

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУДЛЯК СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА

УДК 373.3/5.091.07:005.51(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



С. М. Кудляк

Науковий керівник: Маслов Валентин Іванович, доктор педагогічних наук,
професор, почесний академік НАПН України

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Кудляк С. М. Система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою», – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2021.

Зміст анотації

Дослідження присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти на основі теоретично обґрунтованої та експериментально перевіреної її моделі.

Реалізація Концепції Нової української школи, прийняття нових Державних стандартів та створення нових освітніх програм, впровадження в освітній процес інноваційних технологій розвитку учнів визначають поступальний розвиток сучасної шкільної освіти. З метою забезпечення результативності планування розвитку закладу загальної середньої освіти (далі ЗЗСО) та усвідомлення його теоретичних витоків, актуалізовано сутність таких управлінських понять як «управління», «управління в освіті», «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «планування як функція управління», «організаційно-педагогічна діяльність», «планування організаційно-педагогічної діяльності».

У здійсненому дослідженні представлено розширений зміст управлінських функцій керівника ЗЗСО, здійснено характеристику основних груп факторів, що визначають мету в плануванні. На основі аналізу сучасних складників організаційно-педагогічної діяльності (далі ОПД) в ЗЗСО, визначено сутність цього поняття в сучасній інтерпретації. На нашу думку, це сукупність організаційних і педагогічних дій керівника ЗЗСО та його управлінської

команди, спрямованих на виконання місії закладу, формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до постійного оновлення знань, мобільної до засвоєння інформаційних і інноваційних технологій освіти та конкурентоздатної до вимог сучасного суспільства.

Місією ЗЗСО є система продукування якісних освітніх послуг, надбання життєвих компетентностей учнів, що допоможуть бути конкурентоспроможними у мінливому соціумі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*:

- введено у науково-практичний обіг вітчизняної педагогічної науки теоретично обґрунтовану категорію «система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»;
- науково обґрунтовано та експериментально апробовано модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти;
- визначено та охарактеризовано напрями розвитку і умови забезпечення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Удосконалено структурно-змістову складову планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Подальшого розвитку набули: науково-теоретичні та практичні положення щодо створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні й упровадженні в управлінську практику та освітній процес закладів загальної середньої освіти методичних рекомендацій щодо технологій планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти і використання Програми розвитку ЗЗСО на засадах упровадження моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти. Розроблені методичні матеріали можуть бути використані в освітньому

процесі фахової підготовки здобувачів освіти у закладах вищої освіти України; у системі післядипломної освіти (формальна і неформальна освіта) з метою вдосконалення знань, практичних умінь і навичок у процесі планування організаційно-педагогічної діяльності керівником закладу загальної середньої освіти і, відповідно, директорами ЗЗСО у практичній управлінській діяльності.

В організаційно-педагогічній діяльності керівників ЗЗСО, на основі здійсненого аналізу наукових досліджень вітчизняних учених, виокремлено чотири основних напрямів діяльності: *суспільно-організаційна, інструктивно-методична, аналітико-контролююча, рефлексивна.*

Сформульовані та проаналізовані складники організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО дали змогу визначитися із сутністю поняття організаційно-педагогічної діяльності керівника сучасного ЗЗСО: *сукупність організаційних і педагогічних дій керівника ЗЗСО та його управлінської команди, спрямованих на виконання місії закладу, формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до постійного оновлення знань, мобільної до засвоєння інформаційних і інноваційних технологій освіти та конкурентоздатної до вимог сучасного суспільства.*

Здійснений ретроспективний аналіз організаційно-педагогічних засад планування діяльності закладу загальної середньої освіти дозволив визначити різні види планування у сучасному ЗЗСО. Важливими умовами складання і виконання планів є єдність дій керівника ЗЗСО, управлінської команди, педагогічного колективу, батьківської громадськості та учнів, прогнозована на розвиток і утвердження в соціумі позитивного іміджу закладу освіти.

