алгоритм діяльності класного керівника - Алгоритм роботи учнівського комітету ЗНЗ - Алгоритм роботи з учнями, схильними до девіантної поведінки - Алгоритм роботи прес-центру ЗНЗ - Алгоритм діяльності музею ЗНЗ
Робота з кадрами	- Алгоритм організаційно-дорадчої діяльності - Алгоритм методичної роботи - Алгоритм атестації - Алгоритм індивідуальної роботи з педагогічними кадрами - Алгоритм роботи з адміністративно-господарським персоналом
Робота з органами громадського самоврядування	- Алгоритм діяльності ради ЗНЗ - Алгоритм роботи батьківського комітету - Алгоритм роботи піклувальної ради ЗНЗ
Забезпечення життєдіяльності ЗНЗ	- Алгоритм фінансової діяльності ЗНЗ - Алгоритм залучення позабюджетних коштів - Алгоритм соціального захисту - Алгоритм організації роботи з охорони праці - Алгоритм зміцнення матеріально-технічної бази і господарської роботи - Алгоритм роботи з документацією ЗНЗ
Додатки	
Програми розвитку	- Алгоритми виконання програм
Експериментально-дослідна діяльність	- Алгоритм експериментально-дослідної діяльності
План роботи бібліотеки	- Алгоритм роботи бібліотеки
План роботи психологічної служби	- Алгоритм роботи психологічної служби
План літнього оздоровлення учнів	- Алгоритм літнього оздоровлення учнів

Для алгоритмів управління підсистемами діяльності закладу існує оригінальне програмне забезпечення “Річний план роботи загальноосвітнього навчального закладу”, яке автоматизує використання алгоритмів управління і надає можливість робити з них необхідні вибірки згідно із запитом, відстежувати їх виконання, оперативно заносити поточні зміни, які обумовлені

конкретною ситуацією, тобто використовувати комп'ютеризовані алгоритми для створення електронного річного плану роботи закладу.

Комплексна комп'ютеризована задача "Річний план роботи загальноосвітнього навчального закладу" має декілька основних режимів роботи і режимів роботи другого рівня (табл. 13).

Таблиця 13

Комплексна комп'ютеризована задача "Річний план роботи загальноосвітнього навчального закладу"

Основні режими роботи	Режими роботи другого рівня
Огляд та друк заходів	- Групування заходів за алгоритмами - Групування заходів за датами - Групування за відповідальними - Групування за підсумками
Занесення та зміна даних	—
Контроль за виконанням заходів	- Завдання критеріїв вибору - Друк звіту результатів контролю за виконанням алгоритмів
Оцінка ефективності управління	- Занесення експертних оцінок - Формування звіту за конкретний період
Робота з довідниками	- Додавання підсумків - Додавання відповідальних - Редагування назв алгоритмів
Службові режими	- Створення архіву даних - Реєстрація програми

Використання цієї комп'ютерної задачі значно полегшує реалізацію інших управлінських функцій (аналіз, організація і контроль). Посилюється мотивація діяльності керівника щодо планування роботи закладу.

Цікавим, на нашу думку, є досвід роботи Б.Набоки (м. Кіровоград), який на базі своєї школи, використовуючи системний підхід до управління, розробив і впровадив мультимедійну модель навчального закладу [46], основу якої складають *автоматизовані робочі місця* (АРМ):

- АРМ директора – автоматизований контроль та керівництво закладом;
- АРМ заступників директора – автоматизований контроль та керівництво навчально-виховним процесом;
- АРМ секретаря – автоматизований документообіг та статистика;
- АРМ учителя;
- АРМ класного керівника – електронний журнал класу, статистика класу;
- АРМ батьків та учнів – власний код із правом виходу на сторінки електронного журналу, віртуальні консультації, спілкування в он-лайн режимі;
- АРМ бібліотечно-інформаційного навчального центру;
- АРМ адміністративно-господарчої частини.

Серед функцій, які закладені до автоматизованих робочих місць, є і функція планування роботи.

Запропоновані підходи до річного планування роботи загальноосвітнього навчального закладу з використанням системного підходу як методологічної основи управління надають можливість на алгоритмізованій основі формувати доцільну структуру річного плану роботи закладу та автоматизувати його використання на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

3.4. Технологія підготовки та схвалення річного плану

Важливим аспектом, якому керівник повинен приділяти особливу увагу, є *технологія створення* річного плану роботи школи. В зв'язку з цим пропонується в кінці поточного навчального року видавати наказ по школі щодо складання річного плану на наступний навчальний рік з чітким визначенням обов'язків посадових осіб.

У травні проекти окремих розділів річного плану слід зібрати разом і починати етап їх узгодження і обговорення з різними категоріями педагогічних працівників, учнів, громадськими організаціями та ін. Важливо їх максимально залучати до цього процесу. Доцільним є проведення ділової гри за даним напрямком.

Під час планування особливу увагу слід приділяти тим аспектам роботи школи, які у попередньому навчальному році згідно з критеріями ефективності його роботи мали *низькі показники*.

Спираючись на вимоги нормативних документів та на власний досвід, можу запропонувати певний порядок розроблення і ухвалення плану, де можна визначити вісім етапів роботи.

Етапи розроблення річного плану (рис. 4):

1. Видання наказу про підготовку плану роботи на наступний навчальний рік (квітень).

2. Робота комісії з розроблення річного плану (квітень – травень). Підготовка методики діагностування учасників навчально-виховного процесу щодо оцінки роботи закладу за навчальний рік, що завершується, та прогнозування роботи на наступний навчальний рік (до 20 квітня). Здійснення діагностування (з 20 до 30 квітня). Підготовка аналітичних довідок щодо виконання плану роботи за минулий навчальний рік за розділами плану та відповідних пропозицій до плану роботи на наступний навчальний рік (до 10 травня). Збирання та аналіз матеріалів з різних джерел інформації для плану роботи на наступний навчальний рік (до 15 травня). Узагальнення пропозицій щодо змісту і структури плану роботи на наступний навчальний рік (до 15 травня). Забезпечення складання проекту плану роботи керівниками усіх підрозділів закладу (до 30 травня).

3. Обговорення й ухвалення першого варіанта плану роботи на засіданні ради при директорові (31 травня). Забезпечення ознайомлення з планом роботи

всіх учасників навчально-виховного процесу та їх залучення до його обговорення (червень – серпень).

4. Погодження плану на засіданні шкільного парламенту (учнівського комітету) (червень).

5. Погодження плану на засіданні профкому (червень).

6. Погодження плану на засіданні батьківського комітету (червень).

7. Погодження плану на засіданні педагогічної ради (серпень).

8. Затвердження плану на засіданні ради закладу (серпень-вересень).

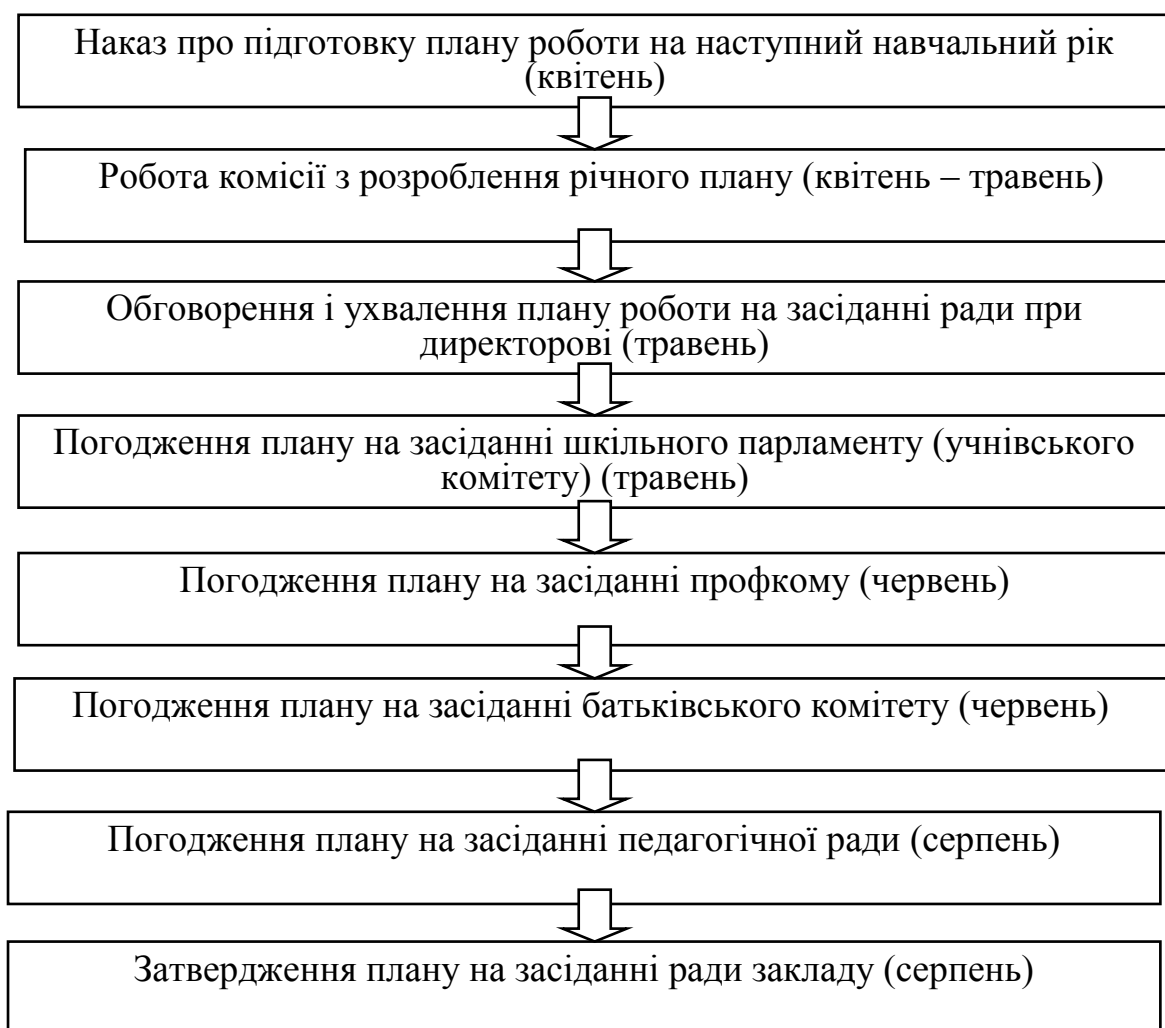


Рис. 4. Етапи розроблення річного плану роботи загальноосвітнього навчального закладу

Наказ про організацію підготовки плану роботи школи на навчальний рік можна розробити за таким зразком:

НАКАЗ

02.04.2012

№ _____

Про організацію підготовки плану роботи школи на 2012/2013 навчальний рік

Удосконалення управління сучасною школою пов'язане з поліпшенням планування роботи закладу, підвищенням дієвості планів, їх наукового обґрунтування, спрямованості на кінцеві результати.

Річний план має виходити з глибокого аналізу діяльності колективу закладу, орієнтувати їх на нові досягнення. Підготовка річного плану роботи – це процес моделювання оптимального варіанта управління закладом, визначення комплексу заходів щодо поліпшення результативності роботи, удосконалення організації діяльності.

Зважаючи на зазначене, з метою здійснення глибокого аналізу діяльності всіх структурних підрозділів закладу, якісної підготовки проекту плану роботи на наступний навчальний рік, залучення до процесу планування усіх учасників навчально-виховного процесу, визначення реальних термінів виконання заходів, відповідальних за їх виконання і конкретних виконавців

НАКАЗУЮ:

1. Створити комісію з розробки проекту плану роботи школи на новий навчальний рік в такому складі:

Голова комісії:

_____ - директор (заступник директора з навчально-виховної роботи).

Члени комісії:

_____ - заступник директора з навчально-виховної роботи;

_____ - заступник директора з виховної роботи;

_____ - голова ради закладу;

_____ - практичний психолог;

_____ - соціальний педагог;

_____ - заступник директора з господарчої роботи;

_____, _____, _____ - керівники методичних об'єднань педагогічних працівників;

_____ - завідувач бібліотеки.

2. Членам комісії:

2.1. Підготувати анкети, тести та інші діагностичні матеріали за зразками, рекомендованими міською (районною) методичною службою, погодити їх зміст із соціально-психологічною службою закладу (відповідальні – заступники

директора, до 20.04.2012 р.).

2.2. Здійснити за підсумками роботи за минулий навчальний рік вихідне діагностування всіх учасників навчально-виховного процесу (відповідальні – заступники директора, 20–30.04.2012 р.).

2.3. Здійснити аналіз діагностичних матеріалів (відповідальні – члени робочої групи, до 05.05.2012 р.).

2.4. Підготувати аналітичні довідки щодо виконання плану роботи за минулий навчальний рік за конкретним розділом та відповідні пропозиції до плану роботи на наступний навчальний рік (відповідальні – члени робочої групи, до 10.05.2012 р.).

3. Голові комісії:

3.1. Узагальнити пропозиції, обговорити з членами робочої групи та погодити з директором зміст і структуру плану роботи на наступний навчальний рік (до 15.05.2012 р.).

3.2. Забезпечити складання проекту плану роботи керівниками усіх підрозділів закладу (до 30.05.2012 р.).

3.3. Ухвалити перший варіант плану роботи на наступний навчальний рік на засіданні ради при директорові (31.05.2012 р.).

3.4. Передати проект плану в бібліотеку для ознайомлення з ним учасників навчально-виховного процесу, внесення пропозицій щодо змін і доповнень (до 03.06.2012 р.).

3.5. Забезпечити корегування проекту плану роботи та розроблення його остаточного варіанта (до 30.08.2012 р.).

4. Всім учасникам навчально-виховного процесу ознайомитися з планом роботи школи та взяти участь в його обговоренні на засіданнях органів громадського самоврядування, профспілкового комітету та педагогічної ради (до 30.08.2012 р.).

5. Погодити план роботи на засіданні педагогічної ради (30.08.2012 р.).

6. Затвердити план роботи на засіданні ради закладу (31.08.2012 р.).

7. Контроль за виконанням даного наказу залишаю за собою.

Директор

(підпис)

Ініціали, прізвище

З наказом ознайомлені: (дата і підпис)

Удосконаленню якості планування може слугувати **пам'ятка щодо вивчення річного плану** закладу [70], яка передбачає відповіді на запитання:

1. Відповідність річного плану програмі розвитку навчального закладу та перспективному плану роботи.

2. Чи приведені розділи плану у відповідність до Закону України «Про загальну середню освіту»?

3. Оптимальність аналізу досягнутих результатів, наявних недоліків, упущень. Наскільки науково, повно, лаконічно, аргументовано здійснено аналіз роботи навчального закладу. Чи розкрито: стан викладання навчальних предметів; рівень навчальних досягнень, сформованості компетенцій, загальнонавчальних умінь та навичок школярів; результати ДПА, ЗНО; готовність учнів до продовження навчання, трудової діяльності; рівень вихованості школярів та якість системи виховної роботи закладу; ефективність підвищення фахового рівня педагогів, самоосвіти вчителів, організації методичної роботи; якість роботи школи щодо зміцнення здоров'я учнів і працівників, дотримання норм охорони праці; робота учнівських організацій; робота з батьками та громадськістю; ефективність роботи адміністрації, система управління закладом, ефективність роботи педради; соціально-психологічний мікроклімат у закладі; матеріально-технічні, фінансові умови.

4. Повнота розкриття причин недоліків у здійсненні навчально-виховного процесу. Наскільки вдало сформульовано проблеми, над вирішенням яких працюватиме школа? Чи впливають вони безпосередньо з проведеного аналізу? Чи має школа наявні ресурси (людські, матеріально-технічні, фінансові) для їх вирішення?

5. Конкретність запланованих заходів. Чи вказані терміни, відповідальні за виконання і виконавці?

Для визначення **процедури погодження та затвердження** річного плану роботи загальноосвітнього навчального закладу слід звернутися до нормативних документів.

Відповідно до Типового статуту загальноосвітнього навчального закладу:

- план роботи **затверджується** радою навчального закладу (п. 2.1);

- робочий навчальний план навчального закладу державної і комунальної форм власності **погоджується** радою навчального закладу і **затверджується** відповідним органом управління освітою; робочий навчальний план приватного навчального закладу **затверджується** засновником (власником) та **погоджується** відповідним органом управління освіти. У вигляді додатків до робочого навчального плану додаються *розклад уроків* (щоденний, тижневий) та *режим роботи* (щоденний, річний) (п. 2.2);

- 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 (п. 2.11);

- *тижневий режим роботи* навчального закладу **затверджується** у *розкладі* навчальних занять (п. 2.11).

Крім того, у пп. 4.8, 4.9 Типового статуту загальноосвітнього навчального закладу зазначено, що **педагогічна рада**, постійно діючий дорадчий колегіальний орган, також розглядає питання удосконалення і методичного забезпечення навчально-виховного процесу, **планування та режиму роботи** навчального закладу. Тому план роботи слід обов'язково погоджувати з педагогічною радою.

Узагальнена схема усіх процедур погодження та затвердження річного плану роботи загальноосвітнього навчального закладу подається на рис. 5.

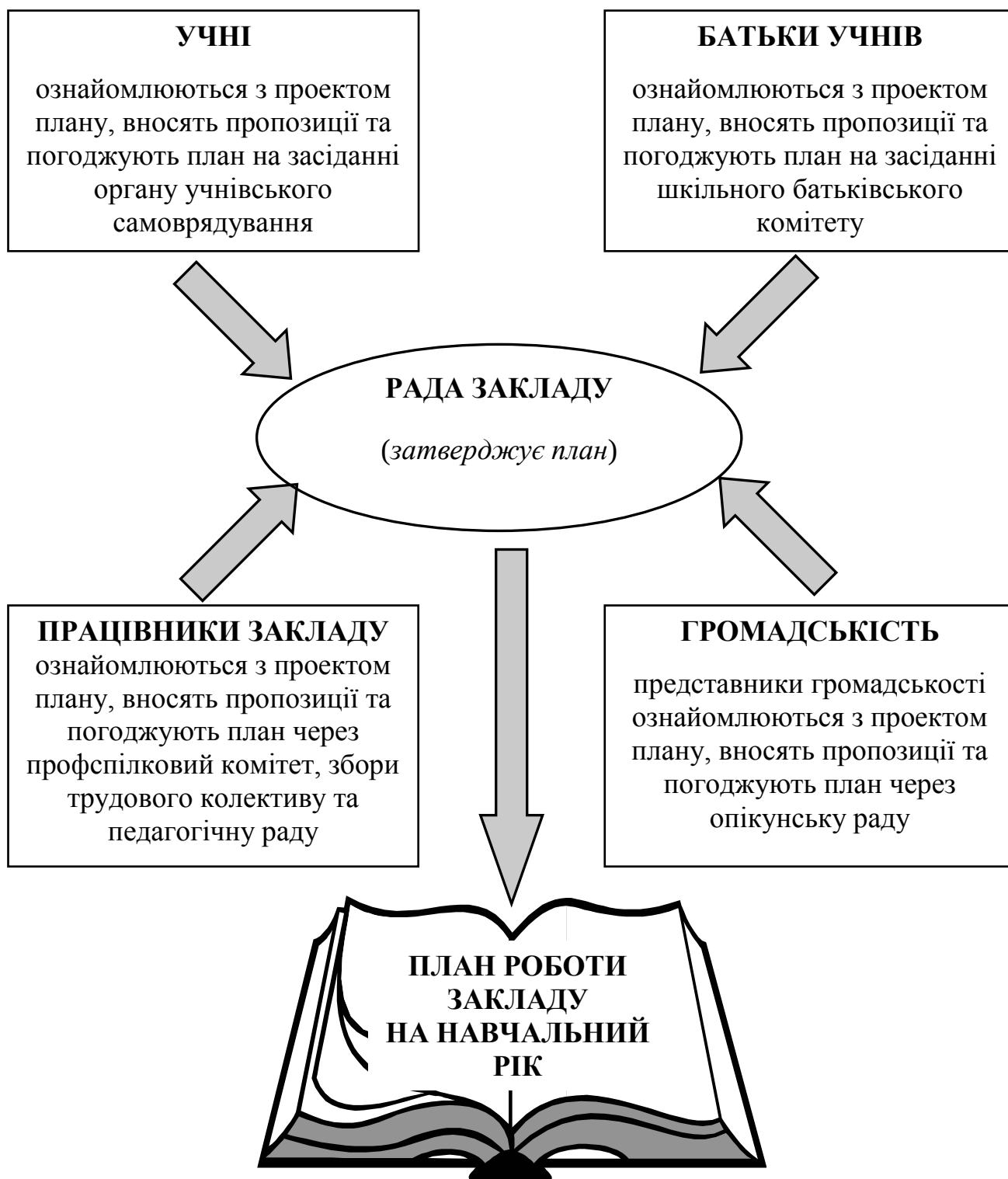


Рис. 5. Порядок погодження та затвердження річного плану роботи

4. Рекомендації щодо успішного планування роботи закладу

Якісну зміну системи управління можна здійснити такими шляхами: впливом вищих органів; через розвиток власних традицій та практики; через упровадження перспективного управлінського досвіду; через тиск знизу, тобто через природний розвиток управління, що зумовлюється розвитком школи. Але є більш продуктивний шлях – *проектування*, яке передбачає усвідомлені, системні та радикальні зміни. Воно не відкидає досвіду керівника й традицій закладу, а враховує наявні кращі управлінські взірці та технології, базується на глибокому науковому підґрунті. Проектувати можна: педагогічні системи (розвиток навчального закладу в цілому, діяльність окремих служб, види діяльності тощо); педагогічні процеси (освітні технології, режим діяльності, відносини між учасниками педагогічного процесу тощо); педагогічні ситуації (стан системи діяльності, відносин, зумовлених певними факторами) [14].

Проектування передбачає розробку основних напрямів, умов, концепцій, моделей, засобів, змісту діяльності. Як технологію проектної діяльності експериментально перевірено **програмно-цільовий підхід** до управління навчальним закладом. Програмно-цільове управління можна подати як інтеграцію мети, завдань та відповідних кроків проектування. Використання програмно-цільового планування діяльності навчального закладу дає можливість соціально зорієнтувати навчально-виховний процес, а саме: задовольняти освітні потреби згідно з гуманістичними засадами суспільства; здійснювати постійний пошук нових способів задоволення освітніх потреб, урахувати їх змінюваність, упроваджувати інновації; відмовитися від освітніх програм, які суперечать інтересам споживачів; розробляти та впроваджувати освітні програми, які враховують інтереси самого навчального закладу та є корисними для соціального розвитку регіону [14].