Теоретично обґрунтовано та схарактеризовано основні складники і напрями розвитку системи планування ОПД ЗЗСО, визначено напрями управлінської діяльності, що орієнтовані на розвиток закладу освіти. *Першим*, пріоритетним, є розроблення концепції ЗЗСО (визначення стратегічної мети діяльності, завдань і змісту), на її основі розроблення Стратегії розвитку ЗЗСО. Завдяки цьому ЗЗСО переходить із режиму функціонування в режим розвитку. *Другий напрям* – це формування компетентної управлінської команди та стабільного професійного

педагогічного колективу, який зможе реалізувати місію закладу освіти. *Третій напрям* успішної управлінської діяльності пов'язаний із розробленням та визначенням напрямів розвитку системи планування ОПД ЗЗСО, а саме: *організації освітнього процесу, розвитку професіоналізму педагогів, матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, роботи управлінської команди.*

Представлені напрями розвитку системи планування ОПД ЗЗСО сприяють вирішенню актуальних і складних завдань розбудови національної школи, переходу на новий зміст навчання. Забезпечення вищезазначених напрямів розвитку системи планування ОПД ЗЗСО прогнозоване на підвищення якості освітніх послуг, а значить на моделювання конкурентоспроможної особистості випускника закладу загальної середньої освіти, якій притаманні: вільне володіння державною та іноземними мовами; досвід спілкування та роботи в колективі, під керівництвом, самостійно; високий рівень освіченості, культури; здатність до творчості; здатність до вибору професії відповідно до своїх здібностей та можливостей, потреб ринку праці; сформована професійна та моральна життєва мотивація, активна громадянська позиція; здатність до самовизначення, саморозвитку, самореалізації в умовах мінливого соціуму.

Організаційно-педагогічну діяльність ЗЗСО в дослідженні позиціоновано також як процес впливу на організацію надання освітніх послуг, забезпечення їхньої якості, вдосконалення і розвитку моделі конкурентоспроможного випускника Нової української школи. Планування ОПД ЗЗСО є важливою складовою всього управлінського процесу та забезпечує реалізацію основних функцій суб'єктів управління.

Серед визначених у нашому дослідженні організаційно-педагогічних умов ми виділяємо: *соціально-прогностичні, педагогічні, психологічні, організаційні, нормативно-правові, матеріально-фінансові.* Реалізація організаційно-педагогічних умов надає можливість здійснювати цілеспрямовану управлінську діяльність із метою розвитку професійного творчого потенціалу педагогічних працівників ЗЗСО, що сприяє розробленню та реалізовувати моделі системи планування ОПД ЗЗСО.

Така система є інтегрованим процесом і *позиціонує такі підсистеми* планування ЗЗСО, як: організаційної й педагогічної діяльності адміністрації закладу освіти; педагогічних працівників; учнівського колективу; допоміжного персоналу, соціально-психологічної служби, органів самоврядування тощо.

Процес упровадження моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО представлено відповідними компонентами: мотиваційно-цільовим, організаційно-змістовим, процесуально-технологічним, критеріально-результативним. Модель передбачає визначення діагностики експериментальної перевірки системи планування організаційно-педагогічної діяльності в умовах освітнього закладу, обрання критеріально-рівневого інструментарію перевірки її ефективності.

Здійснено експериментальну перевірку результативності моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти. Апробація моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти дає можливість стверджувати, що понад 62% управлінців потребує науково-методичної допомоги у процесі складання планів різного рівня. У керівників ЗЗСО виникають складності із системним аналізом підсумкової інформації (59%), визначенням і формулюванням проблеми і завдань організаційно-педагогічної діяльності (67%), відображенням змісту роботи і засобів, адекватних меті (54%).

Це свідчить про те, що керівники ЗЗСО потребують допомоги щодо планування розвитку закладу, особливо розроблення системи планування організаційно-педагогічної діяльності. У свою чергу, модель системи планування ОПД у ЗЗСО допоможе усвідомити сутність, зміст, складові, форми та методи й успішно впроваджувати її в управлінський процес. *Модель системи планування ОПД ЗЗСО представлена відповідними компонентами: мотиваційно-цільовий компонент, методологічно-змістовий, процесуально-технологічний, критеріально-результативний.* Модель передбачає як визначення діагностики експериментальної перевірки системи планування

організаційно-педагогічної діяльності в умовах освітнього закладу, так і критеріально-рівневого інструментарію перевірки її ефективності.

Результати етапу констатувального експерименту дозволили виокремити ряд чинників, що характеризують персонал закладу загальної середньої освіти і певні складнощі формування і діяльності управлінської команди.

На формувальному етапі експерименту здійснено теоретичне обґрунтування та визначено концептуальні підходи до моделювання системи планування ОПД ЗЗСО; представлено характеристики складових та основних напрямів розвитку досліджуваної системи; визначено організаційно-педагогічні умови її забезпечення; розроблено модель системи планування ОПД ЗЗСО; визначено критерії й показники оцінювання її результативності; створено дієвий діагностичний інструментарій для визначення рівня її результативності й отримання вихідних даних щодо реального стану її розвитку; здійснено якісну та кількісну обробку отриманих після впровадження моделі даних щодо ефективності системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти.