Отже, **програмно-цільове планування** діяльності загальноосвітнього навчального закладу – це одна з технологій управління, яка враховує потреби та запити всіх учасників навчально-виховного процесу. Споживачам освітніх послуг – учням і батькам – воно потрібне для того, щоб розширити можливості задоволення духовних, соціальних, особистісних потреб; отримати якісні освітні послуги, нові знання; свідомо здійснювати вибір навчального закладу. Педагогічним працівникам – для того, щоб використати можливості для самореалізації; працювати з кращим результатом; мати можливість отримати додаткову оплату праці. Керівникам навчального закладу – для того, щоб визначити стратегію розвитку школи в нових соціально-економічних умовах; забезпечити удосконалення педагогічної системи школи; ефективніше використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси.

Планування роботи закладу успішно відбувається **при належній підготовці** учасників навчально-виховного процесу до такого виду діяльності. Коли керівник освітнього закладу, вчитель усвідомлюють власну невідповідність до педагогічного експерименту, то проявлений інтерес до проблеми і практична діяльність швидко згасають [34]. Якщо люди в нас розглядаються як об'єкт, а не суб'єкт дій; якщо домінує **маніпуляторський**, а

не мобілізуючий погляд на них; якщо обирається стратегія адміністрування, а не провідництва та розвитку персоналу, – успіху не буде [13].

Керівнику закладу необхідно перш за все пам'ятати про те, **чого він прагне**, а не про те, що він робить зараз. Рутинна повсякденних проблем не повинна затьмарювати бачення перспективи. Керівнику потрібно вміти здійснювати вплив. Успіх у побудові сучасної моделі навчального закладу вимагає наявності такого комплексу рис, як здатність поставити себе на місце іншої людини, чуття нового, уміння йти на ризик тощо.

Головна задача керівника – визначення напрямку діяльності організації. Людей слід розглядати як **ініціаторів власних дій**, а не як **одиниці планування** [13]. Однією з найважливіших умов успіху планування є спроможність адміністрації мобілізувати людей на високі досягнення у вибраному ними напрямку роботи.

Перспективне бачення є надзвичайно сильним інструментом у руках, а точніше – у голові керівника. На необхідності розвитку у керівника школи вміння перспективного бачення наголошував ще В.Сухомлинський. «Логіка педагогічного керівництва школою така, – писав він – що нам неможливо працювати, якщо ми не будемо постійно аналізувати зв'язки сучасного з минулим і з майбутнім. Уміння передбачати – це передусім уміння озирнутися на пройдений шлях, оглянути його, побачити в ньому джерела сьогоднішніх успіхів і недоліків [67, с. 602–603]». Керівнику школи, на його думку, потрібно постійно свідомо розвивати в собі здатність бачити зв'язки між явищами, здатність узагальнювати [67, с. 601].

Бачення перспективи дозволяє визначити правильний курс, воно дає напрямок організації, напрямок, який не виникає завдяки правилам та інструкціям, статуту чи структурі організації. Істинний напрямок народжується завдяки баченню перспективи. Спочатку керівник повинен побачити її сам. Коли він почне діяти в обраному напрямку, перспективу побачать інші. А коли в цьому напрямку почнуть діяти всі, можливість перетвориться на реальність. Немає більш могутньої сили, яка рухає організацію до досконалості й довгострокового успіху, ніж привабливе, достойне й досконале майбутнє, бачення якого розділяють усі.

Слід зазначити, що у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів в цілому помітні позитивні тенденції, пов'язані зі змінами в змістовому і організаційному аспектах. Але, водночас, свої багаті потенційні можливості вони ще не реалізували у повному обсязі й цілісному вигляді. Існують об'єктивні і суб'єктивні фактори, які гальмують розвиток інноваційних процесів. Вважаємо, що глибокий аналіз їх як на рівні адміністрації, так і на рівні кожного вчителя дозволить активізувати інноваційну діяльність в цілому. Найголовніше у цій проблемі – **розумний підхід** до її вирішення. Не слід ставити нереальні завдання і в той же час не можна обмежуватись надто малими кроками, які мало що цікавого й корисного привнесуть у шкільне життя.

Під час підготовки до планування необхідно обов'язково враховувати

умови конкретного закладу (зовнішні та внутрішні).

Пропонуємо **шість рекомендацій**, які були зібрані від експертів з різних країн [17; 36; 43]:

- Планування роботи - це спосіб мислення та процес, який відбувається постійно. План ніколи не буває досконалим або завершеним. Намагайтеся зробити процес планування простим і керованим.

- Залучайте до процесу планування усіх працівників адміністрації, керівників структурних підрозділів та персонал.

- Заохочуйте творчість, інноваційність, уяву радше ніж сліпе слідування традиційним етапам планування.

- Не ухвалюйте стратегію без вдумливого розгляду шляхів її реалізації.

- Створення плану роботи саме по собі не є результатом роботи; це засіб допомогти колективу закладу виконати свою місію.

- Суворо дотримуйтесь у процесі планування усіх вимог Статуту закладу та інших нормативних документів, виконуйте усі передбачені цими документами процедури погодження та затвердження плану роботи. Особливу увагу зверніть на ті з них, що вимагають погодження плану роботи з усіма учасниками навчально-виховного процесу (див. рис. 5).

Враховуючи ці рекомендації, команда з планування може здійснювати усі кроки процесу планування, адаптувати та пристосовувати його процедури до потреб колективу закладу та всіх його членів.

Творче використання в процесі планування діяльності закладу вимог нормативних документів та методичних рекомендацій допоможе створити необхідну базу для піднесення рівня навчально-виховного процесу, сприятиме успішному і результативному виконанню завдань, які постають сьогодні перед освітою.

НОРМАТИВНА БАЗА

1.1. Організація планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу, порядок підготовки, погодження та схвалення планів

ЗАКОН УКРАЇНИ «Про загальну середню освіту» [27] (витяг)

Стаття 39. Управління та громадське самоврядування загальноосвітнього навчального закладу

1. Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює директор. Колегіальним органом управління загальноосвітнім навчальним закладом є педагогічна рада, повноваження якої визначаються Положенням про загальноосвітні навчальні заклади.

2. Органом громадського самоврядування загальноосвітнього навчального закладу є **загальні збори (конференція) колективу загальноосвітнього навчального закладу**.

3. У загальноосвітніх навчальних закладах можуть функціонувати методичні об'єднання, що охоплюють учасників навчально-виховного процесу та спеціалістів певного професійного спрямування.

Затверджено
постановою Кабінету Міністрів України
від 27 серпня 2010 р. № 778

ПОЛОЖЕННЯ про загальноосвітній навчальний заклад [56] (витяг)

Загальна частина

1. Це Положення визначає основні засади діяльності загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів і форм власності.

(...)

9. Заклад діє на підставі статуту, який розробляється на основі цього Положення та положення про відповідний тип закладу, типового статуту, затвердженого МОН. Статут державного та комунального закладу затверджується відповідним органом управління освітою, статут приватного закладу затверджується його власником та погоджується з відповідним органом

управління освітою. Статут закладу реєструється місцевим органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування.

95. Керівник 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.

(...)

96. Керівник закладу є головою педагогічної ради - постійно діючого колегіального органу управління закладом.

97. Засідання педагогічної ради проводяться у міру потреби, але не менш як чотири рази на рік.

98. Педагогічна рада розглядає питання:

удосконалення і методичного забезпечення навчально-виховного процесу;

планування та режиму роботи закладу;

варіативної складової робочого навчального плану;

переведення учнів (вихованців) до наступного класу та їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;

(...)

педагогічна рада розглядає також інші питання, пов'язані з діяльністю закладу.

99. Органом громадського самоврядування закладу є загальні збори (конференція) його колективу, що скликаються не менш як один раз на рік. Порядок скликання, повноваження, чисельність, склад загальних зборів (конференції) колективу визначаються статутом закладу і колективним договором.

Загальні збори (конференція) заслуховують звіт директора про здійснення керівництва закладом, розглядають питання навчально-виховної, методичної, економічної і фінансово-господарської діяльності закладу.

100. У закладі за рішенням загальних зборів (конференції) можуть створюватися і діяти рада закладу, діяльність якої регулюється його статутом, а також піклувальна рада, учнівський комітет, батьківський комітет, методичні об'єднання, комісії, асоціації, положення про які розробляє і затверджує МОН. До складу ради закладу обираються представники педагогічного колективу, учнів (вихованців) школи II-III ступенів, батьків і громадськості.

Затверджено
наказом Міністерства освіти і науки
України від 29.04.2002 р. № 284

ПРИМІРНИЙ СТАТУТ
загальноосвітнього навчального закладу [59]
(витяг)

II. Організація навчально-виховного процесу

2.1. Навчальний заклад планує свою роботу самостійно відповідно до **перспективного, річного плану**.

В плані роботи відображаються найголовніші питання роботи навчального закладу, визначаються перспективи його розвитку.

План роботи затверджується **радою навчального закладу**.

2.2. 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.

Робочий навчальний план навчального закладу державної і комунальної форм власності **погоджується радою навчального закладу** і затверджується відповідним органом управління освітою.

Робочий навчальний план приватного навчального закладу затверджується засновником (власником) та погоджується відповідним органом управління освіти.

У вигляді додатків до робочого навчального плану додаються **розклад уроків (щоденний, тижневий) та режим роботи (щоденний, річний)**.

2.3. 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.

(...)

2.11. 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**.

Тижневий режим роботи навчального закладу затверджується у розкладі навчальних занять.

Крім різних форм обов'язкових навчальних занять, у навчальному закладі проводяться індивідуальні, групові, факультативні та інші позакласні заняття; заходи, що передбачені окремим розкладом і спрямовані на задоволення

освітніх інтересів учнів та на розвиток їх творчих здібностей, нахилів і обдаровань.

(...)

IV. Управління навчальним закладом

4.1. Управління навчальним закладом здійснюється його засновником (власником) _____ (вказується засновник (власник)).

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.

4.2. Вищим органом громадського самоврядування навчального закладу освіти є **загальні збори (конференція) колективу**, що скликаються не менше одного разу на рік.

Делегати загальних зборів (конференції) з правом вирішального голосу обираються від таких трьох категорій: працівників навчального закладу - зборами трудового колективу;

учнів навчального закладу другого-третього ступенів — класними зборами;

батьків, представників громадськості — класними батьківськими зборами.

Кожна категорія обирає однакову кількість делегатів. Визначається така кількість делегатів: від працівників навчального закладу __, учнів __, батьків і представників громадськості ____.

Термін їх повноважень становить _____.

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.

(...)

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 (визначають інші функції, що не суперечать чинному законодавству).

4.3. У період між загальними зборами (конференцією) діє **рада навчального закладу**.

4.3.2. 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; (...)

(інші права, що не суперечать законодавству України).

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.

4.3.6. Рада навчального закладу:

організовує виконання рішень загальних зборів (конференцій);
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 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;

вносить 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;
(визначаються інші функції, що не суперечать законодавству України)
(...)

4.6. 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.

(...)

4.8. У навчальному закладі створюється постійно діючий дорадчий колегіальний орган – **педагогічна рада**.

Головою педагогічної ради є директор навчального закладу.

4.9. 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.

4.10. 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.

**Примірне положення про раду загальноосвітнього
навчального закладу [58]
(витяг)**

3.3. Рада працює за планом, що затверджується загальними зборами (конференцією). Кількість засідань визначається їх доцільністю, але має бути не меншою чотирьох разів на навчальний рік.

(...)

3.7. 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.

(...)

3.11. 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 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 (ярмарків, конкурсів тощо); 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.

3.12. Статутом навчального закладу можуть визначатись й інші повноваження ради навчального закладу, що не суперечать чинному законодавству.

Затверджено
наказом Міністерства освіти і науки
України від 23 червня 2000 р. № 240

Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів [28] (витяг)

3.8. Всі документи підлягають датуванню. Датою документа є дата його підписання.

3.9. Дати підписання і затвердження документа, а також ті, що в тексті, повинні оформлятися цифровим способом. Елементи дати записуються трьома парами арабських цифр в один рядок у послідовності: число, місяць, рік. Наприклад, 12 січня 2000 року слід писати - 12.01.2000.

Якщо порядковий номер місяця або числа складається з однієї цифри, то перед нею ставиться 0. Наприклад, 5 січня 2000 року слід писати - 05.01.2000.

У документах, що містять відомості фінансового характеру, застосовується словесно-цифровий спосіб оформлення дат: 30 січня 2000 року.

3.10. Дата на документі проставляється особою, яка його підписує або затверджує, в момент підписання або затвердження. Дата затвердження документа зазначається у відповідній графі.

3.11. Дата підписання проставляється в лівій верхній частині документа разом з індексом на спеціально відведеному для цього місці на бланку. Якщо документ складено не на бланку, його дата проставляється нижче підпису, ліворуч.

3.12. До складу підпису входять: найменування посади, особистий підпис, ініціали та прізвище особи, яка підписала документ.

3.13. Затвердження документа здійснюється двома способами: грифом "Затверджено", або виданням відповідного розпорядчого документа (наказу, розпорядження тощо). Обидва способи затвердження мають однакову силу.

3.14. Елементами грифа затвердження є: слово "Затверджено", найменування посади, особистий підпис, ініціали і прізвище особи, яка затвердила документ, дата затвердження. Гриф затвердження розміщується у правому верхньому куті документа.

3.17. Додатки доповнюють, пояснюють окремі питання документа або документ в цілому. Про наявність додатків зазначається у тексті або після тексту документа перед підписом. Назва додатка у тексті документа повинна відповідати назві самого додатка.

3.18. Реквізити документа відокремлюються один від одного 2 - 3 міжрядковими інтервалами.

3.19. Назву виду документа друкують великими літерами. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

(...)

4. Перелік обов'язкової ділової документації.

(...)

4.31. План роботи на поточний навчальний рік.

4.32. Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу.

4.33. Навчальні плани та навчальні програми.

(...)

4.45. Розклад уроків для учнів 1 - 4 класів та 5 - 11 (12) класів.

4.46. Графік роботи гуртків, секцій, об'єднань тощо.

4.47. Графік проведення позакласних заходів.

Єдиним документом у плануванні роботи школи є річний план. Він складається за участю педагогічного колективу, громадських організацій, відображає найголовніші питання діяльності школи, в обов'язковому порядку обговорюється педагогічною радою. Річний план має виходити з глибокого аналізу діяльності педагогічного і учнівського колективів і орієнтувати їх на досягнення кінцевого результату у навчально-виховному процесі.

Розділи річного плану доцільно привести у відповідність до структури Закону України "Про загальну середню освіту".

Організації виконання річного плану служить особисте тижневе планування роботи керівників школи.

Календарне планування навчального матеріалу здійснюється вчителем безпосередньо у навчальних програмах. На основі календарних вчителі розробляють поурочні плани, структура і форма яких визначаються ними самостійно.

Пурочний план може бути складений у вигляді конспекту, тез, таблиці тощо.

Плани роботи класних керівників, вихователів, бібліотекарів, методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій тощо складаються на період, визначений педагогічним колективом, в довільній формі і узгоджується з заступником директора з навчально-виховної роботи.

Планування роботи у загальноосвітньому навчальному закладі не виключає право керівників, педагогічного колективу на творчість, різноваріантність у виборі форм і структури планів. Вони повинні бути стислими, конкретними, лаконічними, передбачати заходи, які обов'язково мають бути виконаними і які можна контролювати.

Навчально-виховний процес у загальноосвітньому навчальному закладі регламентується розкладом уроків та позакласних занять на півріччя, які мають забезпечити рівномірне навантаження учнів та раціональну організацію праці педагогічного колективу.

У 9-11 (12) класах необхідно практикувати здвоєні уроки з предметів, у процесі викладання яких проводяться лекції, семінарські заняття, заліки, лабораторні і практичні роботи.

Факультативні заняття, роботу гуртків, секцій, позакласні заходи тощо слід планувати у дні з найменшою кількістю уроків з обов'язковою перервою після основних занять.

Підготував О.Жосан

1.2. Формування змісту перспективного та річного планів роботи загальноосвітнього навчального закладу в умовах реформування освіти

Назва документа	Короткий зміст
Закон України «Про освіту»	Право на освіту створенням умов для вибору профілю навчання і виховання відповідно до здібностей, інтересів громадянина. Статті 18, 30, 32, 36 закону України «Про освіту» залишилися без змін та визначають основні напрями розвитку профільної освіти на 2010-2015 роки.
Національна доктрина розвитку освіти	Серед актуальних напрямів державної політики щодо розвитку освіти – запровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій.

Закон України “Про загальну середню освіту»	До загальноосвітніх навчальних закладів належать: середня загальноосвітня школа – загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів (I ступінь – початкова школа, II ступінь – основна школа; III ступінь – старша школа, зазвичай з профільним спрямуванням навчання).
Закон України від 6 липня 2010 року № 2442–VI «Про внесення змін до законодавчих актів з питань загальної середньої та дошкільної освіти щодо організації навчально-виховного процесу»	Визначив термін навчання учнів у загальноосвітніх навчальних закладах. Старша школа (III ступінь, 10-11 класи) має бути 2 роки з профільним спрямуванням навчання.
Стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки (проект)	Управління. Успіх розроблення і прийняття до виконання стратегії розвитку освіти можливий лише за умов ефективної структури управління організацією самої системи, координації роботи всіх елементів механізму освітньої діяльності, поєднання структурних ланок, пошуку оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією функцій влади. Неодмінна умова ефективного досягнення важливих стратегічних завдань — це створення адекватної організаційної структури управління, яку можна розглядати як форму суспільного поділу та кооперації управлінської діяльності. Особливості науково-педагогічної, економічної і соціальної діяльності в системі освіти зумовлюють застосування відповідних, специфічних для неї організаційної структури, функцій та методів управління.
Концепція Державної цільової програми впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів інформаційно-комунікаційних технологій «Сто	Метою Програми є впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів інформаційно-комунікаційних технологій, створення умов для поетапного переходу до нового рівня освіти на основі зазначених технологій. Визначення предметної спрямованості варіативної складової загальної середньої освіти, її змістовного наповнення і форм реалізації на кожному рівні загальної середньої освіти.

відсотків» на період до 2015 року» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 1722-р	
Положення про загальноосвітній навчальний заклад (Постанова кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 778)	Визначає основні засади діяльності загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів і форм власності. Індивідуалізація і диференціація забезпечуються реалізацією інваріантної та варіативної частини Державного стандарту загальної середньої освіти. Варіативна частина формується загальноосвітнім нанавчальним закладом з урахуванням спеціалізації та профілю нанавчання.
Положення про підкувальну раду загальноосвітнього навчального закладу (2001 р.)	Підкувальна рада сприяє залученню додаткових джерел фінансування ЗНЗ.
Примірний статут загальноосвітнього навчального закладу (2002 р.)	Сприяння демократизації та гуманізації навчально-виховного процесу; формування позитивного іміджу та демократичного стилю управління.
Положення про освітній округ (Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 777)	Визначає правовий статус, порядок утворення та основні засади діяльності освітнього округу. Освітній округ – це добровільне об’єднання у межах адміністративно-територіальних одиниць навчальних закладів системи дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти, що спрямовують свою діяльність на створення умов для здобуття громадянами загальної середньої освіти, впровадження допрофільної підготовки і профільного навчання, поглиблене вивчення окремих предметів, забезпечення всебічного розвитку особистості, а також закладів культури, фізичної культури і спорту, підприємств і громадських організацій. Освітній округ потребує іншої структури управління та іншої організації навчально-виховного процесу.

Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.09.2009 р. №854 «Про нову редакцію Концепції профільного навчання»	Старша школа повинна бути профільною. Потрібно провести перепідготовку кадрів освіти щодо забезпечення функціонування профільної школи. Запровадити в ОППО систему перепідготовки та підвищення кадрів учителів основної та старшої школи з орієнтацією на психолого-педагогічне забезпечення допрофільного та профільного навчання.
Лист Міністерства освіти і науки України від 01.10.2007 р. №1/9-574.	Організація профільного навчання з предметів освітньої галузі «Технології» ускладнюється через недостатність забезпечення матеріально-технічної бази. У вирішенні питань упровадження профільного навчання з предметів освітньої галузі «Технології» та забезпечення потреби учнів у профорієнтаційній, профільній та професійній підготовці значна роль покладається на міжшкільні навчально-виробничі комбінати (МНВК).
Лист Міністерства освіти і науки України від 21.08.10 № 1/9-580 «Про викладання базових навчальних предметів у 2010/2011 навчальному році»	Організація навчального виховного процесу 11-річної школи відбувається за інструктивно-методичними матеріалами листа МОН від 21.08.10 № 1/ 9 – 580. У 2010/2011 навчальному році учні 10-х класів розпочали та продовжать навчання за новими навчальними планами і програмами. (лист МОН від 21.08.10 № 1/ 9 - 580). У старшій школі вивчення матеріалу диференціюється за чотирма рівнями: рівнем стандарту, академічним, профільним та рівнем поглибленого вивчення математики. Кожному з них відповідає окрема навчальна програма.
Типові навчальні плани старшої школи (наказ Міністерства освіти і науки України від 27. 08. 2010 р. №834)	Реалізують зміст освіти залежно від обраного профілю навчання. Кожен із профілів передбачає вивчення профільного предмета й проведення спецкурсів та факультативних занять.

Підготувала Н.Василенко (Вінницький обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників)

ДІАГНОСТИЧНІ МАТЕРІАЛИ

2.1. Тест «Ціннісні орієнтації працівників»

Тест спрямований на вивчення ціннісно-мотиваційної сфери людини. Система ціннісних орієнтацій визначає змістову сторону спрямованості особистості і складає основу її відносин до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основу світогляду і ядро мотивації життєвої активності, основу життєвої концепції і «філософії життя».

Розроблена М.Рокичем методика заснована на прямому ранжуванні списку цінностей. Автор розрізняє два класи цінностей:

1. Термінальні - переконання в тому, що кінцева мета індивідуального існування варта того, щоб до неї прагнути. Матеріал представлений набором з 18 цінностей.

2. Інструментальні - переконання в тому, що якийсь образ дій або властивість особистості є кращим у будь-якій ситуації. Матеріал також представлений набором з 18 цінностей.

Цей поділ відповідає традиційному поділу на *цінності – цілі* та *цінності – засоби*.