Розроблена модель дозволила оперативно відстежувати стан системи планування організаційно-педагогічної діяльності у закладі загальної середньої освіти, аналізувати її показники, визначати пріоритетні напрями розвитку, динамічно впливати на розвиток шкільної освіти, виводити її на якісно новий рівень і забезпечувати цим дотримання стандартів освіти, виконання вимог до освітніх програм.

Актуальність впровадження системи організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти зумовлюється необхідністю постійної уваги до підвищення професійної компетентності управлінської команди та педагогів засобами систематизації планової діяльності в системі підвищення кваліфікації, самоосвіти, організації методичної служби закладу освіти.

Визначено, що готовності керівників закладу загальної середньої освіти до системного планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти сприяють: засвоєння ними нормативно-правової бази

інноваційної освітньої діяльності; теоретико-методологічних засад педагогічної інноватики та основ менеджменту освітніх інновацій; технології розроблення інноваційних освітніх проєктів.

Позитивні риси технологізації й інформатизації планування освітнього процесу вимагають використання інноваційних технологій в управлінській практиці, у тому числі й інформаційно-цифрових. До методичних рекомендацій щодо впровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти відносять: підтримку інноваційної діяльності державними і місцевими органами управління освіти; підготовку колективу до інноваційної діяльності; матеріальне та інформаційне забезпечення інноваційної діяльності; підвищення професійної компетентності суб'єктів планування; наукове консультування учасників творчих груп щодо створення різних видів планів у закладі загальної середньої освіти. З метою успішного впровадження моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти є здійснення науково-методичного супроводу цього процесу. Розроблено також Програму розвитку закладу освіти на засадах упровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти.

За результатами здійсненого дослідження видано одноосібну монографію «Сучасні вектори розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти», матеріали якої є корисними для керівників ЗЗСО, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів вищої та післядипломної освіти.

Отримані результати дослідження дають підстави вважати, що вихідна методологія була правильною, поставлені завдання виконано, мету досягнуто.

Прогностичний потенціал дослідження може бути основою подальших наукових розвідок, пов'язаних із системою управління ЗЗСО. Здійснене дослідження не вичерпує багатоаспектності розглянутої проблеми. До перспективних напрямів дослідження цієї важливої та актуальної проблематики віднесено такі: нові форми планування ЗЗСО у контексті його стратегічного

розвитку; використання цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у процесі планування діяльності ЗЗСО.

Ключові слова: заклад загальної середньої освіти, конкурентоспроможний випускник, модель, напрями, організаційно-педагогічна діяльність, освітній процес, розвиток, планування, програма, система, стратегія розвитку закладу, умови, якість.

ANNOTATION

Kudlyak S. M. Planning system of organizational and pedagogical activities in secondary education establishment. – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

Thesis for Candidate's Degree in Pedagogical Sciences in specialty 13.00.06 «Theory and methodology of educational management». – State Higher Educational Institution «University of Educational Management» of National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, 2021.

The research is devoted to the problem of development and experimental verification of the planning system of organizational and pedagogical activity of a general educational institution.

Annotation content

Implementation of the Concept of the New Ukrainian School, adoption of new State Standards and creation of new educational programs, introduction of innovative technologies of development of school-age children into the educational process determine the progressive development of modern school education. In order to ensure the effectiveness of planning the development of the educational institution and understanding its theoretical origins, the essence of such management concepts as "management", "management in education", "management", "pedagogical management", "planning as a function of management", "organizational and pedagogical activities", "organizational and pedagogical planning system" is clarified.

The research presents expanded content of management responsibility of the head of the institution of general secondary education, the characteristic of the basic groups of the factors defining the purpose in planning is carried out. Characterized components of organizational and pedagogical activities in general secondary education, gave the opportunity to determine the essence of this concept in modern interpretation: it is a set of organizational and pedagogical actions of the head of general secondary education and his management team aimed at fulfilling the mission of the school. A person capable of constant updating of knowledge, mobile to master information and innovative technologies of education and competitive to the requirements of modern society.

The mission of of the institution of general secondary education is a system of producing quality educational services, acquiring life competencies of students that will help to be competitive in a changing society.