При аналізі отриманих ранжировок цінностей психолог звертає увагу на їх угруповання випробуваним в змістові блоки на різних підставах. Так, наприклад, можна виділити "конкретні" і "абстрактні" цінності, цінності професійної самореалізації особистого життя і т.д. Інструментальні цінності можуть групуватися в етичні цінності, цінності спілкування, цінності справи; індивідуалістичні й конформістські цінності, альтруїстичні цінності; цінності самоствердження і цінності прийняття інших і т.д. Психолог повинен спробувати вловити індивідуальну закономірність. Якщо не вдається виявити жодної закономірності, можна припустити несформованість у респондента системи цінностей або нещирість відповідей в ході обстеження. Перевагою методики є універсальність, зручність та економічність у проведенні обстеження та обробці результатів, гнучкість - можливість варіювати як основний матеріал (списки цінностей), так і інструкції. Істотним її недоліком є вплив соціальної бажаності, можливість нещирості. Тому особливу роль в даному випадку відіграє мотивація діагностики, добровільний характер тестування і наявність контакту між психологом і випробуваним. Застосування методики з метою відбору, експертизи повинно бути досить обережним.

Особливості проведення процедури тестування. Респонденту пред'являються в алфавітному порядку два списки цінностей (по 18 у кожному) на аркушах паперу або на картках. У списках випробуваний присвоює кожній цінності ранговий номер, а картки розкладає в порядку значимості. Остання форма подачі матеріалу дає більш надійні результати. Спочатку пред'являється

набір термінальних цінностей, а потім – набір інструментальних цінностей.

Для подолання соціальної бажаності і більш глибокого проникнення в систему ціннісних орієнтацій випробуваного можливі зміни інструкцій, які дають додаткову діагностичну інформацію і дозволяють зробити більш обгрунтовані висновки. Так, після основної серії можна попросити випробуваного ранжувати картки, відповідаючи на наступні питання:

1. "В якому порядку і в якій мірі (у відсотках) реалізовані дані цінності у Вашому житті?"

2. "Як би Ви розташували ці цінності, коли б стали таким, яким мріяли?"

3. "Як, на Ваш погляд, це зробила б людина, досконала у всіх відносинах?"

4. "Як зробило б це, на Вашу думку, більшість людей?"

5. "Як це зробили б Ви 5 або 10 років тому?"

6. "Як це зробили б Ви через 5 або 10 років?"

7. "Як ранжирували б картки близькі Вам люди?"

Обстеження краще проводити індивідуально, але можливо і групове тестування.

Інструкція: "Зараз Вам буде пред'явлений набір з 18 карток з позначенням цінностей. Ваше завдання - розкласти їх по порядку значущості для Вас як принципів, якими Ви керуєтесь у Вашому житті.

Кожна цінність написана на окремій картці. Уважно вивчіть картки і, вибравши ту, яка для Вас найбільш значуща, помістіть її на перше місце. Потім виберіть другу за значимістю цінність і помістіть її слідом за першою. Потім виконайте те ж з усіма картками, що залишилися. Найменш важлива залишиться останньою і займе 18 місце.

Розробіть не поспішаючи, вдумливо. Якщо в процесі роботи Ви зміните свою думку, то можете виправити свої відповіді, помінявши картки місцями. Кінцевий результат повинен відображати Вашу справжню позицію".

Список А (термінальні цінності):

1) активне діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя);
2) життєва мудрість (зрілість суджень та здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом);

3) здоров'я (фізичне і психічне);

4) цікава робота;

5) краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі та в мистецтві);

6) любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною);

7) матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів);

8) наявність хороших і вірних друзів;

9) суспільне визнання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);

10) пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток);

11) продуктивне життя (максимально повне використання своїх

можливостей, сил та здібностей);

12) розвиток (робота над собою, постійне фізичне й духовне вдосконалення);

13) розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків);

14) свобода (самостійність, незалежність у судженнях, вчинках);

15) щасливе сімейне життя;

16) щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому);

17) творчість (можливість творчої діяльності);

18) впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів).

Список Б (інструментальні цінності):

1) акуратність (охайність), уміння тримати в порядку речі, порядок у справах;

2) вихованість (хороші манери);

3) високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання);

4) життєрадісність (почуття гумору);

5) старанність (дисциплінованість);

6) незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);

7) непримиренність до недоліків в собі та інших;

8) освіченість (широта знань, висока загальна культура);

9) відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово);

10) раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати виважені, раціональні рішення);

11) самоконтроль (стриманість, самодисципліна);

12) сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів;

13) тверда воля (уміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами);

14) терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки);

15) широта поглядів (уміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички);

16) чесність (правдивість, щирість);

17) ефективність у справах (працьовитість, продуктивність в роботі);

18) чуйність (дбайливість).

М.Рокич [60]

2.2. Діагностика провідного стану «Я» в управлінському спілкуванні

Оцініть наведені висловлювання в балах від 0 до 10.

1. Мені часом не вистачає витримки.
2. Якщо мої бажання заважають мені, то я вмію їх приборкувати.
3. Батьки, як більш зрілі люди, повинні влаштовувати сімейне життя своїх дітей.
4. Я іноді перебільшую свою роль в які-небудь події.
5. Мене провести нелегко.
6. Мені б сподобалося бути вихователем.
7. Буває, мені хочеться побавитися, як маленькому.
8. Думаю, що я правильно розумію все, що відбувається навколо.
9. Кожен повинен виконувати свій обов'язок.
10. Нерідко я поступаю не як треба, а як хочеться.
11. Приймаючи рішення, я намагаюся продумати його наслідки.
12. Молодше покоління має вчитися у старших, як йому слід жити.
13. Я, як і багато людей, буваю уразливий.
14. Мені вдається побачити в людях більше, ніж вони говорять про себе.
15. Діти повинні, безумовно, слідувати вказівкам батьків.
16. Я – людина, що захоплюється.
17. Мій основний критерій оцінки людини - об'єктивність.
18. Мої погляди непохитні.
19. Буває, що я не поступаюся в суперечці лише тому, що не хочу поступатися.
20. Правила виправдані лише до тих пір, поки вони корисні.
21. Люди повинні дотримуватися всіх правил незалежно від обставин.

Підрахуйте окремо суму балів за рядками таблиці:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 (П - «Підліток»);
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 (Д - «Дорослий»);
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 (Б - «Батьки»).

Розташуйте відповідні символи в порядку убудування.

Якщо у вас вийшла формула **ДПБ**, то це означає, що ви володієте розвиненим почуттям відповідальності, в міру імпульсивні і безпосередні, не схильні до повчань. Вам можна побажати лише зберегти ці якості й надалі. Вони допоможуть вам в будь-якій справі, пов'язаній зі спілкуванням, колективною працею, творчістю.

Поєднання **БПД** свідчить про високий рівень категоричності і самовпевненості. «Батько» з дитячою безпосередністю ріже «правду-матку», ні в чому не сумніваючись і не піклуючись про наслідки. Все це може ускладнити процес спілкування з підлеглими.

Поєднання **ПДБ** говорить про безпосередність та емоційність як головних складових процесу спілкування. Але ці якості хороші до певних меж. Якщо вони починають заважати спілкуванню, то необхідно взяти емоції під контроль.

2.3. Тест «Полярні профілі вивчення підлеглих»

Методика вивчення полярних профілів дозволяє здійснити аналіз як самохарактеристик підлеглих, так і незалежних характеристик про них. Ці характеристики дають сам підлеглий, його безпосередній начальник, його колеги по роботі та ін. (кожен на окремому бланку).

Самооцінка підлеглого і оцінка оточуючими проводиться за 10-бальною шкалою. Отримані оцінки потім переносяться на окремий підсумковий бланк і відображаються графічно у вигляді профілів (кожна оцінка відображається особливим способом). Переваги методики в тому, що вона дозволяє оперативно виявити рівень як самооцінки підлеглого, так і оцінки його оточуючими. Крім того, заповнення бланка методики пов'язане із здійсненням підлеглим аналізу своїх власних особистісних та інтелектуальних якостей, активізацією його роздумів про самого себе.

Бланк методики полярних профілів

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
запальний											стриманий
лицемірний											щирий
песиміст											оптиміст
тривожний											спокійний
розкиданий											цілеспрямований
замкнутий											комунікабельний
легковажний											серйозний
збудливий											урівноважений
поступливий											принциповий
«вискочка»											скромний
безвольний											вольовий
дурний											розумний
агресивний											миролюбний
ранимий											незворушний
грубуватий											тактовний
лінивий											працьовитий
черствий											добрий
пасивний											активний
самозакоханий											самокритичний

Після оформлення підсумкового бланка предметом аналізу керівником стають наступні питання:

які якості підлеглий оцінює або гранично низько (на 1-2 бали), або гранично високо (на 9-10 балів) і чому;

які якості підлеглого навколишні оцінюють або гранично низько (на 1-2 бали), або гранично високо (на 9-10 балів) і чому;
які якості і підлеглий, і навколишні змогли оцінити і чому.

Психология управления. Психологические тесты [60].

2.4. Експрес-діагностика організаторських здібностей

Призначення. Запропонована методика дає можливість більш глибоко розібратися в структурі організаторських здібностей і одночасно виявити рівень володіння ними.

Інструкція. Перед вами 20 питань, що вимагають однозначної відповіді «так» чи «ні». У бланку відповідей необхідно поруч з номером питання проставити прийнятну для вас відповідь.

Опитувальник

1. Вам часто вдається схилити своїх друзів або колег до своєї точки зору?
2. Ви часто потрапляєте у такі ситуації, коли важко визначити, як слід вчинити?
3. Чи приносить вам задоволення громадська робота?
4. Ви звичайно легко відступаєте від своїх планів і намірів?
5. Ви любите придумувати чи організовувати з оточуючими ігри, змагання, розваги?
6. Ви часто відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?
7. Ви зазвичай прагнете того, щоб оточуючі діяли відповідно до ваших думок або порад?
8. Дійсно у вас рідко бувають конфлікти з друзями, якщо вони порушують свої зобов'язання?
9. Ви часто в своєму оточенні берете на себе ініціативу при прийнятті рішення?
10. Це правда, що нові обставини можуть вибити вас на перших порах зі звичної колеї?
11. У вас, як правило, виникає почуття досади, коли що-небудь із задуманого не виходить?
12. Вас дратує, коли доводиться виступати в ролі посередника або порадника?
13. Ви зазвичай активні на зборах?
14. Це правда, що ви намагаєтеся уникати ситуацій, коли потрібно доводити свою правоту?
15. Вас дратують доручення і прохання?
16. Це вірно, що ви стараєтеся, як правило, поступатися друзям?
17. Ви зазвичай охоче берете на себе обов'язки щодо організації свят, урочистостей?

18. Вас виводить із себе, коли спізнюються?
19. До вас часто звертаються за порадою чи допомогою?
20. У вас в основному виходить жити за принципом «дав слово - тримай»?

Обробка та інтерпретація результатів

Аналіз результатів починається з зіставлення отриманих відповідей з наведеним нижче ключем.

Ключ

«Так»: 1,3, 5,7,9,11,13,17,18, 19, 20.

«Ні»: 2, 4, 6, 8, 10,12, 14,15, 16.

Потім необхідно підрахувати суму збігів із ключем. Коефіцієнт організаторських здібностей дорівнює дробу, де чисельник - сума збігів із ключем, помножена на 100%, а знаменник - 20.

Критерії для висновків:

- до 40% - рівень організаторських здібностей низький;
- 40-70% - середній;
- понад 70% - високий.

Н.Фетіскін, В.Козлов, Г.Мануйлов [77, с. 272–273].

2.5. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом

Основу методики становлять 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва і колективу. Методика спрямована на визначення стилю керівництва трудовим колективом. Застосування методики не вимагає індивідуального тестування. Можливе використання в блоці тестів, особливо ефективне використання його разом із соціометрією в цілях оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструкція: «Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених буквами а, б, в. Вам слід уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи й вибрати одне, яке найбільшою мірою відповідає вашій думці про керівника. Відзначте обране твердження на опитувальному аркуші знаком «+» під відповідною буквою. Якщо ви оцінюєте одночасно двох або більше керівників, порівняйте їх між собою за наведеними трьома твердженнями. Виберіть по одному з тверджень, що характеризують кожного керівника (або одне твердження, що характеризує двох або більше керівників), і відзначте вашу думку про кожного на опитувальному аркуші різними знаками: «*»; «+»; «-». Ставте позначки на аркуші відповідей».

Текст опитувальника

1. а. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.

б. Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки самі термінові й оперативні питання.

в. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.

2. а. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.

б. Наказує так, що хочеться виконати.

в. Наказувати не вміє.

3. а. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.

б. Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.

в. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.

4. а. Його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей один до одного.

б. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.

в. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити гарні відносини між людьми в колективі.

5. а. Напевно, він консервативний, тому що боїться нового.

б. Ініціатива підлеглих керівником не приймається.

в. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

6. а. На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.

б. Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це.

в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

7. а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.

б. Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.

в. Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.

8. а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.

б. Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.

в. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.

9. а. Зазвичай радиться із працівниками адміністрації, але не з підлеглими із інших ланок персоналу.

б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.

в. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.

10. а. Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.

б. У поводженні з підлеглими часто проявляє байдужість.

в. По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

11. а. У критичних ситуаціях керівник погано виконує свої обов'язки.

б. У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.

в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

12. а. Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.
 б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати й звертається по допомогу до інших.
 в. Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку.
13. а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина.
 б. Він вимогливий, але водночас і справедливий.
 в. Про нього можна сказати, що він буває занадто строгим і навіть прискіпливим.
14. а. Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.
 б. Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.
 в. Контролює роботу від випадку до випадку.
15. а. Керівник уміє підтримувати дисципліну і порядок.
 б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.
 в. Не може впливати на дисципліну.
16. а. У присутності керівника підлеглим увесь час доводиться працювати в напрузі.
 б. З керівником працювати цікаво.
 в. Підлеглі надані самим собі.

Ключ

№	а	б	в
1	д	к	п
2	д	к	п
3	к	п	д
4	д	п	к
5	п	д	к
6	к	д	п
7	п	к	д
8	к	п	д
9	д	к	п
10	к	п	д
11	п	д	к
12	д	к	п
13	п	к	д
14	к	д	п
15	к	д	п
16	д	к	п

Інтерпретація:

Підраховується кількість балів по кожному з трьох компонентів. Максимальний бал визначає стиль керівництва.

Директивний компонент – Д

Орієнтація на власну думку і оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, більша дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

Компонент потурання – П

Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості й строгої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

Колегіальний компонент - До

Вимогливість і контроль сполучаються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи і свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішення.

В.Захарова, А.Журавльова [62, с. 32 – 36].

2.6. Визначення психологічного клімату в організації

В основі цієї методики лежить специфічний вид опитування, в якому беруть участь всі члени того чи іншого підрозділу. Кожному з них дається опитувальний лист, який містить 74 судження. Номери суджень, що мають відношення до досліджуваного колективу, обводяться в опитувальному листі. Причому всі опитувані попереджаються, що обводити судження можна лише в тому випадку, коли зафіксована в судженні форма поведінки відповідає всім або більшості членів колективу.

Список суджень

1. Свої слова завжди підтверджують справою.
2. Засуджують прояви індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Завжди надають допомогу один одному.
6. Уміло взаємодіють один з одним у роботі.
7. Знають завдання, що стоять перед колективом.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одноставні в оцінці проблем, що стоять перед колективом.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з членами колективу.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Знають підсумки роботи колективу.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі.
17. Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу.
18. Займаються на дозвіллі одним і тим же.

19. Захищають одне одного.
20. Завжди рахуються з інтересами один одного.
21. Замінюють один одного в роботі.
22. Знають позитивні і негативні сторони колективу.
23. Працюють з повною віддачею сил.
24. Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють розподіл обов'язків.
26. Допмагають один одному.
27. Пред'являють однаково об'єктивні вимоги до всіх членів колективу.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.
29. Знають правила поведінки в колективі.
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються.
31. Не кидають почату справу на півдорозі.
32. Відсутні прийняті в колективі норми поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються при невдачі товаришів.
35. Однаково об'єктивно оцінюють вчинки старих і нових членів колективу.
36. Швидко дозволяють розгортатися протиріччям і конфліктам.
37. Знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі колективу.
41. Тактовно поведуться у стосунках один до одного.
42. Не підкреслюють своїх переваг один перед одним.
43. Швидко знаходять між собою спільну мову.
44. Знають основні прийоми і методи роботи.
45. Завжди і в усьому праві.
46. Суспільні відносини ставлять вище особистих.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Мають однакові уявлення про норми моральності.
49. Доброзичливо ставляться один до одного.
50. Тактовно поведуться по відношенню до членів іншого колективу.
51. Беруть на себе керівництво, якщо потрібно.
52. Знають роботу товаришів.
53. По-хазяйськи ставляться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, що склалися в колективі.
55. Однаково оцінюють якості особистості, необхідні в колективі.
56. Поважають один одного.
57. Тісно співпрацюють з іншими членами колектива
58. При необхідності приймають на себе обов'язки інших членів колективу.
59. Знають риси характеру один одного.
60. Уміють робити все на світі.

61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Чинять опір силам, що роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочення у колективі.
64. Підтримують одне одного у важкі хвилини.
65. Радіють успіхам інших членів колективу.
66. Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях.
67. Знають звички і схильності один одного.
68. Активно беруть участь у громадській роботі.
69. Дбають про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють правильність покарань в колективі.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачі інших членів колективу.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, який влаштовує всіх.
74. Знають, як ідуть справи один у одного.

Судження характеризують найбільш важливі правила поведінки та відносини, які повинні бути присутніми в ідеальному колективі. В цілому вони формують еталон ідеального колективу, в якому всі учасники проявляють наднормативну активність.

Процедура опитування може проводитися і по-іншому. Дослідник зачитує всі судження по черзі, а кожен учасник опитування проставляє на чистому аркуші паперу номери тих суджень, які, на його думку, відповідають всім або більшості колективу.

Після проведення опитування дані збираються і обробляються дослідником. Всі судження, окрім контрольних 15, 30, 45, 60, показують ступінь розвитку найбільш важливих семи характеристик розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в ньому. Ці характеристики такі:

- відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- відкритість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Наведені вище дані підсумовуються (за кожним показником) і заносяться до графіку, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат обраного для вивчення колективу:

- 1 бал - дуже низький;
- 2-3 бали – низький;
- 4-5 балів – середній;
- 6-7 балів – оптимальний;
- 8-10 балів – ідеальний.

Психология управления : психологические тесты [60].

2.7. Тест «Формування позитивної групової мотивації»

Цей тест складено за типом семантичного диференціала. Він може застосовуватися як для індивідуального користування, так і для колективної оцінки факторів, що відносяться до формування загальногрупової мотивації.

Біля кожного пункту опитувальника є шкала оцінок у балах від 1 до 7. У лівій частині тесту представлені позитивні фактори, що характеризують групову мотивацію. У правій – представлені фактори, що негативно характеризують групову мотивацію.

Інструкція з використання тесту: Перед вами тест, що містить 25 чинників (позитивних і негативних). Ці фактори дозволяють оцінити ступінь сформованості групової мотивації. Просимо вас уважно оцінити ці фактори і вибрати відповідний бал (обведіть відповідну вашим уявленням цифру), який характеризує стан мотивації в групі, членом якої ви є. Потім підсумуйте все відмічені бали.

Бажано виконати це завдання всіма членами вашої групи і отримати середній результат оцінок. Оцінка результатів:

25-48 балів - група негативно мотивована;

49-74 балів - група слабо мотивована;

75-125 балів - група недостатньо мотивована на отримання позитивних результатів;

126-151 балів - група в достатній мірі мотивована на досягнення успіху в діяльності;

152-175 балів - група позитивно мотивована на успіх у діяльності.

№	Переважаючі фактори	Оцінка в балах	Переважаючі фактори
1	Високий рівень згуртованості групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень згуртованості групи
2	Висока активність членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Низька активність членів групи
3	Нормальні міжособистісні відносини в групі	7 6 5 4 3 2 1	Незадовільні міжособистісні відносини в групі
4	Відсутність конфліктів у групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність конфліктів у групі
5	Високий рівень групової сумісності	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень групової сумісності
6	Особистісне осмислення організаційних цілей та їх прийняття	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття працівниками організаційних цілей
7	Визнання авторитету керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не визнають авторитету керівника

8	Повага до компетентності керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не віддають належного компетентності керівника
9	Визнання лідерських якостей керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не вважають свого керівника лідером
10	Наявність довірливих відносин членів групи з керівником	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність довірливих відносин членів групи з керівником
11	Участь членів групи в процесі прийняття рішень	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття членами групи участі в обговоренні та прийнятті рішень
12	Є умови для вираження творчого потенціалу членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутні умови для вираження творчого потенціалу членів групи
13	Прагнення взяти відповідальність членами групи за виконувану роботу	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення взяти відповідальність членами групи за виконувану роботу
14	Наявність нормального психологічного клімату в групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність незадовільного психологічного клімату в групі
15	Високий рівень контролю за діями кожного члена групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень контролю за діями кожного члена групи
16	Наявність активної життєвої позиції всередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність активної життєвої позиції всередині групи
17	Прагнення самореалізації у членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення самореалізації у членів групи
18	Високий ступінь узгодженості дій між членами групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький ступінь узгодженості дій між членами групи
19	Сформованість загальногрупових цінностей	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність загальногрупових цінностей
20	Відсутність стресів усередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Наявність стресів усередині групи
21	Бажання працювати в групі	7 6 5 4 3 2 1	Прагнення членів групи працювати індивідуально
22	Позитивне ставлення керівника до підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення керівника до підлеглих

23	Позитивне ставлення членів групи до свого керівника	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення членів групи до свого керівника
24	Прийняття моральних норм поведінки всередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність моральних норм поведінки всередині групи
25	Уміння виявляти самостійність у вирішенні поставлених завдань членами групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення самостійно вирішувати поставлені завдання у членів групи

В.Розанова [65].

2.8. Тест для діагностики мотивації персоналу загальноосвітньої школи

Директор школи має низку інструментів з успішної мотивації своїх працівників, однак, важливу роль відіграють особливості мотиваційної сфери конкретних співробітників.

Директор може збудувати складну і грамотну систему нематеріального заохочення персоналу (конкурси педагогічної майстерності, рейтинги, участь в управлінні школою і т.д.), але якщо співробітники його школи мотивовані переважно матеріальними стимулами, то вся ця система виявиться малоефективною.

Загальним завданням діагностики мотивації персоналу в сучасній організації є виявлення ключових факторів, що впливають на зміну якості та результативності праці фахівців. Інакше кажучи, керівник в ході діагностики отримує мотиваційний портрет свого персоналу в цілому та окремих (ключових) співробітників.

Таким чином, істотно допомогти може розуміння типу мотивації співробітників. Виходячи з результатів діагностики, директор отримує можливість побудувати гнучку систему мотивації своїх співробітників. Найпростіша модель такої діагностики - раціональна. Вона припускає, що співробітники самі знають ті шляхи, які дозволять підвищити їх ефективність праці. Видається, що відносно педагогів ця модель може бути цілком адекватною, адже її основне обмеження - незнання самими людьми власних мотивів, але саме педагоги - люди зазвичай розумні і рефлексують. Але варто мати на увазі ще одне обмеження цієї моделі - вона може бути застосована, коли є певний рівень довіри співробітників до керівника, як мінімум в колективі не повинно бути конфліктної ситуації. Така діагностика проводиться за допомогою анкетування, де ставляться цілком прямі запитання і очікуються прямі відповіді. Інтерпретувати анкети теж досить просто.

Ось така анкета може бути використана для персоналу загальноосвітньої школи.

АНКЕТА

Відзначте, будь ласка, за десятибальною шкалою по кожному з нижче перерахованих факторів, наскільки він важливий з точки зору підвищення продуктивності вашої праці (обведіть одну з цифр, враховуючи, що 1 - низька значимість фактора, 4 - середня і т.д., 10 - дуже висока).

1. Стабільність заробітку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Можливість отримувати більш високу зарплату в залежності від результатів праці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Можливість кар'єрного росту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Визнання і схвалення з боку керівництва	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Визнання і любов учнів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Визнання з боку батьків	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Можливість самореалізації, повного використання здібностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Можливість самостійності та ініціативи в роботі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Високий ступінь відповідальності в роботі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Цікава, творча діяльність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Добрі відносини у колективі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Можливість за результатами роботи отримати визнання в організації, в місті, країні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Соціальні гарантії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Складна і важка робота	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Можливість розвитку, самовдосконалення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Сприятливі умови праці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Розумність вимог керівництва	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет керівника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Прийняття цінностей і принципів роботи школи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Інше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ви можете змінювати формулювання анкети або додавати пункти, якщо вважаєте це за потрібне. При проведенні анкетування бажано пояснити процедуру заповнення і сказати, для яких цілей буде використаний результат. Головним результатом може стати, наприклад, ранжування показників, що сприяють підвищенню мотивації персоналу, а також впливають на демотивацію фахівців. Наприклад, в результаті підсумовування оцінок персоналу і розподілу результату підсумовування на кількість діагностованих співробітників ми можемо наочно побачити, що є найбільш важливим для підвищення ефективності роботи персоналу. Відповідно результат може бути

представлений у вигляді діаграми, що дозволяє наочно зіставити значення факторів із запропонованого списку для мотивації персоналу.

Цей простий у використанні метод може дати цікаві й несподівані для керівника результати. Аналіз анкет дозволить судити і про мотивацію конкретного працівника, і про загальну ситуацію в організації. Таке анкетування можна провести і анонімно. У такому випадку можна гарантувати більшу достовірність результатів, але використовувати результати можна буде лише узагальнено (наприклад, результат може бути такого типу «75% працівників зацікавлені у визнанні та заохоченні»).

Психология управления. Психологические тесты [60].

2.9. Діагностична анкета для визначення стану методичної підготовки вчителя

Мета: визначити рівень методичної підготовки вчителя.

Прізвище, ім'я, по батькові

Який предмет викладає.....

(Якщо вчитель викладає кілька предметів, то кожний із них досліджується окремо)

Педагогічний стаж..... Стаж викладання даного предмета.....

Самооцінка та оцінка адміністрації здійснюються за шкалою від 1 до 12 балів.

№ пор.	Аспекти професійної діяльності	Самооцінка вчителя	Оцінка адміністрації
1	Здійснення індивідуального та диференційованого підходу.		
2	Здійснення міжпредметних зв'язків.		
3	Розвиток пізнавальних здібностей учнів.		
4	Організація самостійної роботи учнів.		
5	Використання інноваційних технологій.		
6	Вибір оптимальних методів навчання.		
7	Вибір оптимальних форм проведення уроків.		
8	Формування в учнів мотивації навчання.		
9	Вивчення передового педагогічного досвіду з предмета.		
10	Реалізація виховної мети уроку.		
11	Реалізація принципів особистісно орієнтованого навчання.		
12	Реалізація принципів розвивального навчання.		
13	Визначення рівня навчальних досягнень учнів.		

14	Уміння зберегти працездатність учнів.		
15	Уміння підтримати дисципліну учнів на уроці.		
16	Організація робочого місця вчителя.		
17	Організація позакласної роботи з предмета.		
18	Уміння раціонально використовувати час уроку.		
19	Виконання санітарно-гігієнічних вимог до уроку.		
20	Уміння здійснювати самоаналіз уроку.		
21	Володіння методикою роботи з обдарованими дітьми.		
22	Методика організації роботи з учнями з початковим рівнем н.д.		
23	Методика проведення уроків різних типів.		
24	Вміння писати конспекти уроків.		
25	Вміння добирати тексти контрольних робіт.		
26	Ведення тематичного обліку знань.		
27	Володіння вимогами щодо ведення шкільної документації.		
28	Організація групової форми роботи на уроці.		
29	Здатність до самоосвіти.		
30	Бажання працювати.		
	Усереднена оцінка		

1 – 3 балів – низький рівень;
4 – 6 балів – середній рівень;
7 – 9 балів – достатній рівень;
10 – 12 балів – високий рівень.

2.10. Тест «Керівник очима підлеглих»

Успіх керівника багато в чому залежить від його вміння побудувати правильні відносини з підлеглими. Довіра до керівника, визнання його авторитету, хороший діловий контакт, близькість до людей забезпечують хороший клімат і дисципліну в організації. Перед керівником, особливо перед щойно призначеним на цю посаду, завжди виникає необхідність об'єктивно оцінити стосунки, які складаються або склалися з підлеглими. Для цієї мети керівник може скористатися шкалою начальник - підлеглий (НП). Шкала НП призначена для оперативної оцінки характеру відносини підлеглих до свого керівника. Вона складається з 20 питань (тверджень), з кожним з яких випробуваний може погодитися (відповідь «так») або не погодитися (відповідь «ні»).

За допомогою відповідних питань можна оцінити три параметри щодо підлеглих до керівника і визначити ступінь сумісності:

- компетентність керівника, його професійну майстерність (питання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

- емоційність керівника, його вміння виявляти чуйність і доброту, увагу та людяність (питання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

- вимогливість і справедливість керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими (питання 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Запитання можна задавати усно або письмово в такій послідовності:

1. Керівник - відмінний фахівець.
2. У мене хороші стосунки з керівником.
3. Керівник - справедлива людина.
4. Керівник вміло навчає мене моїм професійним обов'язкам.
5. Керівник - чуйна людина.
6. Слово керівника для мене - закон.
7. Керівник вміло організовує мою діяльність.
8. Я цілком задоволений керівником.
9. Керівник досить вимогливий до мене.
10. Керівник завжди може дати розумну пораду.
11. Я повністю довіряю керівнику.
12. Оцінка керівника дуже важлива для мене.
13. Керівник завжди ініціативний.
14. Працювати з керівником – одне задоволення.
15. Керівник приділяє мені багато уваги.
16. Керівник знає мої здібності та інтереси.
17. Керівник завжди розуміє мій настрій.
18. Керівник завжди готовий вислухати мене і дати пораду.
19. Керівник даремно не покарає.
20. Я завжди готовий поділитися з керівником своїми думками і турботами.

Кожна відповідь оцінюється в один бал. Для керівника цікавим буде не тільки сумарний показник, але й показники за кожним параметром. Чим вище підсумковий показник по шкалі або показник по будь-якому параметру, тим вище сумісність випробуваного з керівником, тим сприятливіші складаються їхні відносини з точки зору випробуваного.

Я.Подоляк [55, с. 248 - 249].

2.11. Анкета для керівника навчального закладу

1. Загальні відомості

- Прізвище, ім'я, по батькові (за бажанням)
- Педагогічний стаж
- Стаж на посаді керівника школи

2. Оцініть, будь ласка, свій рівень компетентності як керівника навчального закладу

Критерії / рівні	високий	достатній	середній	низький
Предметна компетентність				
Психолого-педагогічна компетентність				
Обізнаність у сфері управління				
Лідерські якості				
Здатність до комунікації				

3. Якими нормативними документами ви керуєтесь в своїй роботі?
4. Як здійснюється (за якими розділами) планування роботи школи відповідно до структури Закону України “Про загальну середню освіту”? Які етапи планування?
5. Якими нормативними документами ви користуєтесь при плануванні роботи навчального закладу?
6. Які етапи створення концепції розвитку навчального закладу?
7. Що таке методична робота?
8. Яка структура методичної роботи є у вашій школі?
9. Назвіть основні форми методичної роботи.
10. Чи використовуєте ви сучасні підходи до управління навчальним закладом. Які?
11. Чи проводили моніторинг якості освіти в школі, які етапи щодо організації та проведення?
12. Яка на вашу думку найефективніша форма управлінської діяльності?
13. Чи залучаєте ви педагогів школи до управління ? Яким чином?
14. Що на вашу думку сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності керівника?
15. В чому полягає контроль, який ви здійснюєте як адміністратор?
16. Скільки уроків ви відвідали протягом цього навчального року?
Чи відповідають вони сучасним вимогам?
17. Які основні елементи системи виховної роботи є в вашій школі?
18. Яка робота проводиться з профілактики правопорушень на уроках та в позаурочний час?
19. Чи застосовуєте ви рекомендації, отримані на семінарах, проведених працівниками ЦМСПС для директорів та їх заступників? Назвіть ці рекомендації?

2.12. Діагностична картка підвищення рівня методичної кваліфікації вчителя

Питання	Потребую допомоги	Достатньо володію	Готовий поділитись досвідом
1. Календарно-тематичне планування роботи			
2. Орієнтація на особистісні досягнення учнів			
3. Володіння технологією проведення особистісно орієнтованого уроку			
4. Визначення освітніх, виховних і розвивальних завдань уроку			
5. Оволодіння змістом нових програм і підручників			
6. Використання активних методів навчання			
7. Раціональна єдність словесних, наукових і практичних методів навчання			
8. Уміння організувати роботу учнів протягом всього уроку			
9. Диференційована робота на уроці			
10. Зв'язок з раніше вивченим, досвідом, набутим учнем			
11. Формування вмінь учнів самостійно здобувати знання і застосовувати їх на практиці			
12. Формування вмінь і навичок в учнів працювати з першоджерелами			
13. Формування в учнів навичок самоконтролю			
14. Забезпечення вчителем мотивації навчання і розвиток пізнавального інтересу учнів			
15. Заохочення прагнень учнів знаходити свій спосіб роботи з навчальним матеріалом			
16. Здійснення індивідуального підходу до учнів в процесі навчання і виховання			

17. Використання міжпредметних зв'язків			
18. Організація позакласної роботи з предмета			
19. Здійснення роботи з профорієнтації учнів			
20. Організація роботи з невмотивованими учнями			
21. Володіння методикою проведення тематичного оцінювання			
22. Вивчення і впровадження ППД			
23. Оволодіння навичками вікової психології			
24. Використання аудіовізуальних засобів та відеотехніки			
25. Культура мовлення			
26. Реалізація комунікативного підходу до навчання			
27. Розвиток загальнонавчальних компетенцій учнів			
28. Знання типів і структури уроків			
29. Володіння технологією проведення особистісно орієнтованого уроку			
30. Використання ігрових елементів, методика проведення нетрадиційних уроків			
31. Самоаналіз уроку			

2.13. Анкета для самооцінювання вчителем власної діяльності

№ з/п	Напрямок діяльності	Здійснюється		
		Успішно	Задовільно	Потребує корегування
1	Розвиток загальних компетенцій учнів			
2	Знання типів і структури уроків			
3	Комплексне планування мети і завдань уроків			
4	Актуалізація опорних знань учнів			

5	Мотивація навчальної діяльності			
6	Формування і розвиток в учнів умінь пізнавальної діяльності			
7	Узагальнення і систематизація навчальних компетенцій учнів			
8	Здійснення інтегративних зв'язків			
9	Диференційований та індивідуальний підхід до учнів			
10	Реалізація особистісно орієнтованого навчання			
11	Організація колективних форм навчальної діяльності			
12	Володіння методикою проведення різних форм тематичної атестації навчальних досягнень учнів.			
13	Використання методів самоаналізу взаємоконтролю			
14	Сприяння самореалізації особистості учня			
15	Використання ТЗН, наочності			
16	Використання методів розвиваючого навчання			
17	Інформаційна насиченість уроку, зв'язок з життям			
18	Врахування вікових та психологічних особливостей учнів			
19	Виховні компоненти уроку			
20	Позакласна робота з предмета			

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

3.1. Методичні рекомендації щодо планування інноваційної діяльності загальноосвітнього навчального закладу

Вступ

Методичні рекомендації підготовлені науково-дослідною лабораторією інноваційних процесів у закладах освіти нового типу Кіровоградського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського.

Метою методичних рекомендацій є сприяння удосконаленню діяльності керівників і методичних служб загальноосвітніх навчальних закладів.

У методичних рекомендаціях розглядаються проблеми, пов'язані з підготовкою та здійсненням планування інноваційної освітньої діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі (далі – заклад), подаються види планів та форми методичної роботи при запровадженні інновацій до навчально-виховного процесу.

У методичних рекомендаціях зазначається, за якими принципами слід готуватися до планування, подаються орієнтовні напрямки діяльності, які необхідно передбачити при підготовці до складання плану з метою визначення змісту і основних форм роботи, та нормативні документи, якими потрібно керуватися; пропонується алгоритм дій адміністрації закладу після визначення змісту, основних форм запровадження даної інновації та очікуваних результатів при переході до розробки конкретних заходів з інноваційної діяльності, ролі у цьому процесі педагогічної ради та органу громадського самоврядування закладу, подаються зразки розділів перспективного та річного планів роботи.

Адміністрація закладу та методична рада зможуть вибрати ті форми роботи, які допоможуть колективу в якісному і ефективному виконанні запланованих заходів і забезпеченні успішного та стабільного розвитку їхнього закладу.

Методичні рекомендації розроблені відповідно до діючих законодавчих актів України та нормативних актів Міністерства освіти і науки України.

1. Мета, зміст і види інноваційної освітньої діяльності

Освітні (педагогічні) інновації – це результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних проблем. *Прямим продуктом* творчого пошуку можуть бути нові навчальні технології, оригінальні виховні ідеї, форми та методи виховання, нестандартні підходи в управлінні. *Побічним продуктом* інновацій як процесу творчої діяльності є зростання педагогічної майстерності вчителя і керівника, рівня його культури, мислення, світогляду. Тобто творчий пошук веде до розвитку цілісної системи

особистості педагога. Творчий пошук також суттєво впливає й на особистість учня. Учні більш цінують учителів, які запроваджують інновації, на таких уроках вони працюють активніше, інновації вчителя пробуджують у них бажання випробувати й власні можливості в інноваційній діяльності.

В інноваційному закладі освіти триває інтенсивне переосмислення цінностей, долаються стереотипи педагогічного мислення, здійснюються глибинні, системні перетворення, що стосуються всіх аспектів реформування навчально-виховного процесу. Такі заклади, в яких педагогічний та учнівський колективи експериментують, апробують, впроваджують нові педагогічні ідеї, теорії, технології, можна вважати інноваційними.

Інноваційна освітня діяльність – це розробка, розповсюдження та застосування освітніх інновацій.

Освітніми інноваціями є вперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності.

Інноваційна освітня діяльність здійснюється на **всеукраїнському, регіональному** рівнях та на **рівні окремого навчального закладу**. Рівень інноваційної освітньої діяльності визначається її змістом (*розробка, розповсюдження чи застосування інновації*), а також масштабістю змін, що вноситимуться у систему освіти внаслідок застосування запропонованої інновації.

Інноваційна освітня діяльність **всеукраїнського рівня** передбачає апробацію інновацій та експериментальну перевірку продуктивності й можливості застосування у системі освіти:

- освітніх, дидактичних систем;
- державних стандартів освіти, базового компонента змісту дошкільної освіти, інваріантної складової змісту загальної середньої освіти, змісту професійно-технічної освіти, нормативної частини змісту вищої, післядипломної освіти.

Інноваційна освітня діяльність **регіонального рівня** може здійснюватись у системі освіти області й передбачає:

- апробацію інновацій, розроблених у ході експериментів регіонального рівня;
- експериментальну перевірку продуктивності й можливості застосування інновацій.

Інноваційна освітня діяльність **на рівні окремого навчального закладу** передбачає:

- застосування інновацій;
- експериментальну перевірку продуктивності й можливості застосування інновацій.

Інноваційна ініціатива

З інноваційною ініціативою може виступити фізична або юридична особа (особи), що виявляє намір удосконалити або оновити освітню практику, експериментально перевірити продуктивність і можливість застосування нових

ідей та підходів у системі освіти.

Заявка на проведення *експерименту всеукраїнського рівня* подається до Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України (далі - Міністерство). **Заявка** на проведення *експерименту регіонального рівня* подається до управління освіти і науки обласної державної адміністрації.

На підставі висновків експертизи заявки відповідний орган управління освітою видає **наказ про організацію та проведення експерименту** всеукраїнського або регіонального рівня (за потреби – спільний з іншими органами державної виконавчої влади). Цим наказом дається дозвіл на проведення експерименту, затверджуються програма дослідно-експериментальної роботи і кошторис експерименту, надається статус експериментальних дошкільним закладам освіти, навчальним закладам, а також устанавлюються:

- база проведення експерименту;
- юридичні та фізичні особи, що забезпечуватимуть експеримент;
- обсяги та джерела фінансування експерименту;
- особи, відповідальні за проведення і результати експерименту, їх повноваження щодо контролю за ходом дослідно-експериментальної роботи;
- порядок звітування про хід і результати експерименту.

Види інновацій

Існує кілька класифікацій освітніх інновацій. Зупинимось на найбільш поширених.

Можна визначити три види освітніх інновацій за часом їх створення (таблиця 1), за напрямками і складовими освітнього процесу виділяють дві основні **групи освітніх інновацій** (табл. 2).

Таблиця 1

ВИДИ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ

Освітні інновації		
Такі, що створені давно , рекомендовані Міністерством, але в даному закладі не запроваджені	Такі, які щойно створені , пройшли апробацію і рекомендовані Міністерством	Такі, що знаходяться в стадії розробки в експериментальному режимі
<i>Можна використовувати в будь-якому закладі</i>	<i>Можна використовувати в будь-якому закладі</i>	<i>Можна використовувати в експерименталь-них навчальних закладах</i>

ГРУПИ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ

Педагогічні інновації у:			Організаційні інновації у:	
змісті навчання і виховання	формах і методах навчання і виховання	технологіях навчання і виховання	змісті, формах, методах управління	структурі та технологіях управління
Державні стандарти освіти; сучасні концепції виховання; авторські навчальні плани, програми, підручники; нова система оцінювання навчальних досягнень учнів тощо	Діалогові, “активні”, “інтерактивні”, дистанційні форми і методи навчання, виховання тощо	Розвивальні, модульно-розвивальні, диференційовані, комп’ютерні, теле-комунікаційні, індивідуально орієнтовані, алгоритмізовані, проектні, рейтингові технології тощо	Модернізовані управлінські функції; державно-громадські форми управління; економічні методи управління тощо	Гімназії, ліцеї, коледжі, колегіуми, навчально-виховні комплекси тощо

Кожен заклад вирішує самостійно, що саме і яким чином застосовувати в навчально-виховному процесі, спираючись на дані діагностики, тестування учнів, анкетування батьків та дотримуючись усіх необхідних умов для здійснення інноваційної діяльності.

Умови здійснення інноваційної освітньої діяльності:

- дотримання майнових і немайнових прав фізичних та юридичних осіб, які ведуть інноваційну освітню діяльність, учасників навчально-виховного процесу, збереження їх життя і здоров'я;

- дотримання фізичними та юридичними особами, які ведуть інноваційну освітню діяльність, своїх майнових і немайнових зобов'язань, вимог державних стандартів освіти;

- керованість інноваційної освітньої діяльності;

- готовність керівників та працівників дошкільних закладів освіти, навчальних закладів, органів управління освітою до інноваційної освітньої діяльності;

- економія ресурсів, потрібних для здобуття освіти, здійснення освітньої діяльності та управління освітою.

Чинники впливу на інноваційний процес

На процес запровадження інновацій у закладі впливають такі чинники:

- зовнішнє середовище закладу (система освіти країни і регіону, її реформування, соціально-економічна ситуація, сусідні заклади, батьки учнів тощо);

- кадровий склад закладу, учні, їхні мотиви, цінності, культура і можливості;

- особливості змісту освіти в закладі;

- культура закладу;

- система громадського самоврядування закладу.

Найбільш впливовим є чинник зовнішнього середовища закладу. Впровадження інновацій у закладі залежить від **усіх учасників навчально-виховного процесу**.

2. Підготовка до планування інноваційної освітньої діяльності в закладі

Під час підготовки до планування інноваційної освітньої діяльності в закладі необхідною вимогою є врахування принципів науковості, об'єктивності, послідовності, реальності, поєднання колективного начала та індивідуального, демократичності, інноваційності тощо. Зупинимось детальніше на принципі інноваційності.

Врахування *принципу інноваційності* при підготовці до планування

Управління інноваціями у загальноосвітньому навчальному закладі здійснюється на основі ***принципу інноваційності*** і передбачає істотну зміну завдань управлінської діяльності керівника, мети, змісту, форм та методів його роботи. Зокрема, ***метою управління*** загальноосвітнім навчальним закладом, що здійснює інноваційну діяльність, вважається постійне оновлення освітнього процесу, що дає позитивні результати; ***змістом*** – виконання керівником модернізованих управлінських функцій: функції прогнозування, політико-дипломатичної, консультативної, менеджерської, представницької функцій, запровадження нових форм і методів управління, колективних і колегіальних форм управління; техніко-технологічних та економічних методів управління тощо. Реалізуючи ***принцип інноваційності***, керівник загальноосвітнього навчального закладу спільно з учасниками навчально-виховного процесу вносить постійні зміни у його діяльність і тим самим покращує її результати.