The scientific novelty of the obtained results is that for the first time:

- theoretically substantiated category "system of planning of organizational and pedagogical activity of the institution of general secondary education" was introduced into the scientific and practical circulation of domestic pedagogical science;
- the model of the system of planning of organizational and pedagogical activity of the institution of general secondary education is scientifically substantiated and experimentally tested;
- the directions of development and conditions of providing the system of planning of organizational and pedagogical activity of the institution of general secondary education are defined and characterized.

The structural and semantic component of planning the organizational and pedagogical activity of the general secondary education institution has been improved.

Scientific-theoretical and practical provisions for the creation of a system of planning organizational and pedagogical activities of the institution of general secondary education have been further developed.

The practical significance of the results of the study is to develop and implement in the management practice and educational process of general secondary

education methodological recommendations on technologies for planning organizational and pedagogical activities of general secondary education and use of the Program of the general secondary education institution development on the basis of education. The developed methodical materials can be used in the educational process of professional training of students in higher education institutions of Ukraine; in the system of postgraduate education (formal and non-formal education) in order to improve knowledge, practical skills and abilities in the process of planning organizational and pedagogical activities by the head of the institution of general secondary education in practical management.

There are four main components in the organizational and pedagogical activity of school principals: social and organizational activity, instructive and methodical activity, analytical and control activity, reflective.

Characterized components of organizational and pedagogical activities in general secondary education gave the opportunity to determine the essence of this concept in modern interpretation: it is a set of organizational and pedagogical actions of the head of general secondary education and his management team aimed at fulfilling the mission of the school. a person capable of constant updating of knowledge, mobile to master information and innovative technologies of education and competitive to the requirements of modern society.

A retrospective analysis of the organizational and pedagogical principles of planning the activities of the institution of general secondary education allowed to determine the prospects of different types of planning in a modern school. Important conditions for the implementation of plans are the unity of actions of the head of general secondary education, management team, teaching staff, parents and students, projected for the development and establishment in society of a positive image of the educational institution, which contributes to the quality of educational services.

The analysis of the components of the planning system of organizational and pedagogical activities in the management of a modern educational institution, made it possible to determine the main areas of management activities focused on the development of educational institutions. The first, most important, is the development of

the concept of the educational institution (definition of the purpose of activities, tasks and content). The educational institution must move from the mode of functioning to the mode of development. The second direction is the formation of a competent management team and a stable professional teaching staff that will be able to implement the mission of the educational institution. The third direction of successful management is related to the development and definition of vectors of development of the system of planning organizational and pedagogical activities of general secondary education: planning the educational process, planning the development of teachers' professionalism, material and financial conditions, planning staffing, planning management team.

The presented vectors of development of the system of planning of organizational and pedagogical activity in the institution of general secondary education contribute to the solution of actual and complex tasks of the development of the national school, transition to the new content of education, can position the main directions of development of the system of planning of organizational and pedagogical activity are united in the corresponding components of the system of planning of organizational and pedagogical activity in the institution of general secondary education. The inclusion of vectors of development of the organizational planning system of general secondary education is projected to improve the quality of educational services, and thus to model the competitive personality of a graduate of secondary education, that is characterized by: fluency in state and foreign languages, experience of communication and teamwork, independently; high level of education, culture; ability to be creative; ability to choose a profession in accordance with their abilities and capabilities, the needs of the labor market; formed professional and moral life motivation, active civil position; ability to self-determination, self-development, self-realization in a changing society.

Organizational and pedagogical activities in general secondary education can be positioned as a process of influencing the organization of educational services, preserving their quality, improvement and development of the model of a competitive graduate of a modern Ukrainian school. The planning of organizational and pedagogical activities is a component of the entire management process in the

institution of general secondary education that ensures the implementation of the main target functions of the subjects of management.

Among the organizational and pedagogical conditions defined in our study, we distinguish the main: socio-prognostic conditions, pedagogical conditions, psychological conditions, organizational conditions, staffing conditions, regulatory and legal support, ergonomic and medical conditions, material and financial conditions, adherence to science, ability to the planning of activities in the institution of general secondary education.

The system of planning organizational and pedagogical activities in general secondary education is an integrated process and positions such subsystems as: planning organizational and pedagogical activities of school administration, teaching staff, student body, staff, student government, socio-psychological service of the school, scientific and methodological services, pedagogical and public councils and associations that operate in the conditions of functioning of the educational institution.