Планування стратегії розвитку навчального закладу – це своєрідний пошук відповіді на чотири основні питання:

1. Яким є сьогодні заклад, його сильні й слабкі сторони?

2. Яким хотілося б бачити заклад в майбутньому?

3. Чи можна реалізувати поставлену мету і які можуть бути перешкоди?

4. Що необхідно зробити і в якій послідовності, аби досягти мети?

В процесі розробки **програми розвитку закладу** доцільно виділити шість етапів:

1. Проблемний аналіз стану закладу.

2. Формування концепції майбутнього закладу.

3. Розробка стратегії, основних напрямків і задач переходу до нового закладу.

4. Формування цілей першого етапу побудови нового закладу.

5. Формування плану дій.

6. Експертиза програми.

Методика проектно-цільового планування інноваційної діяльності дозволяє кожному закладу мати індивідуальний план роботи, який враховує її особливості, забезпечує простір для творчого пошуку окремим об'єднанням та групам педагогів, кожному вчителю, спрямовує їх зусилля на вирішення актуальних проблем шкільного життя.

3. Види і основні напрямки планування інноваційної освітньої діяльності

Після визначення змісту, основних форм запровадження даної інновації та очікуваних результатів адміністрація закладу на підставі висновків методичної ради та за погодженням з педагогічною радою і радою закладу (мають бути відповідні рішення і протоколи) приступає до планування інноваційної діяльності.

Заходи з інноваційної діяльності плануються в різних розділах плану та виносяться в окремий додаток до плану.

Крім заходів у плані зазначаються відповідальні за їх проведення від адміністрації та конкретні виконавці.

Основними видами планування інноваційної освітньої діяльності є *перспективне (стратегічне)* і *річне* планування.

Перспективне (стратегічне) планування

При розробці перспективного плану роботи закладу необхідно розробити додаток до плану “Заходи з інноваційної діяльності”, бажано у вигляді таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

ЗАХОДИ З ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

\Навчальні роки	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Напрямки діяльності					
1. Назва розділу перспективного плану			Назва інновації		
і т.д.					

При розробці заходів слід дотримуватися всіх вимог до здійснення перспективного планування (діагностика готовності педагогічних працівників і учнів, наявність необхідних умов для здійснення інноваційної діяльності, врахування принципів науковості, об'єктивності, послідовності, реальності, поєднання колективного начала та індивідуального, демократичності, інноваційності тощо). Нагадуємо, що перспективне здійснюється на період від 3 до 5 років.

Пропонуємо зразок оформлення перспективного плану роботи закладу (табл. 4).

Таблиця 4
*Зразок розділу перспективного
плану роботи закладу*

Інноваційна діяльність

№ з/п	заходи	навчаль-ний рік	відповідальний	відм. про викон.
Розділ 2. Організація навчально-виховного процесу				
1.1	Запровадження методів інтерактивного навчання в 5-9 класах (рекоменд. МОН)	2006/2007	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	
1.2	Запровадження методів інтерактивного навчання в 10-11 класах (рекоменд. МОН)	2007/2008	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	
1.3	Розробка інновації “Використання християнських цінностей на уроках галузі “Суспільствознавство” (експеримент регіонального рівня)	2008/2009-2011/2012	директор прізви., ініціали	
1.4	Розвиток критичного мислення учнів на уроках української мови і літератури (рекоменд. МОН)	2009/2010	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали; практ. психолог прізви., ініціали	
<i>У системі виховної роботи</i>				
2.1	Запровадження методу проектів у систему роботи класного керівника і органів учнівського самоврядування (рекоменд. МОН)	2008/2009	заст. дир. з вих. роботи прізви., ініціали	
2.2	Розробка інновації “Формування духовності особистості на засадах	2009/2010-2014/2015	заст. дир. з вих. роботи	

	національних цінностей” (експеримент регіонального рівня)		прізви., ініціали	
2.3	Запровадження в систему виховної роботи методики “Діалог” (рекоменд. МОН)	2010/2011- 2011/2012	практичний психолог прізви., ініціали	
і т.д.				

Річне планування

Річне планування є логічним продовженням перспективного планування, тому воно здійснюється згідно з вимогами до перспективного планування і має також відповідати йому за структурою. Потрібно, щоб у річному плані усі розділи знаходились під такими ж номерами, що і в перспективному. Це полегшує і раціоналізує здійснення річного планування.

Заходи з інноваційної діяльності розробляються на основі аналізу виконання відповідного розділу плану роботи закладу *за минулий навчальний рік*, включають заходи, що за різних причин не були виконані, а також ті, що передбачені *перспективним планом* роботи закладу.

Таблиця 5

Зразок додатку до плану роботи закладу на навчальний рік

Інноваційна діяльність

№ з/п	заходи	термін виконання	відповідальні	виконавці	відм. про викон. із зазначенням документа
1.	Навчально-виховний процес				
1.1	Запровадження методів інтерактивного навчання в 5-9 класах (інновація рекомендована МОН)	31.05.07	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	вчителі 5-9 класів	наказ по закладу від__ №__
1.1.1	Засідання методичної ради – визначення готовності педагогів і учнів	30.08.06	голова метод. ради	члени метод. ради	протокол від__ №__
1.1.2	Засідання педагогічної ради – визначення завдань для пед. колективу; видання наказу по закладу	31.08.06	директор прізви., ініціали	заст. дир. з навч.-вих. роб. прізви., ініціали	протокол від__ №__; наказ від__ №__

1.1.3	Засідання МО – визначення завдань для вчителів	04.09.06	голова метод. ради прізви., ініціали	керівник МО прізви., ініціали	план та/або протокол засідання
1.1.4	Звіти вчителів про хід запровадження інновації на засіданнях МО (про результати діагностування, якісні й кількісні показники, висновки тощо)	2 рази на семестр	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	керівник МО прізви., ініціали	матеріали в папках керівника МО
1.1.5	Вступне діагностування учнів (контр. зрізи знань і вмінь)	вересень 2006 р.	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	вчителі 5-9 класів	матеріали в папках керівника МО
1.1.6	Поточне діагностування учнів (контр. зрізи знань і вмінь)	грудень 2006 р.	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	вчителі 5-9 класів	матеріали в папках керівника МО
1.1.7	Підсумкове діагностування учнів (контр. зрізи знань і вмінь)	травень 2007 р.	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	вчителі 5-9 класів	матеріали в папках керівника МО
1.1.8	Контроль за станом запровадження інновації (відвід. уроків, перевірка календарно-тематичних і поурочних планів тощо)	2 рази на місяць	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали	заст. дир. з навч.-вих. роботи прізви., ініціали; члени метод. ради	книги внутрішкільн. контролю
1.1.9	Засідання методичної ради закладу (підсумки впровадження інновації за I семестр)	грудень 2006 р.	голова метод. ради прізви., ініціали	члени метод. ради	протокол від____ №____

1.1.10	Підсумкове засідання методичної ради закладу	травень 2007 р.	голова метод. ради прізви., ініціали	члени метод. ради	протокол від____ №____
1.1.11	Обговорення питання про запровадження інновації на засід пед. ради	січень 2007 р.; червень 2007 р.	директор прізви., ініціали	заст. дир. з навч.- вих. роботи прізви., ініціали	протокол від____ №____
1.1.12	Видання наказу по закладу про результати запровадження інновації	червень 2007 р.	директор прізви., ініціали	заст. дир. з навч.- вих. роботи прізви., ініціали	наказ від____ №____
і т.д.					

3. Методичний і психологічний супровід інноваційної діяльності

Методичне забезпечення інноваційної діяльності

Технологічна підготовка вчителя не є одномоментним актом або короткотерміновим явищем. Ця систематична і довготривала робота охоплює весь цикл становлення вчителя-професіонала. Перспективний напрям консолідації методичної роботи у закладах освіти різного рівня – пошук шляхів технологічної взаємодії звичного і нового у діяльності вчителя, модернізація наявного особистого потенціалу.

Зберегти і передати освітні цінності можна за умови максимального зближення і взаємопроникнення технологічних оболонок традиційного та інноваційного. На нашу думку, в цьому полягає зміст технологічного підходу до здійснення методичної роботи з учителем.

Адміністративний спосіб втілення нових поглядів важко реалізувати, адже починати з нульового циклу непродуктивно. Потрібно врахувати фактор неосвоєності науково-методичного забезпечення. Тому технологічна модернізація фахового потенціалу перш за все враховує протиріччя становлення і розвитку професійного самовизначення. У цьому аспекті визначальними є протиріччя:

- між прийнятою вчителем метою власної освітньої діяльності й сучасною освітньою парадигмою;
- між набутим освітнім досвідом і новими освітніми ситуаціями та фактами;
- між рівнем особистої фахової майстерності та нормативними його параметрами або необхідними параметрами освітньої технології;

- між наявними технологічними можливостями і вимогами до нових освітніх технологій.

Для подолання таких протиріч однієї внутрішньої мотивації до змін або зовнішнього адміністративного тиску недостатньо. Потрібно спочатку досягти відповідного рівня індивідуальної технологічної готовності вчителя здійснювати модернізацію освітньої діяльності у потрібному для суспільства напрямку.

Основний напрям діяльності методичних служб необхідно поступово зміщувати від контролю дотримання нормативних стандартів у бік надання індивідуальної допомоги в опануванні вчителем потрібних засобів. Заслуговує на особливу увагу проблема формування у практичного працівника власної позиції – позиції активного суб'єкта науково-методичної діяльності – та розвитку особистого технологічного потенціалу.

Планування методичної роботи з метою забезпечення виконання заходів з інноваційної діяльності плану роботи школи

План роботи методичної ради закладу, пов'язаної з інноваційною діяльністю, складається на поточний навчальний рік і спрямовується на поліпшення науково-теоретичної, методичної та практичної підготовленості педагогічних кадрів закладу до інноваційної діяльності. У ньому мають бути відображені результативність і підсумки методичної роботи за попередній навчальний рік. План має містити завдання на поточний навчальний рік, основні напрямки роботи щодо запровадження інновацій, а також перелік засідань, складений за такою формою:

№ пор.	Тематика засідань	Форма проведення	Методи проведення	Дата проведення	Місце проведення	Відповідальний за проведення	Прим.
--------	-------------------	------------------	-------------------	-----------------	------------------	------------------------------	-------

План роботи методичного об'єднання з інноваційної діяльності складається за такою ж формою, що і план роботи методичної ради.

Зазначені вище плани можна скласти також за **блочно-модульним принципом**, що містить три напрями (блоки) діяльності: пізнавальну, тематичну та узагальнюючу.

Психологічне забезпечення інноваційної діяльності

З метою якісного і ефективного виконання запланованих заходів та досягнення бажаного результату слід подбати про *психологічне забезпечення інноваційної діяльності*.

Пропонується така програма дослідження результатів запровадження інновацій практичним психологом закладу (табл. 6).

Таблиця 6

Назва закладу						
Прізви., ім'я, по батьк. психолога						
Напрямок інноваційної діяльності						
Критерії оцінювання ефективності інновацій	Розвиток пізнавальних процесів	Розвиток емоційно-вольової	Розвиток професійних умінь	Зміни в комунікативних системах	Формування спеціальних пед. умінь	Ступінь активності педагогів
Програма психологічного дослідження						
1. Контингент						
2. Методи						
3. Етапи роботи:						
I. Експерим.-психологічне обстеження (терміни)						
II. Обробка результатів дослідження						
III. Інтерпретація результатів, пропозиції щодо корекції (терміни)						
IV. Планування контрольних зрізів (терміни)						
4. Прогнозований результат						
5. Виправдання прогнозу						
6. Напрямки корекційної роботи						

4. Умови успіху інноваційної діяльності

Умовами здійснення інноваційної освітньої діяльності є:

- дотримання майнових і немайнових прав фізичних та юридичних осіб, які ведуть інноваційну освітню діяльність, учасників навчально-виховного процесу, збереження їх життя і здоров'я;
- дотримання фізичними та юридичними особами, які ведуть інноваційну

освітню діяльність, своїх майнових і немайнових зобов'язань, вимог державних стандартів освіти;

- керованість інноваційної освітньої діяльності;
- готовність керівників та працівників навчальних закладів, органів управління освітою до інноваційної освітньої діяльності;
- економія ресурсів, потрібних для здобуття освіти, здійснення освітньої діяльності та управління освітою.

Під час підготовки до планування слід обов'язково враховувати *умови конкретного закладу* (зовнішні та внутрішні).

Творче використання в процесі планування інноваційної діяльності в закладі вимог нормативних документів та методичних рекомендацій допоможе створити необхідну базу для піднесення рівня навчально-виховного процесу та сприятиме успішному і результативному виконанню завдань, які постають сьогодні перед освітою.

О.Жосан [25].

3.2. Вивчення питань планування діяльності закладу в процесі роботи школи резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів

План роботи школи резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів Центру методичної та соціально-психологічної служби м. Кіровограда

Заняття 1

Тема: «Нормативно-правове поле освіти в умовах переходу на новий зміст, структуру і термін навчання. Стратегічне планування: управлінський аспект забезпечення рівного доступу до якісної освіти».

Мета: опрацювати зміст Законів України “Про загальну середню освіту”, “Про освіту”; виділити основні змістові лінії та пріоритети, що сприятимуть виконанню законодавчої та нормативної бази.

I. Організаційна частина

1. Реєстрація слухачів школи резерву.
2. Проведення установчого загального заняття.
 - 2.1. Привітання учасників засідання школи резерву начальником управління освіти Костенко Л.Д.
 - 2.2. Ознайомлення з планом роботи школи резерву.
Махно О.П., заступник директора ЦМСПС
 - 2.3. Ознайомлення з планом роботи I заняття школи резерву та метою.
Махно О.П., заступник директора ЦМСПС
3. Вправа «Очікуванні результати».
Махно О.П., заступник директора ЦМСПС
4. Психологічний супровід: комплекс вправ на створення позитивної

атмосфери та мікроклімату, налаштування на позитивну роботу.

Цумарєва Н.В., методист ЦМСПС

II. Теоретична частина

Виступи з питань:

1. Про зміст законів України “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”.

Коваленко Н.М., директор гімназії № 9

2. “Про інструкцію з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I – III ступенів (в частині планування роботи школи)”.

Пахолівецька М.В., директор ЦМСПС

III. Практична частина

Робота в групах

1. Основні аспекти розробки річного плану роботи закладу.

Коваленко Н.М., директор гімназії № 9

2. Презентація річного плану роботи гімназії № 9.

Коваленко Н.М., директор гімназії № 9

3. Підбиття підсумків першого заняття школи резерву.

Махно О.П., заступник директора ЦМСПС

Домашнє завдання.

Опрацювати наказ МОН України від 01.08.2001 р. № 563 (зі змінами від 20.11.2006 р. № 7821) “Про затвердження Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу”.

Заняття 2

Проблема: «Забезпечення ефективного управління становленням шкільних виховних систем. Організація позакласної та позашкільної виховної роботи».

Мета: формування умінь майбутніх керівників навчальних закладів з питань забезпечення компетентнісного підходу в організації виховної роботи.

1. Управлінські аспекти щодо забезпечення рівного доступу до якісної освіти (міні-лекція).

Махно О.П., заступник директора ЦМСПС

2. Алгоритм дій директора в управлінні закладом освіти (презентація).

Коваленко Н.М., директор гімназії №9

3. Становлення та розвиток виховних систем навчальних закладів (міні-лекція).

Пахолівецька М.В., директор ЦМСПС

4. Презентація виховної системи гімназії № 9

Вовк О.В., заступник директора з виховної роботи гімназії № 9

5. Моделювання плану виховної роботи (колективно-творча робота).

Махно О.П., заступник директора ЦМСПС;

Вовк О.В., заступник директора з виховної роботи гімназії № 9

Домашнє завдання:

- Опрацювати книгу В.О.Сухомлинського «Розмова з молодим

директором школи».

- Опрацювати статтю Ю.В.Міцай «Становлення та розвиток виховних систем навчальних закладів» (Методичний вісник, № 44, 2008 р.).

Заняття 3

Тема: Захист проектів «Моя школа майбутнього».

Мета: визначити рівень оволодіння педагогічними працівниками основами освітнього менеджменту, новими управлінськими технологіями, мистецтвом комунікації.

Дата проведення: 26.03.2009 р.

Місце проведення: гімназія № 9.

1. Вступне слово: ознайомлення з темою заняття та його метою.

Махно О.П., заступник директора ЦМСПС

2. Презентація та захист проектів «Моя школа майбутнього».

Слухачі школи

3. Відповіді на запитання слухачів школи резерву.

4. Оцінка аналітичної групи.

5. Підбиття підсумків. Висновки

Центр методичної та соціально-психологічної служби
(м. Кіровоград), директор – М.Пахолівецька [53].

3.3. Тренінг «Стратегічне планування»

Час роботи – 2-4 год.

Теоретичний блок

Загальна інформація про тренінги. «Новачкам» тренінги дають можливість зрозуміти специфіку організації та посади, більш досвідченим співробітникам - усвідомити перспективи зростання в межах своєї компетентності, побачити напрями професійного й особистого розвитку.

Навчання на тренінгах є ефективним засобом заохочення співробітників, іноді воно мотивує більше, ніж просте підвищення заробітної плати. Тренінги сприяють згуртованню команди, зростанню мотивації в роботі та підвищенню лояльності персоналу до організації.

Тренінг може бути **реактивним і проактивним**.

Реактивний тренінг ініціюється у відповідь на актуальну, назрілу проблему в галузі освіти.

Проактивний тренінг, зазвичай, здійснюється в рамках корпоративної стратегії та пов'язаний з планами організації. Такий тренінг здебільшого орієнтований на майбутнє. Його проведення може передувати створенню нового плану роботи закладу, впровадженню нових освітніх технологій у систему управління.

Мета й завдання тренінгу:

- сформулювати бачення успіху й визначити потреби та пріоритети організації;
- засвоїти навички стратегічного планування та підвищити ефективність управління процесами в організації;
- усвідомити ключові чинники успіху організаційної готовності, реструктуризації управління;
- скерувати та оптимізувати процеси планування з метою аналізу внутрішньої та зовнішньої ситуацій в організації;
- розробити бачення успіху та відповідні стратегії за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (далі - ІКТ);
- розвивати навички співпраці з колегами з метою спільного розуміння й набуття досвіду;
- звернутися до організаційних потреб під час встановлення міжособистісних стосунків і формування навичок подолання труднощів;
- розробити та визначити пріоритетний портфель проектів оптимізації діяльності організації.

Практичний блок

Вправа 1. Привітання

Учасники стають у коло. Ведучий вітає гравців і пропонує їм по колу привітати один одного певним компліментом.

Час виконання - до 15 хв.

Гра «Стратегія».

Вправа 2. «Аукціон проблем»

Усі учасники об'єднуються в шість груп за одним із прийомів структурування, наприклад, за кольорами. Усі групи отримують завдання: за 3 хв. написати якомога більше проблем, які виникають під час реалізації різних напрямів реформ освіти у власному регіоні (районі, місті, навчальному закладі).

Група, що першою завершила виконання завдання, оголошує свій перелік. Озвучені проблеми помічник ведучого записує на дошці. Інші групи по черзі доповнюють перелік тими проблемами, які не названо попередніми групами учасників.

Вправа 3. «Аукціон проблем» (продовження)

Ведучий пропонує групам за 1-2 хв. визначити десять найактуальніших проблем із тих, які виписано на дошці. Після закінчення відведеного часу лідери груп виходять і виділяють маркерами серед загального переліку обрані групою проблеми.

Ведучий підраховує загальну кількість позначок поряд із визначеними проблемами й відбирає п'ять, що отримали найбільшу кількість позначок.

Реквізит: великий аркуш паперу, дошка та крейда, аркуші паперу на столах для роботи груп, кольорові маркери.

Час -10-15 хв.

Вправа 4. «На мій погляд ... »

Індивідуальна робота всіх учасників гри. Усі отримують таблички, у які вписують шість проблем, обраних шляхом ранжування.

Потім кожен учасник визначає рівень актуальності записаних проблем з огляду на власні погляди та професійні позиції за таблицею й віддає її ведучому.

Помічники ведучого складають зведену таблицю, визначають найактуальніші за індивідуальним рейтингом проблеми, після чого приймають рішення щодо кількості проблем, над якими далі працюватимуть учасники гри. Якщо більшість учасників визначають як найактуальніші всі шість проблем, гра продовжується в тому самому складі груп. Якщо визначених проблем з'явиться менше, ведучий відповідно до їх кількості проводить переструктурування учасників груп (3-5).

Реквізит: індивідуальна таблиця, велика загальна таблиця для зведення результатів.

Час - 5 хв.

Після завершення роботи над вправами 2-4 ведучий повідомляє, що учасники працюватимуть над цими проблемами згодом, і пропонує перейти до наступної вправи - визначити, як усі члени колективу організації трактують поняття «ефективність».

Вправа 5. «Ефективність»

Групи учасників продовжують працювати в тому самому складі.

Ведучий дає завдання: визначити критерії ефективності організації (час - 3 хв).

Результати роботи груп ведучий записує на дошці, узагальнюючи їх, щоб використати для подальшої роботи.

Ведучий називає наступні завдання кожній з груп.

1 група. Які фактори мікро- та макросередовища впливають на діяльність вашої організації?

2 група. Якою має бути ефективна організація? Які має ключові особливості?

3 група. Чи є ваша організація ефективною? Чому?

4 група. Як ви розумієте поліпшення роботи організації?

5 група. Що таке стратегічний план розвитку організації? Навіщо він потрібен?

6 група. За якими критеріями організація може проводити оцінювання, спрямоване на розвиток?

7 група. «Ефективне управління – це ... ». Дайте десять характеристик ефективного управління.

Час роботи – 10 хв. у групах + обговорення й підбиття підсумків цього завдання – 10 хв.

Вправа 6. «Стратегічний план».

Завдання 1. П'ятьом групам визначити способи вирішення п'яти сформульованих у вправах 2-4 проблем - кожній групі по одній проблемі за схемою.

Проблема	Шляхи вирішення	Хто відповідає?	Кого залучити (організації, громади тощо)?
----------	-----------------	-----------------	--

Час роботи в групах - 10 хв + 10 хв презентації роботи груп.

Усього - 20 хв.

Завдання 2. Групи отримують завдання: заповнити таблицю.

Робота з таблицею - 15-20 хв.

Де ми зараз?	Де бажавмо бути через три роки	Як краще рухатись у цьому напрямі?	Як оцінюємо зміни, що здійснюємо?	Які стратегічні завдання пропонуємо?	Які ресурси маємо?	Які необхідні заходи?

Презентація роботи груп. Обговорення напрацьованого: реалістичність, конкретність, ресурси тощо.

Підсумок тренінгу. Ці напрацювання можуть стати основою для вироблення стратегії розвитку організації.

Теоретичний блок

Стратегічне планування:

I етап - оцінювання попередньої діяльності організації - *де ми зараз?*

II етап - планування розвитку організації - *де ми бажавмо бути через три роки?*

III етап - реалізація плану розвитку організації – *чому слід рухатись у цьому напрямі?*

IV етап - оцінювання діяльності організації під час реалізації плану розвитку – *що очікуємо, що здійснюємо?*

Рекомендації щодо підготовки до тренінгу

Оцінювання попередньої діяльності організації - це етап, що передуює безпосередньо плануванню, коли збирається й аналізується інформація з метою одержання певної картини становища організації.

Інформацію одержують із неофіційних педагогічних спостережень, тестування працівників (у школі - учнів, батьків), бесід з адміністрацією.

Інструментарій оцінювання може бути таким: анкети й тести з різних напрямів діяльності школи для батьків, учителів, учнів; педагогічні спостереження, ділові діагностичні ігри.

Планування розвитку школи - це етап, коли попередню інформацію використовують для розробки плану розвитку; визначення пріоритетів на наступні роки; створення для реалізації цілей системи завдань, заходів; визначення термінів виконання; визначення виконавців і бажаних результатів.

Для шкіл починати планування необхідно з:

- аналізу характеристики навчальних закладів, які ефективно здійснюють свою діяльність, нормативних документів тощо;

- огляду стратегічних вимог, які висувають до школи держава, органи освіти, батьківська громадськість, учнівські об'єднання;
- аналізу нормативних і розпорядчих документів, анкет батьків та учнів;
- забезпечення моніторингу даних попереднього оцінювання діяльності школи;
- визначення плану дій, беручи до уваги: пріоритети; ресурси (якими володіє школа і які потрібно здобути); необхідну підтримку методичними службами, органами освіти, владними й комерційними структурами; критерії оцінювання;
- проведення обговорення наслідків попереднього оцінювання діяльності школи в мікрогрупах педколективу з метою виявлення й уточнення пріоритетів, що дає можливість перейти до постановки цілей.

Стратегічне планування (від англ. *strategic planning*) – це процес прийняття рішень топ-менеджментом, що фокусується на довгостроковій перспективній діяльності й визначає засоби, за допомогою яких можливе досягнення її цілей, охоплює визначення місії та цілей (як організація бачить свою мету й куди вона хоче рухатись).

Планування – це мистецтво, завдяки якому досягають вищого рівня результативності роботи школи.

Л.Галіцина [9, с. 65–70].

3.4. Ділова гра «Формування цілей і функцій системи управління персоналом організації»

Учасники ділової гри моделюють основні параметри організації, яку хочуть створити, її організаційну структуру і проводять опис цієї організації. Формулюється місія організації.

Постановка завдання

На підставі місії з урахуванням характеристик організації формуються цілі з управління персоналом шляхом побудови дерева цілей за понятійним аспектом або факторною ознакою декомпозиції. На базі ретельно складеного багаторівневого дерева цілей визначає функції з управління персоналом, виділивши серед них ті, які вже виконуються, та нові, пов'язані з розвитком організації, її персоналу, створенням нових областей діяльності.

Виявлені функції з управління персоналом закріпіть за підрозділами, які вже входять в систему управління персоналом організації, або запропонуйте створити нові підрозділи.

Методичні вказівки

Формування цілей, функцій і структури - найважливіші завдання побудови системи управління персоналом організації. Учасники повинні визначити, чи є обрана ними організація діючої або знову створюваної. Від цього буде залежати характер закріплення функцій з управління персоналом за існуючими ланками оргструктури, створення нових ланок або залучення додаткових фахівців з управління персоналом для виконання нових функцій. Формування або реорганізація організаційної структури системи управління

персоналом повинні здійснюватися відповідно до принципів, правил, норм створення підрозділів апарату управління з урахуванням їх чисельності, норм керованості і т.п.

Опис ходу ділової гри

1. Ділова гра розрахована на 4 год. аудиторних занять та 2 год. позааудиторної самостійної підготовки. У процесі підготовки доречно використовувати схеми.

2. За тиждень до аудиторного заняття викладач розподіляє групу на підгрупи. Одна з підгруп в кількості 2-3 осіб буде виступати як експертна. Підгрупи по 3-4 особи формуються довільно за бажанням учасників. Викладач інформує про мету гри і дає завдання з самостійного вибору кожною підгрупою організації, для якої необхідно визначити цілі, функції і сформувати оргструктуру з управління персоналом. Учасники гри заздалегідь збирають інформацію (чи її моделюють) про обрану структуру організації відповідно до пунктів, викладених в розділі «Опис ділової гри».

3. Під час аудиторного заняття кожна підгрупа оголошує про обрану нею структуру організації, щоб виключити дублювання. Учасники кожної підгрупи розподіляють між собою ролі: керівника організації (директора, президента тощо), його заступника з управління персоналом, начальника служби управління персоналом та ін. Експертна група повинна володіти знаннями методичних основ формування цілей, функцій і оргструктур і з цієї точки зору оцінювати правильність і раціональність результатів роботи кожної підгрупи.

4. Всі ігрові групи виконують однотипні завдання, але працюють відокремлено. У разі необхідності члени експертної групи консультують учасників гри з правил побудови дерева цілей, використання нормативних матеріалів про формування оргструктур управління, здійснюють контроль з дотриманням встановленого режиму часу, дають комплексну оцінку роботи кожної ігрової групи.

5. Результатом гри в основний час (40-45 хв) має стати детальний письмовий опис всіх етапів роботи кожної підгрупи - повна характеристика організації та її діяльність; місія (основна мета); схема дерева цілей з управління персоналом; схема оргструктури управління організацією або підсистеми управління персоналом, а також повинні бути дані пропозиції щодо закріплення функцій за ланками або виконавцями цієї підсистеми.

6. Після завершення основного часу представник кожної підгрупи доповідає про результати виконаної роботи, інший учасник відповідної підгрупи відтворює на дошці необхідні схеми, малюнки і т.п. Кожна група, а також експертна група, разом з викладачем ставлять питання, дають критичну оцінку виступаючим, аналізують упущення, неточності, що мають місце.

7. Викладач підбиває підсумки ділової гри, відзначає як вдалі, так і менш вдалі варіанти, вказує на основні недоліки. Учасники ділової гри здають письмові звіти, в яких викладають розроблені ними для конкретної організації цілі, функції та оргструктури управління персоналом.

А.Кібанов [60].

ВИТЯГИ ІЗ ПЛАНІВ РОБОТИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

4.1. Система планування роботи всіх підсистем закладу на основі алгоритмізації

Із плану роботи Тальнівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. № 2 на 2011/2012 навчальний рік

Місяць	Директор	Навчальна частина	Виховна частина
серпень	1. Підготовка школи до нового навчального року. 2. Добір і розстановка педкадрів. 3. Розподіл педагогічного навантаження. 4. Підготовка та проведення педагогічної ради за підсумками навчального року і постановка завдань на наступний навчальний рік. 5. Огляд готовності навчальних кабінетів до нового навчального року. 6. Робота із забезпечення бібліотечних фондів підручниками. 7. Підготовка наказів щодо організованого початку нового навчального року. 8. Затвердження номенклатури справ. 9. Організація навчання колективу	1. Облік дітей шкільного віку в мікрорайоні школи й залучення їх до занять. 2. Облік працевлаштування випускників 9,11-х класів. 3. Корегування педагогічного навантаження. 4. Складання розкладу уроків, графіків роботи факультативів, індивідуальних занять, ГПД, гуртків. 5. Індивідуальні консультації для учителів. 6. Проведення малої педради за темою «Основа навчання — допомога, доброзичливість». 7. Проведення батьківських зборів для батьків майбутніх першокласників.	1. Аналіз організації літнього відпочинку школярів, зокрема дітей-сиріт, дітей з багатодітних, малозабезпечених, неблагополучних сімей. 2. Про призначення класних керівників (наказ). 3. Про призначення відповідального за туристсько-краєзнавчу роботу (наказ). 4. Про організацію позакласної роботи з фізичної культури (наказ). 5. Про призначення громадського інспектора з охорони прав дитини (наказ). 6. Про створення комісії із запобігання правопорушенням, злочинності й бездоглядності (наказ). 7. Про заборону тютюнопаління та

	школи з охорони праці та техніки безпеки. 10. Уточнення представництва ради школи, піклувальної ради. 11. Затвердження правил внутрішнього розпорядку, режиму роботи школи. 12. Завершення складання плану роботи школи на новий навчальний рік. 13. Продовження прийому в 1, 5, 10-ті класи. 14. Підготовка проекту розкладу навчальних занять.	8. Уточнення контингенту учнів по класах. 9. Інструктаж педагогічних працівників і перевірка оформлення ними класних журналів, журналів ГПД та особистих справ учнів. 10. Огляд готовності навчальних кабінетів до нового навчального року. 11. Складання звіту про професійне навчання учнів 9, 11-х класів. 12. Складання календарно-тематичних планів з основ наук на навчальний рік. 13. Складання графіка співбесід з педагогічними працівниками школи на новий навчальний рік.	пропаганду здорового способу життя (наказ). 8. Про створення комісії для розслідування нещасних випадків (наказ). 9. Про невідкладні заходи щодо запобігання дитячому дорожньо-транспортному травматизму (наказ). 10. Контроль працевлаштування та подальшого навчання випускників (довідка).
Вересень	1. Координація планів роботи бібліотеки, психолога, профспілкового комітету й позашкільних організацій. 2. Засідання активу батьківського комітету й піклувальної ради. 3. Створення списків і	1. Затвердження календарно-тематичного планування. 2. Комплектування груп подовженого дня, груп для вивчення української та іноземних мов, занять із трудового навчання й фізичної	1. Про призначення керівників гуртків, клубів, секцій тощо (наказ). 2. Підготовка й проведення Свята першого дзвоника. 3. Проведення наради класних керівників з питань планування виховної роботи. 4. Складання плану

окреслення заходів атестування педагогів школи. 4. Уточнення графіка проведення місячників і предметних тижнів. 5. Попереджувальний контроль за оформленням шкільної документації. 6. Індивідуальні консультації з молодими й малодосвідченими вчителями. 7. Попереджувальний контроль за дотриманням єдиного мовного режиму. 8. Оформлення передплати методичної літератури на новий календарний рік. 9. Обрання та затвердження складу ради школи. 10. Створення комісії з проведення атестації вчителів. 11. Перевірка проведення медичного огляду працівників школи. 12. Забезпечення режиму дотримання техніки безпеки в організації роботи школи (за окремим планом). Підготовка наказів: • «Про розподіл функціональних	культури. 3. Складання соціального паспорта школи, списків учнів за категоріями. 4. Організація харчування дітей. 5. Оформлення наказом по школі звільнення учнів від занять з фізичної культури. 6. Виявлення хворих дітей та організація їхнього навчання вдома. 7. Оформлення класних журналів, особових справ і звітів класних керівників. 8. Складання координаційних графіків проведення письмових контрольних, практичних і лабораторних робіт з основ наук. 9. Складання тарифікації педагогічних працівників. 10. Організація курсової перепідготовки педагогів. 11. Організація атестації педагогічних працівників в новому навчальному році.	виховної роботи школи на I семестр. 5. Складання звіту про працевлаштування учнів 9—11-х кл. 6. Погодження планів виховної роботи в класах і роботи гуртків, клубів. 7. Складання розкладу роботи гуртків у школі. 8. Складання графіка проведення виховних годин. 9. Проведення засідання шкільного батьківського комітету. 10. Складання графіка чергування по школі. Закріплення території школи за кожним класом для прибирання. 11. Складання соціально-педагогічних паспортів класів, оновлення відомостей про учнівський контингент. 12. Проведення індивідуальної роботи з учнями та сім'ями, які потребують особливої уваги. 13. Відновлення та доповнення списків учнів, що потребують особливого контролю: дітей-
---	---	--

	обов'язків між членами адміністрації»; • «Про педагогічне навантаження»; • «Про призначення вихователів ГПД, класних керівників, керівників гуртків, секцій»; • «Про санітарно-гігієнічний режим і техніку безпеки»; • «Про організацію харчування учнів»; • «Про зарахування нових учнів»; • «Про організацію методичної роботи»; • «Про всеобуч у мікрорайоні»; • «Про звільнення від уроків фізкультури хворих учнів»; «Про покращення роботи з ОБЖ на уроках фізичного виховання».	12. Консультації для вчителів «Учити учня вчитися». 13. Підготовка журналів реєстрації інструктажів учнів на робочому місці в кабінетах підвищеної безпеки. 14. Планування предметної позакласної роботи з учнями. 15. Підготовка наказу «Про формування факультативних груп та організацію обліку їхньої роботи». 16. Контроль знання положень статуту та правил внутрішнього розпорядку закладу учнями. 17. Планування проведення диктантів з питань техніки безпеки та охорони життя і здоров'я дітей. 18. Підготовка до проведення конкурсу «Клас року».	сиріт, напівсиріт, дітей під опікою, дітей з багатодітних, чорнобильських сімей. Поповнення картотеки. 14. Підготовка наказу «Про початок річного конкурсу-огляду «Живи, книго!» 15. Організація роботи учнівського шкільного прес-центру. 16. Проведення щотижневих нарад лідерів учнівського самоврядування. 17. Організація підготовки до відзначення Дня працівника освіти. 18. Осінні свята «Квітова фантазія», «Зелена кімната», «Осінній бал». 19. Проведення зустрічі з інспектором ДАІ. 20. Організація роботи учнівського самоврядування. 21. Організація контролю за відвідуванням учнями школи.
Жовтень	1. Внутрішній фронтальний контроль за станом викладання фізичної культури, спортивної роботи. 2. Підготовка до конкурсу «Учитель року».	1. Перевірка правильності ведення шкільної документації (журналів). 2. Вивчення адаптації учнів 1, 5-х класів до навчання в	1. Контроль за організацією роботи з профілактики дитячого травматизму. 2. Проведення аналізу зайнятості учнів у позаурочний час

	3. Контроль за підготовкою до шкільних олімпіад. 4. Вивчення системи роботи вчителів, які атестуються. 5. Підготовка до педради. 6. Контроль за дотриманням режиму школи всіма учасниками навчально-виховного процесу. 7. Розробка концепції розвитку школи на майбутнє. 8. Підготовка наказів: • «Про проведення шкільного етапу всеукраїнських учнівських олімпіад»; • «Про результати перевірки відвідування учнями школи».	школі. 3. Вивчення проблеми наступності в навчанні в початкових і 5-х класах (відвідання уроків, проведення контрольних робіт, перевірка щоденників учнів). 4. Затвердження графіка атестації, доведення його до відома тих, хто атестується. 5. Складання списку учнів, що отримують безкоштовне харчування з 1 жовтня. 6. Коректування банка індивідуальних програм щодо роботи з обдарованими дітьми. 7. Організація науково-дослідної роботи з основ наук з учнями (підготовка до роботи МАН).	(участь у роботі гуртків, клубів, секцій тощо). 3. Координація спортивно-туристичної роботи на рік. 4. Підготовка до святкування Дня визволення України від німецько-фашистських загарбників. 5. Поточний контроль роботи гуртків, клубів, секцій. 6. Індивідуальні бесіди з учнями, батьками щодо попередження девіантної поведінки 7. Свято іграшки учнів 2-х класів. Тиждень доброти і милосердя. Акція «Як живеться ветеранам». Акція «Життя без паління». Акція «Анти-наркотик».
Листопад	1. Перевірка організації гарячого харчування. 2. Поточний контроль за профілактикою шкідливих звичок та правопорушень. 3. Фронтальний контроль за викладанням хімії.	1. Проведення засідання педагогічної ради-конференції «Педагогічна співпраця як реальний шлях утвердження демократії та гуманізму в	1. Надання допомоги сім'ям з метою поліпшення відвідування дітьми школи, своєчасне інформування батьків про відсутність дітей на заняттях. 2. Контроль за роботою гуртків,

	4. Участь у роботі атестаційної комісії. 5. Підготовка наказів: • «Про підсумки проведення шкільного етапу всеукраїнських учнівських олімпіад»; • «Про результати ведення класних журналів»; • «Про підсумки рейду «Живи, книго!»; • «Про організацію позакласної роботи з основ захисту Вітчизни»; • «Про результати перевірки ведення зошитів і щоденників учнями 5, 10-х класів»; • «Про результати перевірки роботи гуртків і секцій»; • «Про організацію позакласної роботи з фізичної культури та використання для цього спортивної бази школи».	шкільному житті». 2. Участь у підготовці тематичних класних годин до Дня української писемності та мови. 3. Проведення педагогічних консилиумів щодо визначення реальних навчальних можливостей учнів, організація роботи з невстигаючими й обдарованими дітьми. 4. Організація підготовки учасників II етапу всеукраїнських олімпіад з основ наук (за результатами проведення шкільних олімпіад). 5. Перевірка роботи предметних гуртків, факультативів, курсів за вибором. 6. Вивчення роботи вчителів, що атестуються. 7. Організація проведення конкурсу-захисту науково-практичних робіт членів шкільного відділення МАН. 8. Відвідування відкритих уроків учителів, що атестуються.	клубів за інтересами. 3. Організація профорієнтаційної роботи. 4. Контроль за відвідуванням учнями школи. 5. Організація роботи шкільного музею «Дивень». 6. Проведення загальношкільних конкурсів «Алло, ми шукаємо таланти». 7. Проведення тижнів фітопрофілактики простудних захворювань». 8. Відеолекторії «Здоровим бути модно». 9. Круглий стіл «Шкідливі звички» - зустріч з лікарями ЦРЛ. 10. Виступи шкільної агітбригади.
--	--	---	--

		9. Створення творчої групи учнів і підготовка їх до участі в захисті науково-дослідних робіт МАН. 10. Оформлення загальношкільної наочності з питань співпраці з вищими навчальними закладами. 11. Проведення шкільних олімпіад. 12. Перевірка техніки читання в 2-5-х кл. 13. Комплектування груп першокласників для проведення занять щодо адаптації дітей до школи.	
--	--	---	--

4.2. План проведення колективних творчих справ (КТС)

Додаток до плану роботи загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 33 Кіровоградської міської ради на 2011/2012 навчальний рік

Вересень		
КТС	«Моя земля, мій рідний край – моя ти, Україно!»	
Девіз	Від родини до шкільної родини йде життя дитини.	
Мета	Формувати свідомість громадянина, патріота свого міста та Батьківщини, розвивати інтерес до навчання та пізнання самого себе, усвідомлення унікальності людини.	
	Громадянське виховання	
	I ступінь	II-III ступені

I тиждень 01-02.09	Перший урок на тему «Україна – наш спільний дім», присвячений 20-й річниці Незалежності України та 450-річчю створення Пересопницького Євангелія. Робота над соціальним паспортом класу. Класна година «Я вже дорослий, бо я навчаюсь». Всеукраїнський конкурс-рейд «Увага – діти на дорозі!» Бесіда з БЖ учнів під час навчально-виховного процесу в школі та на її території. Правила внутрішньошкільного розпорядку.	Перший урок на тему: «Україна – наш спільний дім», присвячений 20-й річниці Незалежності України та 450-річчю створення Пересопницького Євангелія. Робота над соціальним паспортом класу. Класні години: «Як я провів літні канікули», «Зовнішній вигляд та культура поведінки учнів». Всеукраїнський конкурс-рейд «Увага - діти на дорозі!» Бесіда з БЖ учнів під час навчально-виховного процесу у школі та на її території. Правила внутрішньошкільного розпорядку.
II тиждень 05-09.09	Класна година «Подорож до країни знань». Вибори активу класу, розподіл «веселкових доручень». 8.09.11 - Міжнародний день грамотності. Спортивні естафети, присвячені Дню фізкультури і спорту. Збір макулатури. Бесіда з БЖ учнів «Всюди друзів ми знаходим, З ними, як одна сім'я! Нам усім без друга-спорту Не прожити ані дня!»	Класні години: «Вчимось вчитися», «Слово до слова – зложиться мова». Вибори активу класу, розподіл «веселкових доручень». 8.09.11 - Міжнародний день грамотності. Спортивне свято, присвячене Дню фізкультури і спорту. Збір макулатури. Бесіди з БЖ «Від ранкової зарядки до Олімпійських медалей – шлях здорового життя».
III тиждень 12-16.09	Тиждень безпеки дорожнього руху. Декада патріотичного виховання. Тиждень нашого міста. Класна година, присвячена Дню міста «Місто на річці Інгул». Тиждень чистоти і порядку. Бесіда з БЖ учнів «Правила дорожні повинен знати кожний».	Тиждень безпеки дорожнього руху. Декада патріотичного виховання. Тиждень міста. Класна година, присвячена Дню міста «Місто на річці Інгул». Заходи, присвячені 257 річниці м.Кіровограда. Тиждень чистоти і порядку. Бесіда з БЖ учнів «Правила дорожні повинен знати кожний».

IV тиждень 19-23.09	Декада патріотичного виховання. Конкурс малюнків на асфальті, присвячений Дню Миру - 21.09.11. Класна година «Слава партизанам Кіровоградщини», присвячена дню партизанської Слави та 70-річчю партизанського руху - 22.09.11. Конкурс на найкращий класний куточок. Бесіда з БЖ «Продукти харчування або що таке «здорова їжа».	Декада патріотичного виховання. Конкурс малюнків на асфальті, присвячених Дню Миру - 21.09.11. Класна година «Слава партизанам Кіровоградщини», присвячена дню партизанської Слави та 70-річчю партизанського руху - 22.09.11. Конкурс на найкращий класний куточок. Бесіда з БЖ учнів «Продукти харчування, або що таке «здорова їжа».
V тиждень 26-30.09	Тиждень книголюбів. Класна година «Книга – найкращий друг». Рейд-огляд «Найкраща книга», присвячений Всеукраїнському Дню бібліотек – 30.09.11. 28.09 - День народження В.О.Сухомлинського. Конкурс малюнків на асфальті «Казки В.Сухомлинського». Виставка дитячих малюнків «Вітаю вчительку свою!» Бесіда з БЖ учнів щодо попередження отруєння грибами, хімічними та токсичними речовинами.	Тиждень книголюбів. Класна година «Книжкові таємниці». Рейд-огляд «Найкраща книга», присвячений Всеукраїнському Дню бібліотек - 30.09.11. 27.09 - День туризму. 28.09 - День народження В.О.Сухомлинського. Конкурс малюнків на асфальті «Казки В.Сухомлинського». Виставка плакатів та привітальних листівок «Бути вчителем – істинне покликання для обраних». Святковий концерт до Дня вчителя. Бесіда з БЖ учнів щодо попередження отруєння грибами, хімічними та токсичними речовинами.

Жовтень		
КТС	«В людині повинно бути все прекрасним».	
Девіз	Не соромно не знати, а соромно не навчатися.	
Мета	Розвивати творчі здібності учнів, формувати основи естетичної культури, норм, принципів, ідеалів, виховувати естетичні погляди, смаки, які ґрунтуються на народній етиці.	
	Художньо-естетичне виховання	
	I ступінь	II-III ступені
I тиждень 03-07.10	Класна година «Мудре слово вчителя». Виставка дитячих малюнків «Осінній калейдоскоп». Бесіда з БЖ учнів про поведження з газом та газовими приладами.	Класна година «Вчитель – порадник і друг». Виставка дитячих малюнків «Осінній калейдоскоп». Конкурс дитячих творів «Лист до вчителя». Створення збірки творів. Бесіда з БЖ учнів про поведження з газом та газовими приладами.
II тиждень 10-14.10	Тиждень безпеки життєдіяльності учнів. Класна година «Веселі козачата», присвячена Дню українського козацтва - 14.10. Конкурс козацької пісні. Перегляд анімаційних фільмів про козаків. Бесіда з БЖ учнів з питань споживання електроенергії та поведження з електроприладами. Рейд санітарії і порядку.	Тиждень безпеки життєдіяльності учнів. Класні години: «Плекай історію свою», «Українське козацтво». Перегляд художніх та документальних фільмів про українське козацтво. Спортивні змагання «Козацькі забави», присвячені Дню українського козацтва - 14 жовтня. Бесіда з БЖ учнів з питань споживання електроенергії та поведження з електроприладами. Рейд санітарії і порядку.
III тиждень 17-21.10	Класна година «Історія маленької школи. Нам 101 рік». Перегляд відеофільму про школу. Створення дитячої збірки «101 побажання школі». Конкурс проектів «Прапор школи». Інформаційна хвилина «Скаутський рух в Україні». Бесіда з БЖ учнів з правил поведінки під час осінніх канікул.	Класна година «Історія маленької школи. Нам 101 рік». Перегляд відеофільму про школу. Виставка творчих проектів та малюнків «Школа майбутнього». Конкурс проектів «Прапор школи». Інформаційна хвилина «Що таке ПЛАСТ в Україні? Скаутський рух серед молоді». Бесіда з БЖ учнів з правил поведінки під час осінніх канікул.

Листопад	
КТС	„Здоров'я - всьому голова“.
Девіз	Здоровому все здорово.
Мета	Сформувати уміння і навички реалізації здорового способу життя, відповідального ставлення до власного здоров'я.

Формування здорового способу життя		
	I ступінь	II-III ступені
I тиждень 31.10-04.11	Тиждень пожежної безпеки. Виставка малюнків «Види пожеж. Правила безпечної поведінки». Класна година «Твоє життя - твій вибір». Операція «Листя» - трудовий десант на пришкольному майданчику. Рейд санітарії і порядку. Бесіди з БЖ учнів з питань пожежної безпеки.	Тиждень пожежної безпеки. Виставка плакатів «Запобігти. Врятувати. Допомогти». Класна година «Хочу, щоб до мене ставились так, як я до вас». Операція «Листя» - трудовий десант на пришкольному майданчику. Рейд санітарії та порядку. Бесіди з БЖ учнів з питань пожежної безпеки.
II тиждень 07-11.11	Класна година «Рідна мова, я расту крізь тебе», присвячена Дню української писемності й мови - 9.11. Фестиваль «Літературний дивокрай» Бесіди з профілактики насильства в сім'ї та школі. Бесіди з БЖ учнів «Як не стати жертвою вуличних злочинів».	Класна година «Рідна мова, я расту крізь тебе», присвячена Дню української писемності та мови - 9.11. Фестиваль «Літературний дивокрай». 10.11 - Всесвітній день молоді. Інформаційна хвилина «XXI століття - століття гендерної політики». Бесіди з БЖ учнів «Як не стати жертвою вуличних злочинів».

III тиждень 14-18.11	Тиждень ввічливості й толерантності. 16.11 - Міжнародний день толерантності. Класна година «Що таке толерантність?» День гарних слів. Пошта доброї надії. Рейди чистоти і порядку. Бесіди з БЖ учнів «Шкідливі звички».	Тиждень ввічливості й толерантності. Класна година «Толерантність – ознака цивілізованого суспільства», присвячена Дню толерантності - 16.11. День гарних слів. Пошта доброї надії. 19 листопада - Міжнародний День боротьби з палінням. Акція «В нашій школі курити не модно». Рейди чистоти і порядку. Бесіди з БЖ учнів «Шкідливі звички».
IV тиждень 21-25.11	Місячник морально-правового виховання. 20.11 - День захисту прав дитини. Класна година «Мої права та обов'язки». Зустрічі з працівниками правозахисних органів та соціальних служб. Виставка малюнків «Мої права». Інформаційна хвилина «Сторінками Чорної книги», присвячена річниці голодомору в Україні. Бесіди з БЖ учнів «Собака нападає - не лякайся».	Місячник морально-правового виховання. Класна година «Знаємо та реалізуємо свої права», присвячена Дню захисту прав дитини - 20.11. Зустрічі з працівниками правозахисних органів та соціальних служб. Конкурс електронних презентацій «Терра Феміда». Інформаційна хвилина «Сторінками книги пам'яті», присвячена Дню пам'яті жертв голодомору та політичних репресій. Бесіди з БЖ учнів «Собака нападає - не лякайся».

Грудень	
КТС	«Сумління - найкращий порадинок».
Девіз	Все добре переймай, та зла уникай.
Мета	Формування цілісної моральної особистості, яка містить гуманістичні риси, демократичний світогляд і культуру.

	Морально-правове виховання	
	I ступінь	II-III ступені
I тиждень 28.11-02.12	Тиждень здорового способу життя. Класна година, присвячена 6 грудня — Дню збройних сил України. Акція милосердя, присвячена Дню інваліда - 3.12. Бесіди з БЖ учнів «Що треба знати про СНІД? Профілактика венеричних захворювань».	Тиждень здорового способу життя. 1 грудня - Всесвітній день боротьби зі СНІДом. Зустрічі з працівниками Центру Здоров'я, ССН. Інформаційні хвилини: «Толерантне ставлення до людей, хворих на ВІЛ/СНІД». 3 грудня - Міжнародний день інвалідів. Акція милосердя. Класна година «Людина - це звучить гордо». Бесіди з БЖ учнів «Що треба знати про СНІД? Профілактика венеричних захворювань».
II тиждень 05-09.12	Класні години «Людина - це звучить гордо». Спортивні змагання, присвячені Дню збройних сил України - 6.12. 10.12 - Всесвітній день прав людини і порядку. Рейд «Про що розповідає твій портфель». Рейд санітарії і порядку. Бесіда з БЖ учнів «Про запобігання нещасних випадків та дитячого травматизму».	Класна година, присвячена Дню збройних сил України. Спортивні змагання, присвячені Дню збройних сил України - 6.12. Рейд «Про що розповідає твій портфель». Рейд санітарії і порядку. 10.12 - Всесвітній день прав людини і порядку. Бесіда з БЖ учнів «Про запобігання нещасних випадків та дитячого травматизму».
III тиждень 12-16.12	Класна година «14 грудня - День Наума-грамотника». Фестиваль «Зоряний похід казками народів світу». Інформаційна хвилина «Місце України в Європейській історії». Бесіда з БЖ учнів «Правила поведінки під час ожеледиці».	Класна година «14 грудня - День Наума-грамотника». Фестиваль «Зоряний похід казками народів світу». Інформаційні хвилини: «Шляхи, інтеграції України в Європу»; «Європейська культурна спадщина». Бесіда з БЖ учнів «Правила поведінки під час ожеледиці»

IV тиждень 19-23.12	Акція «Даруємо радість дітям». Майстерні Дідуса Мороза. Конкурс новорічних малюнків «Зимонька – зима». Бесіди з БЖ учнів «Правила поведінки під час зимових канікул».	Акція «Даруємо радість дітям», присвячена Дню Святого Миколая Чудотворця. Майстерні Дідуса Мороза. Конкурс новорічних стіннівок. Зимовий бал для старшокласників. Бесіди з БЖ учнів «Правила поведінки під час зимових канікул».
--------------------------------------	---	--

Січень		
КТС	«Миром дорожити - людям довго жити».	
Девіз	Ніхто не забутий, ніщо не забуто.	
Мета	Виховання патріотичних почуттів, поглиблення знань учнів про історію країни і міста періоду Великої Вітчизняної війни.	
	Військово-патріотичне виховання	
	I ступінь	II-III ступені
I тиждень (канікули)	Виховні заходи за окремим планом.	Виховні заходи за окремим планом.
II тиждень 09-13.01	Класні години , присвячені визволенню Кіровограда від німецько-фашистських загарбників -8.01.10: «Історії про війну»; «Діти - герої ВВв»; «Вулиці міста Кіровограда». Перегляд художніх фільмів про події ВВ війни. Бесіда з БЖ учнів «Допомога при відмороженні».	Класні години , присвячені визволенню Кіровограда від німецько-фашистських загарбників - 8.01.10: «Сторінки ВВ війни»; «Історії про війну»; «Діти - герої ВВв»; «Вулиці міста Кіровограда». Перегляд художніх фільмів про події ВВ війни. Бесіда з БЖ учнів «Допомога при відмороженні».
III тиждень 16-20.01	Класна година «22.01 - День Соборності України». Виставка малюнків «Державні символи». 19.01. – Хрещення Господнє. Бесіда з БЖ учнів «Крижана небезпека».	Класна година «22.01 - День Соборності України». Бліцопитування «Який він сучасний патріот?» 19.01. – Хрещення Господнє. Бесіда з БЖ учнів «Крижана небезпека».

IV тиждень 23-27.01	Тиждень протипожежної безпеки. Класна година «29 січня - День працівників пожежної охорони». Зустрічі з працівниками держпожежнагляду. Відвідування музею пожежної охорони. Виставка малюнків «Не дамо вогню стати ворогом». Класна година «29.01 - річниця вшанування героїв Крут». Бесіда з БЖ учнів «Правила пожежної безпеки в школі».	Тиждень протипожежної безпеки. Класна година «29 січня - День працівників пожежної охорони». Зустрічі з працівниками держпожежнагляду. Відвідування музею пожежної справи. Виставка плакатів «Вогонь – друг, вогонь – ворог». Класна година «29.01 - річниця вшанування героїв Крут». Бесіда з БЖ учнів «Правила пожежної безпеки в школі».
--------------------------------------	--	--

Лютий		
КТС	«Я – особистість».	
Девіз	Хай сонце дарує ясне проміння, Землі - стиглий колос і щедрі плоди, Воду - криниці, небо - ярниці, А дітям - усмішку завжди.	
Мета	Виховувати всебічно розвинену особистість, розвивати пізнавальну активність, розумову діяльність та творчі здібності учнів.	
	Творчий розвиток особистості	
	I ступінь	II-III ступені
I тиждень 30.01-03.02	Тиждень профорієнтації. Класні години: «Мої захоплення, хобі», «Що я знаю про професії». Виставка малюнків «Моя майбутня професія». Бесіди з БЖ учнів «Грип! Бесіда з профілактики захворювання».	Тиждень профорієнтації. Класні години: «Моя унікальність», «Ринок професій в Україні». Виставка дитячих робіт «Що я можу зробити для своєї Батьківщини, ким я хочу бути?» Зустрічі з працівниками Служби зайнятості. Бесіди з БЖ учнів «Грип! Бесіда з профілактики захворювання».
II тиждень 06-10.02	Класна година «Мій вільний час». Бесіди з БЖ учнів «Квартирні крадіжки».	Фестиваль російської поезії «Я помню чудное мгновенье». Класна година «Сфери самоствердження». Бесіди з БЖ учнів «Квартирні крадіжки».

ІІІ тиждень 13-17.02	Тиждень Безпеки життєдіяльності. Класна година «Валентинки» , присвячені Дню Святого Валентина. Виставка валентинок. Бесіди з БЖ учнів «Людина і натовп. Основні правила вуличної безпеки для підлітків».	Тиждень Безпеки життєдіяльності. Класна година , присвячена Дню Святого Валентина - 14.02 Фестиваль ДЮР. Валентинова пошта. Виставка валентинок. Бесіди з БЖ учнів «Людина і натовп. Основні правила вуличної безпеки для підлітків».
ІV тиждень 20-24.02	Класна година «Рідна мова – калинова» , присвячена Дню рідної мови - 21.02. Спортивні змагання «Мама, тато, я - дружна сім'я». Виставка малюнків «Проводи зими». Бесіди з БЖ учнів «Небезпека на мережах газопостачання».	Класна година «Вчимось вчитися» , присвячена Дню рідної мови - 21.02. 23.02 - День захисника Вітчизни. Спортивні змагання «Мама, тато, я - дружна сім'я». Виставка малюнків «Проводи зими». Бесіди з БЖ учнів «Небезпека на мережах газопостачання».

Березень		
КТС	«Вшануймо наших матерів».	
Девіз	Без насіння - немає коріння, без сім'ї - немає людини.	
Мета	Формувати у дітей почуття глибокої поваги до найдорожчих людей, виховувати доброту, милосердя до батьків.	
	Родинне виховання	
	І ступінь	ІІ-ІІІ ступені
І тиждень 27.02-02.03	Класна година «Роль жінки у сучасному суспільстві». Рейд санітарії та порядку. Бесіди з БЖ учнів «Обережно – ртуть!»	Класна година «Роль жінки у сучасному суспільстві». Рейд санітарії та порядку. Бесіди з БЖ учнів «Обережно – ртуть!»

II тиждень 05-09.03	8 Березня - Міжнародний жіночий день. Конкурс малюнків «Найдорожча у світі людина». 9 березня - День народження Т.Г.Шевченка. Класні години, екскурсії до музеїв та виставок, бібліотечні уроки, присвячені життю та творчості Т.Г.Шевченка. Бесіди з БЖ учнів «Безпечна прогулянка у лісі».	8 Березня - Міжнародний жіночий день. Святковий концерт «Всі весняні квіти вам – жінки». 9 березня - День народження Т.Г.Шевченка. Фестиваль «Шевченківська весна». Класні години, екскурсії до музеїв та виставок, бібліотечні уроки, присвячені життю та творчості Т.Г.Шевченка. Бесіди з БЖ учнів «Безпечна прогулянка у лісі».
III тиждень 12-16.03	Класна година «Родина, родина, від батька до сина...» Акція «Школа без шкідливих звичок». Відвідування обласної філармонії «Майстри мистецтв – дітям». Проведення інструктажів. Бесіди з БЖ учнів про поведження дітей в громадських місцях.	Класна година «Родина, родина, від батька до сина...» Акція «Школа без шкідливих звичок». Відвідування філармонії «Майстри мистецтв – дітям». Проведення інструктажів. Бесіди з БЖ учнів про поведження дітей в громадських місцях.
IV тиждень 19-23.03	Класна година на тему «Вода – жива аорта планети Земля». Конкурс юних поетів, присвячених Всесвітньому Дню поезії - 22.03. Виставка малюнків «Вода - це життя», присвячена Дню води та водних ресурсів - 22.03. Відвідування обласної філармонії «Майстри мистецтв – дітям». Проведення інструктажів. Рейд санітарії та порядку. Бесіди з БЖ учнів перед весняними канікулами.	Класна година на тему «Вода – жива аорта планети Земля». Конкурс юних поетів, присвячених Всесвітньому Дню поезії - 22.03. Виставка плакатів та малюнків «Вода - це життя», присвячена Дню води та водних ресурсів - 22.03. Відвідування обласної філармонії «Майстри мистецтв – дітям». Проведення інструктажів. Рейд санітарії. Бесіди з БЖ учнів перед весняними канікулами.

Квітень		
КТС	«Природа - національне багатство».	
Девіз	«Слава тобі - природа – матінка».	
Мета	Виховання почуття відповідальності за навколишнє середовище, любові до рідної природи, розвивати знання про навколишній світ, формування екологічної культури особистості.	
	Екологічне виховання	
	I ступінь	II-III ступені
I тиждень 02-06.04	Тиждень мистецтв. Класна година «Видатні особи в мистецтві. Поговорімо про прекрасне...» Виставка творчих робіт юних художників. Відвідування музеїв, виставок, вистав, концертів за межами школи. Тиждень Безпеки життєдіяльності. Класна година «Дитина і здоров'я», присвячена Всесвітньому Дню здоров'я - 7.04. Спортивні змагання «В здоровому тілі - здоровий дух». Бесіди з БЖ учнів «Біоритм. Бесіда про оптимальний режим для школяра».	Тиждень мистецтв. Класна година «Видатні особи в мистецтві. Поговорімо про прекрасне...» Виставка творчих робіт юних художників. Відвідування музеїв, виставок, вистав, концертів за межами школи. Тиждень Безпеки життєдіяльності. Класна година «Людина і здоров'я», присвячена Всесвітньому Дню здоров'я. Спортивні родинні змагання «В здоровому тілі - здоровий дух» (5-7-і класи). Бесіди з БЖ учнів «Біоритм. Бесіда про оптимальний режим для школяра».
II тиждень 09-13.04	Класна година «Україна - космічна держава», присвячена Всесвітньому Дню авіації і космонавтики - 12.04. Відвідування авіа музею. Виставка малюнків «Космічне майбутнє». 14.04 - День довкілля. Екологічний фестиваль «Вітер змін». Виставка дитячих робіт «З космосу видно, як гине земля». Бесіди з БЖ учнів «Ще раз про культурне і безпечне користування мобільним зв'язком».	Класна година «Україна - космічна держава», присвячена Всесвітньому Дню авіації і космонавтики - 12.04. Відвідування авіа музею. Виставка дитячих робіт «Мрії про космос». 14.04 - День довкілля. Екологічний фестиваль «Вітер змін». Виставка екологічних агітплакатів. Бесіди з БЖ учнів «Ще раз про культурне і безпечне користування мобільним зв'язком».

III тиждень 16-20.04	22.04 - Всесвітній день Землі. Класна година «Моя Земля». Виставка малюнків «Весняні барви». Рейд «Живи, книго». Бесіди з БЖ учнів «Небезпека пожежі в будинку».	22.04 - Всесвітній день Землі. Класна година «Планета Земля: сучасність і майбутнє». Виставка малюнків «Весняні барви». Рейд «Живи, книго». Бесіди з БЖ учнів «Небезпека пожежі в будинку».
IV тиждень 23-27.04	26.04 - День Чорнобильської катастрофи. Класна година «Що ми знаємо про Чорнобиль?» Покладання квітів до пам'ятника героям Чорнобильцям. Бесіди з БЖ учнів «Загроза хімічна, бактеріологічна, радіаційна. Техногенна катастрофа».	26.04 - День Чорнобильської катастрофи. Класна година «Чорнобильські дзвони». Покладання квітів до пам'ятника героям-чорнобильцям. Виставка екологічних плакатів «Збережемо землю чистою». Бесіди з БЖ учнів «Загроза хімічна, бактеріологічна, радіаційна. Техногенна катастрофа».

Травень		
КТС	«Роботящі руки гори вернуть».	
Девіз	Без труда нема плода.	
Мета	Виховання працелюбної особистості, цивілізованого господаря. Формування в учнів трудових умінь та навичок самообслуговування в школі.	
	Трудове виховання	
	I ступінь	II-III ступені
I тиждень 30.04-04.05	1.05 - День Міжнародної солідарності трудящих. Класна година «Вміння і труд все перетруть». Виставка дитячих робіт «Ми все вміємо». Бесіди з БЖ учнів «Правила безпечної поведінки під час турпоходу, загальноміських святкових заходів».	1.05 - День міжнародної солідарності трудящих. Класна година «Чоловік та жінка: роль стереотипів в сучасному суспільстві». Виставка дитячих робіт «Ми все вміємо». Бесіди з БЖ учнів «Правила безпечної поведінки під час турпоходу, загальноміських святкових заходів».

II тиждень 07-11.05	День відкритих дверей-2012. (Підсумок конкурсу проектів «Прапор школи»). Класна година «Рідна матінка моя», присвячена Дню матері. 9.05 - День Перемоги. Класна година «Наша шана вам, визволителі!» Виставка привітальних листівок «9 травня». Бесіди з БЖ учнів «Чи може вдарити сонце і тепло. Одяг і здоров'я».	День відкритих дверей-2012. (Підсумок конкурсу проектів «Прапор школи»). Класна година «Рідна матінка моя», присвячена Дню матері. 9.05 - День Перемоги. Класна година «Наша шана вам, визволителі!» Акція «Вшануймо ветеранів!» Участь у міських заходах, присвячених Дню Перемоги. Бесіди з БЖ учнів «Чи може вдарити сонце і тепло. Одяг і здоров'я».
III тиждень 14-18.05	Тиждень безпеки дорожнього руху. Класні години, бесіди, заняття з правил дорожнього руху. 15 травня - Міжнародний День сім'ї. Бесіди з БЖ учнів «Дитина, дорога, автомобіль. Правила дорожнього руху».	Тиждень безпеки дорожнього руху. Класні години, бесіди, заняття з правил дорожнього руху. 15 травня - Міжнародний День сім'ї. Бесіди з БЖ учнів «Дитина, дорога, автомобіль. Правила дорожнього руху».
IV тиждень 21-25.05	Класна година «Європейські орієнтири» (до Дня Європи). Виставка малюнків «Ми майбутнє твоє, Україно!» Бесіда з БЖ учнів «Флора і фауна. Природні негаразди - загроза здоров'ю та життю». Класні збори: підбиття підсумків за II семестр, рік. Свято останнього дзвоника. 31.05 – Всесвітній День без тютюну. Бесіди з БЖ учнів під час літніх канікул та правила поведінки на воді в купальний сезон.	Класна година «Європейські орієнтири» (до Дня Європи). Фотовиставка «Європа очима кіровоградців». Бесіда з БЖ учнів «Флора і фауна. Природні негаразди - загроза здоров'ю та життю». Класні збори та засідання шкільного парламенту. Свято останнього дзвоника. 31.05 – Всесвітній День без тютюну. Бесіди з БЖ учнів під час літніх канікул та правила поведінки на воді в купальний сезон.

Матеріали загальноосвітньої школи I-III ступенів
№ 33 Кіровоградської міської ради (директор –
Колосова С.О.).

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

автоматизоване робоче місце 51
адміністративно-господарська діяльність 38
адміністрація 6, 23, 37
алгоритм планування 6
алгоритм управління 62
аналіз виконання плану 54
апробація 6
атестаційна комісія 37

батьки 6, 17, 46, 54
батьківський комітет 6, 54
бачення майбутнього 17
безпека життя і здоров'я учнів 46, 54
бібліотека 47, 50, 51

варіативна складова навчального плану 35
види планування 7
вихователь 46
виховна робота 39
вища освіта 7
вища школа 7

внутрішнє шкільне управління 5
внутрішньошкільний контроль 36, 38, 39, 40
впровадження інновацій 7

гіпотеза 24
графік проведення позакласних заходів 12
графік роботи гуртків, секцій, об'єднань 12
громада 18
громадська організація 35
громадське самоврядування 6 7
громадськість 17 83
громадсько-державне управління освітою 31
гуманізація 6

демократизація 6
держава 31
державний стандарт 51 60
директор 6, 36, 37
діагностичні матеріали 92, 93, 95
ділова документація 37, 39, 86

додаток до плану 53
допрофільна підготовка 33

експертиза програми 24
ефективні системи управління 5

Європейська комісія 5

завдання 22, 23, 24, 54
загальні збори колективу закладу 6, 59, 82
загальноосвітній навчальний заклад 5, 6, 12, 81, 82
заклад 5, 14, 19, 20, 23
законодавство 29, 49, 51, 53, 54, 55, 80, 88, 89, 90
застосування 6
заступник директора 36, 37
зміст плану 7, 23, 29, 47
зовнішні зміни 5

інваріантна складова навчального плану 35
інноваційна діяльність 6, 33, 112, 113
інновація 7, 112, 114
інформаційно-комунікаційна технологія 7, 31, 62

кадрове забезпечення 12
календарне планування навчального матеріалу 40
керівник 7
колектив 6, 105
команди працівників 13
компетентності учнів 33
конкурентоспроможність 5
контроль 6, 83, 84
конференція колективу закладу 6, 23, 59
концепція закладу 24

матеріально-технічна база 12, 61
мета 24
метод проектів 33, 34
методична проблема
методична рада 6
методична робота 40
методична служба 7
методичне об'єднання 6, 44
методичний кабінет 7
методичні матеріали 111

міжнародне співробітництво 61
місія організації 11, 12, 115
міська рада 7
моніторинг 22, 33, 34
мотивація діяльності 34, 105

навчальна література 7
навчальна програма 12
навчальний заклад 5, 6, 51, 81
навчальний план 12, 35, 84
навчальний рік 52
навчально-виховний процес 12, 59
наказ про організацію підготовки плану роботи школи 70
науково-методичне забезпечення діяльності закладу 59
нормативна база 80

оперативне планування 5 6
організаційний аналіз 20, 24
освітній округ 29, 30
особисте тижневе планування роботи керівника 36
очікувані результати 24, 34

педагогічна рада 6, 33
педагогічний колектив 33, 35
педагогічний працівник 6, 33, 34
перелік платних послуг 30
персонал 106
перспектива 14, 16
перспективне бачення 77
перспективне планування 6, 7, 23, 88
перспективне прогнозування 12, 23
перспективний план 6, 23, 29
підвищення кваліфікації 7
післядипломна педагогічна освіта 7
план проведення колективних творчих справ 143
плани роботи класних керівників, вихователів, бібліотекарів, методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій 41
план роботи шкільної бібліотеки 46
планування 5, 23, 88
планування віддаленого майбутнього 5
планування майбутнього 5
планування інноваційної освітньої діяльності 115, 116
планування роботи закладу на основі алгоритмізації 137
планування розвитку освіти на тривалий період 5

портфоліо педагога 34
поурочний план 41
пошук резервів 5
практика управління 5
працевлаштування випускників 30
працівники школи 17
принципи планування 7, 9, 10, 11
програма діяльності 27
програма розвитку навчального закладу 5, 23, 24, 29
програмно-цільовий підхід до управління 76
проектно-цільове планування 27, 76
проектування 20, 36, 76
професійна компетентність 33
професійно-технічна освіта 31
профільне навчання 33, 36
профорієнтаційна робота 33
процес планування 15

рада закладу 6, 23, 83, 85, 86
режим роботи 12, 81, 82
ресурс 13
реформування освіти 29
річне планування 7, 35, 88
річний план 6, 35, 40, 47, 53, 54, 62, 65
розклад уроків 12
розклад уроків та позакласних занять 41

системний підхід 62
соціально-психологічна служба 7
старша школа 35
статут закладу 6, 12, 81
стратегічне планування 5, 6, 13, 14, 16, 23, 83, 125
стратегічні цілі 20
стратегія розвитку 22, 83
структура плану 40
суспільство 31
сучасний етап реформування української освіти 5

теорія управління 5
технологія 7
технологія Дельфі 15
технологія підготовки та схвалення річного плану 68

узагальнення 6
управління 5
управління освіти 7, 57
управлінська діяльність 6
управлінська функція 7
учасники навчально-виховного процесу 6, 57, 77, 82, 83
учні 6, 17, 46
учнівський комітет 6
учнівський парламент 6

факультативне заняття 37
фінансово-господарська діяльність 38

цикл планування 15
цільовий проект 26, 27, 28, 29
цінності організації 17

шкільна документація 37, 39, 86
шкільне середовище 6
школа резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів 109

SMART-цілі 16
SWOT-аналіз 14

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Альберт М. 148
Аніскіна Н. 149
Ануфрієва О. 27, 146
Березняк Е. 9, 145
Василенко Н. 9, 73, 145, 146
Васильєв Ю. 9, 146
Верхабовська Е. 146
Вітрук О. 37, 146
Вовк О.В. 110
Гадецький М. 10, 151
Галіцина Л. 115, 145, 146
Гребняк М. 32, 146
Гриневич Л. 146
Громовий В. 146
Гуменна О. 146
Даниленко Л. 147
Десятов Т. 10, 37
Дмитренко Г. 27, 147
Дрожжина Т. 36, 147
Єльнікова Г. 27, 147
Жосан О. 70, 109, 147
Журавльова А. 83
Зайченко О. 9, 148
Захарова В. 83
Калініченко Н. 147
Карамушка Л. 145
Киричук О. 147
Кібанов А. 116
Клепко С. 148
Коберник О. 37; 148
Коваленко Н.М. 110
Козлов В. 80, 151
Колосова С.О. 136
Корецька Л. 148
Лавриченко Н. 148
Лемберт Т. 10, 148
Лунячек В. 10, 49, 145, 148
Макарова Т. 10, 148
Мануйлов Г. 80, 151
Мармаза О. 10, 148
Махно О.П. 110
Машиністов В. 32, 146

Мескон М. 148
Міцай Ю. 111
Набока Б. 51, 148
Осадчий І. 149
Пастовенський О. 9, 149
Пахолівецька М. 110, 111
Піщалковська М. 149
Подоляк Я. 92, 149
Портнов М. 9, 150
Поташник М. 151
Рабченюк Т. 9, 150
Райгородський Д. 150
Розанова В. 88, 150
Рокич М. 76
Сидоренко О. 10, 151
Сухомлинський В. 9, 150
Тевлін Б. 37, 148
Терехов В. 10, 38
Ткаченко В. 38, 145
Томашевський О. 9
Третьяков П. 9, 151
Тураш М. 10, 151
Тягай Н. 151
Усик І. 145, 150
Фетіскін Н. 80, 151
Цумарєва Н.В. 110
Чепурна Н. 37
Яременко Н. 145, 150
Doran G. 151

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Інноваційні підходи до планування контрольно-аналітичної діяльності адміністрації навчального закладу.
2. Використання інформаційних технологій у процесі планування роботи навчального закладу.
3. Метод проектів у процесі розроблення плану роботи.
4. Інноваційні підходи до планування методичного супроводу роботи з обдарованими учнями.
5. Планування науково-дослідної роботи педагогів і учнів.
6. Підготовка педагогів до інноваційної діяльності як компонент плану роботи закладу.
7. Планування роботи щодо створення позитивного іміджу навчального закладу.
8. Планування системи моніторингу ефективності навчально-виховного процесу в умовах модернізації освіти.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко Н.В. Організація профільного навчання в загальноосвітньому навчальному закладі: навч.-метод. посіб. / Василенко Н.В. – Вінниця : ВОПОПП, 2010. – 171 с.
2. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво планування / Галіцина Л.В. – К. : Шк. світ, 2010. – 104 с.
3. Гуменна О.В. Проектування управління розвитком навчального закладу / Гуменна О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pfto/2010_7/files/PD710_09.pdf/.
4. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність : методичні матеріали [Текст] / Г. В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2005. – 128 с.
5. Жосан О.Е. Планування інноваційної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі / Жосан О.Е. // Науково-методичний вісник КОІППО ім. В.Сухомлинського. – 2006. – № 1 (42). – С. 208–217.
6. Лунячек В.Е. Система алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом в таблицях : науково-методичний посібник / Лунячек В.Е. – Х. : Гімназія, 2002. - 85 с.
7. Освітній менеджмент : навч. посіб. для післядипл. освіти / за ред. Даниленко Л., Карамушки Л. – К. : Шкільний світ, 2003. – 394 с.
8. Пахолівецька М.В. Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Пахолівецька М.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://cmsps.edukit.kr.ua/metodichna_robota/metodichna_robota_z_kerivnikami_navchalnih_zakladiv/.
9. Терехов В.Ф. Перспективне та річне планування роботи навчального закладу / Терехов В.Ф., Усик І.В., Яременко Н.І. – К. : Шк. світ., 2011. – 128 с.
10. Ткаченко В.П. Стратегічне планування: управлінський аспект забезпечення рівного доступу до якісної освіти / Ткаченко В.П. // Методичний вісник КОІППО імені Василя Сухомлинського, 2006. – № 42. – С. – С. 40–50.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва О.Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Ануфрієва О.Л. – К., 2000. – 179 с.
2. Березняк Е.С. Руководство современной школой / Березняк Е.С. – М. : Просвещение, 1983. – 208 с. (Б-ка директора шк.).
3. Василенко Н.В. Організація профільного навчання в загальноосвітньому навчальному закладі: навч.-метод. посіб. / Н.В.Василенко. – Вінниця : ВОПОПП, 2010. – 171 с.
4. Василенко Н.В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н.В. Василенко. – К., 2007. – 20 с.
5. Василенко Н.В. Теоретико-методологічні засади формування соціокомунікативної компетентності керівників профільної школи / Василенко Н.В. // Витоки педагогічної майстерності : збірник наукових праць. – Полтава : ПДТУ, 2011. – С. 23–29.
6. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика. – М. : Педагогика, 1990. – 144 с.
7. Вітрук О. Найважливіший документ школи (З досвіду створення річного плану роботи) / О. Вітрук // Рідна школа. – 2003. – № 3. – С. 23–24.
8. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И.Шамовой. – М. : Педагогика, 1991. – 192 с.
9. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво планування / Галіцина Л.В. – К. : Шк. світ, 2010. – 104 с.
10. Гребняк Н.П. Гигиеническая оценка и регламентация учебной нагрузки в средних классах гимназий / Гребняк Н.П., Верхабовская Е.В. // Гигиена и санитария. - 1999. - №3. - С.40-42.
11. Гребняк Н.П. К оценке трудности учебных предметов в общеобразовательных лицеях и колледжах / Гребняк Н.П., Машинистов В.В. // Гигиена и санитария. – 1993. – № 6. – С. 36 - 37.
12. Гриневич Л. Розробка моделей організації управління освітою на місцевому рівні. Національний та зарубіжний досвід : [навч. посіб.]. – Гриневич Л., Хобзей П., Прошак О. – К. : Знання, 2006. – 285 с.
13. Громовий В.В. Лідери освіти ХХІ століття: ми йдемо! / Громовий В.В. – Кіровоград : Асоціація лідерів освіти, 2006. – 30 с.
14. Гуменна О.В. Проектування управління розвитком навчального закладу / Гуменна О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pfto/2010_7/files/PD710_09.pdf/.

15. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія / Даниленко Л.І. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
16. Дельфийский метод / ред. коллег. // Пединициативы. Идеи. Проекты. Решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magliceu.u-education.ru/?q=node/51/>.
17. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посіб. / Дмитренко Г.А. – К. : МАУП, 1999 – 176 с.
18. Дрожжина Т.В. Річне планування за принципом функціоналів // Директор школи.–2001.– № 13. – С. 4.
19. Єльнікова Г.В. Атестація загальноосвітніх навчальних закладів в Україні: передумова, зміст, експеримент : наук.-методич. посіб. / Єльнікова Г.В. – Х. : Гімназія, 1999. – 160 с.
20. Єльнікова Г. В. Закономірності адаптивного управління соціально-педагогічними системами / Г. В. Єльнікова. – Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – № 1. – С. 65–69.
21. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність : методичні матеріали [Текст] / Г. В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2005. – 128 с.
22. Жосан О.Е. Інноваційна діяльність гімназії / Жосан О.Е. – Кіровоград : КОШПО ім. В.Сухомлинського, 2007. – 64 с.
23. Жосан О.Е. Інноваційність педагогічних ідей І.Г.Ткаченка / Жосан О.Е. // Управління школою : науково-метод. журнал (вид. гр. «Основа»). – 2010. – № 5. – С. 12–20.
24. Жосан О.Е. Педагогічний експеримент / Жосан О.Е. // Управління школою (вид. гр. «Основа»). – 2009. – № 27. – С. 2–39.
25. Жосан О.Е. Планування інноваційної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі // Науково-методичний вісник КОШПО ім. В.Сухомлинського. – 2006. – № 1 (42). – С. 208–217.
26. Зайченко О.І. Система планування роботи загальноосвітньої школи // Управління школою. – 2003. – № 5. – С. 14.
27. Закон України “Про загальну середню освіту” / Верховна Рада України. – Закон від 13.05.1999 р. № 651-XIV із змінами і доповненнями станом на 05.12.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=651-14/>.
28. Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів // Інформаційний збірник Міністерства освіти України. – 2000. – № 17. – С. 3-13.
29. Калініченко Н.А. Творча спадщина В.О.Сухомлинського і шляхи удосконалення управління загальноосвітньою школою / Н.А.Калініченко // Тези

Міжнар. наук.-практ. конф. «Педагогічна спадщина В.О.Сухомлинського і розбудова національної освіти». – Кіровоград : КДПУ, 1999. – Ч. 3. – С. 59–61.

30. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навч.-метод. посіб. / Карамушка Л.М. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 76 с.

31. Киричук О.В. Проектування навчально-виховного процесу в комп'ютерному комплексі «Універсал» : навч.-метод. посіб. / О.В.Киричук. - К. : 2009. – С. 212.

32. Клепко С.Ф. Філософія освіти в європейському контексті / С.Ф.Клепко. – Полтава : ПОІППО, 2006. – 328 с.

33. Кoberник О.М. Проектування навчально-виховного процесу: управлінський аспект / О.М.Кoberник //Освіта і управління. – 1997. – Т. I. – №4.

34. Корецька Л.В. До питання про розробку концепції освітньої діяльності навчально-виховних закладів // Методичний вісник Кіровоградського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, 2001. – № 34 – С. 124-133.

35. Лавриченко Н. Прогностичні моделі школи: антипатія майбутнього чи "зони найближчого розвитку" / Н. Лавриченко // Шлях освіти. – 2008. – № 4. – С. 13 – 19.

36. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем / Том Лемберт. – К. : Наук. думка, 2001. – 303 с.

37. Лунячек В.Е. Елементи технології управління сучасною школою: Наук.-метод. посіб. – 4-е вид., доп. – Х. : Гімназія, 2001. – 112 с.

38. Лунячек В.Е. Програмні комплекси «Ефективна школа» та «Ефективна школа – ХХІ» : 10 років запровадження // Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2004. – № 3. – С.7-10.

39. Лунячек В.Е. Система алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом в таблицях. Науково-методичний посібник. – Х. : Гімназія, 2002. - 85 с.

40. Лунячек В.Е. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій: Дис...канд. пед. наук: 13.00.01. - К., 2002.- 304 с.

41. Макарова Т.Н. Учебный процесс: планирование, организация и контроль (методическое пособие для заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе): В 2 ч. – М.: Центр “Пед. поиск”, 2001. – 320 с.

42. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О.І.Мармаза. – Х. : Основа, 2003.

43. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [пер. с англ.]. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с.

44. Методичні рекомендації щодо планування інноваційної діяльності загальноосвітнього навчального закладу : наказ Кіровоградського ОІППО імені Василя Сухомлинського від 19.06.2006 р. № 313. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.koippro.kr.ua/>.

45. Набока Б.С. Аксіологічні аспекти моделювання в управлінні освітою / Набока Б.С. // Педагогічний вісник. – 2011. – № 3-4. – С. 9–14.

46. Набока Б.С. Розвиток сучасної школи в умовах інформаційного суспільства / Набока Б.С. // Технологія фахової майстерності: ІКТ-компетентність в освітніх процесах [матер. III обласних Хмурівських методичних читань, КОІППО ім. В.Сухомлинського, 23–24.01.2007 р.]. – Кіровоград, 2007. – С. 27–32.

47. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб./ Т.М.Десятов, О.М.Коберник, Б.Л.Тевлін та ін. – Х. : Видавнича група “Основа”, 2003. – 240 с.

48. Наукові основи управління школою : навч. посіб. для директорів шк. та ф-тів підготов. і підвищення кваліфікації організаторів освіти / за ред. Г.В.Єльнікової. – Х. : ХДПІ, 1991. – 170 с.

49. Осадчий І.Г. Проектно-цільове управління: програма розвитку навчального закладу / Осадчий І.Г. //Директор школи, ліцею, гімназії. – 2005. – № 2. – С. 104-110.

50. Освітній менеджмент : навч. посіб. для післядипл. освіти / за ред. Даниленко Л., Карамушки Л. – К. : Шкільний світ, 2003. – 394 с.

51. Пастовенський О.В. Використання комп’ютерних технологій для створення річного плану роботи школи / Пастовенський О.В., Томашевський О.Б. // Комп’ютер у школі та сім’ї. – 2002. – № 2. – С. 27–30.

52. Пахолівецька М.В. Готуємо керівників нової генерації / М.В.Пахолівецька, О.П.Махно // Директор школи (Шкільний світ). – 2010. – № 10. – С. 3–7.

53. Пахолівецька М.В. Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Пахолівецька М.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://cmsps.edukit.kr.ua/metodichna_robota/metodichna_robota_z_kerivnikami_navchaljnih_zakladiv/.

54. Піщалковська М.К. Система роботи загальноосвітнього навчального закладу з профільного навчання старшокласників : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Піщалковська Марина Костянтинівна. – К., 2007. – 21 с.

55. Подоляк Я.В. Личность и коллектив: Психология военного управления / Я.В.Подоляк. – М. : Воениздат, 1989. – 294 с.

56. Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/>.

57. Портнов М.Л. Азбука школьного управління / Портнов М.Л. – М. : Просвещение, 1991. – 191 с. – (Б-ка рук. школи).

58. Примірне положення про раду загальноосвітнього навчального закладу, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 27.03.2001 р. № 159 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/>.

59. Примірний статут загальноосвітнього навчального закладу, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29.04.2002 р. №284 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/>.

60. Психология управления : психологические тесты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/>.

61. Рабченко Т.С. Внутрішкільне управління : практ. посіб. / Рабченко Т.С. – К. : Рута, 2000. – 176 с.

62. Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. Методика и тесты : учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента : в 2 т. – Т. 1. – М. : Бахрах-М, 2007. – 440 с.

63. Рекомендації до планування роботи класного керівника навчального закладу системи загальної середньої освіти : лист Міністерства освіти і науки України від 14.08.2008 р. № 1/9-520 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/>.

64. Рекомендації до річного планування роботи навчального закладу / ред. кол. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: mmk-irpin.usoz.ua/primirna_tematika_pedr.

65. Розанова В. А. Психология управления : учебное пособие / Розанова В.А. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.

66. Система планування роботи школи : методичні рекомендації керівникам загальноосвітніх навчальних закладів / ред. кол. // Житомирський ОІППО, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zippo.net.ua/index.php?page_id=543/.

67. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором / Сухомлинський В.О. / Вибрані твори в 5 томах. – Т. 4. – К.: Рад. шк., 1977. – С.393–625.

68. Терехов В.Ф. Перспективне та річне планування роботи навчального закладу / Терехов В.Ф., Усик І.В., Яременко Н.І. – К. : Шк. світ, 2011. – 128 с.

69. Ткаченко В.П. Стратегічне планування: управлінський аспект забезпечення рівного доступу до якісної освіти / Ткаченко В.П. // Методичний вісник КОІППО імені Василя Сухомлинського, 2006. – № 42. – С. – С. 40–50.

70. Ткаченко В.П. Сучасні тенденції в практиці управління закладами освіти / Ткаченко В.П. // Науково-методичне забезпечення модернізації системи освіти. Методичний вісник № 46. – Кіровоград : КОІППО, 2010. – С. 30–40.
71. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: практика пед. менеджмента / Третьяков П.И. – М. : Новая шк., 1997. – 288 с.
72. Тураш М.М. Наукові основи планування роботи школи : навч. посіб. для керівників шкіл, працівників органів освіти та слухачів інститутів, факультетів післядипломної освіти / Тураш М.М., Гадецький М.В., Сидоренко О.Л. – Харків : ХДПУ, 1996. – 56 с.
73. Тягай Н.А. Вибір стратегії загальноосвітньої школи – вибір майбутнього / Н.А.Тягай // Постметодика. – 2010. – С. 41–46.
74. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А.Я.Кибанова]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 638 с.
75. Управление развитием школы : пособ. для рук. образов. учреждений / под ред. М.М.Поташника, В.С.Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.
76. Управління освітою: матеріали для самоосвіти керівника (структурно-логічні схеми і таблиці) / уклад. Н.Аніскіна // Управління освітою. – 2009. – № 12. – С. 10–22.
77. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – 490 с.
78. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives / Doran G.T. // Management Review. – 1981. – Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM). – p. 35-36.

Жосан
Олександр Едуардович

**Планування діяльності
загальноосвітнього навчального
закладу**

Підписано до друку 04.05.2012 р.
Формат 60х84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Таймс.
Тираж 100 прим. Зам. № 78