The process of introduction of the model of the system of planning of organizational and pedagogical activity in general secondary education is presented by the corresponding components: motivational-target, organizational-semantic, procedural-technological, criterion-effective. The model provides the definition of diagnostics of experimental verification of the system of planning of organizational and pedagogical activities in the conditions of an educational institution, selection of criterion-level tools for verification of its effectiveness.

An experimental test of the effectiveness of the planning system of organizational and pedagogical activities of the institution of general secondary education was made. To this end, an appropriate model of implementation of the system of planning organizational and pedagogical activities in general secondary education allows us to say that more than 62% of managers need scientific and methodological assistance in the process of drawing up plans at various levels. School leaders have difficulties with a systematic analysis of the final information (59%), definition and formulation of the problem and tasks of organizational and pedagogical activities (67%), reflection of the content of work and means adequate to the goal (54%).

This indicates that school leaders need help in planning the development of general secondary education, especially the development of a system of planning organizational and pedagogical activities in the school, which integrates into each component of the planning system as a whole, at the same time is a separate system components. In turn, the model of the system of planning organizational and pedagogical activities in the school will help to understand the essence, content, components, forms and methods and successfully implement it in the management process of general secondary education. In our opinion, the system of planning organizational and pedagogical activities in the institution of general secondary education can be represented by the relevant components: motivational-target component (project), organizational-semantic component, technological component, performance component. The model envisages both the definition of diagnostics of experimental verification of the system of planning of organizational and pedagogical activity in the conditions of an educational institution and the criterion-level tools of verification of its efficiency.

The results of the stage of the ascertainment experiment allowed to single out a number of factors that accurately characterize the staff of the general secondary education institution and certain difficulties of the management team in the process of planning work with it.

In the formative stage of the experiment the theoretical substantiation and definition of conceptual approaches to modeling of the system of planning of organizational and pedagogical activity of the institution of general secondary education is carried out; the characteristics of the components and main vectors of development of the planning system of organizational and pedagogical activities in the institution of general secondary education are presented; the organizational and pedagogical conditions for ensuring the system of planning organizational and pedagogical activities in the institution of general secondary education are determined; the model of introduction of the system of planning of organizational and pedagogical activity in the institution of general secondary education is developed; criteria and indicators for evaluating the effectiveness of the planning system of organizational and pedagogical activities are determined; creation of effective

diagnostic tools for identifying the level of efficiency of the planning system of organizational and pedagogical activities in the institution of general secondary education and obtaining initial data on the real state of its development; qualitative and quantitative processing of data obtained after the implementation of the model on the effectiveness of the planning system of organizational and pedagogical activities in the institution of general secondary education.

The developed qualimetric model of quality of educational services provided by general secondary education institution on the basis of introduction of system of planning of organizational and pedagogical activity allowed to promptly monitor the state of system of planning of organizational and pedagogical activity in general secondary education institution, to analyze its indicators. education, to bring it to a qualitatively new level and thus ensure compliance with educational standards, compliance with the requirements of educational programs.

The urgency of implementing a system of organizational and pedagogical activities in general secondary education is due to the need for constant attention to improving the professional competence of management team and teachers by systematizing planned activities in the system of training, self-education, methodical service of the school.

It is determined that the readiness of the heads of general secondary education institutions for the systematic planning of organizational and pedagogical activities in the general secondary education institution is facilitated by: their mastering of the legal framework of innovative educational activities; theoretical and methodological principles of pedagogical innovation and basics of management of educational innovations; technologies for developing innovative educational projects.

Positive features of technologicalization of educational process planning (diagnostic goal setting, availability of current and final assessment, etc.) lead to the spread of the use of innovative technologies in management practice. The methodological recommendations for the implementation of the planning system of organizational and pedagogical activities in the institution of general secondary education include: support for innovation by state and local education authorities;

preparation of the team for innovative activities; material and information support of innovation activity; increasing the professional competence of planning entities; scientific counseling of members of creative groups on the creation of various types of plans in general secondary education. The key to the successful process of implementing a system of planning organizational and pedagogical activities in a general secondary education institution is the implementation of scientific and methodological support. Since the scientific and methodological principles of implementing the planning system of organizational and pedagogical activities are included in the system of self-education of planning entities and are improved in the process of professional development of management team and teaching staff, the result of this study is also the development of educational programs, pedagogical activity in the institution of general secondary education.

The obtained results of the research give grounds to believe that the initial methodology was correct, the set tasks were fulfilled, the goal was achieved.

Key words: planning, system, organizational and pedagogical activity, educational process, development, institution of general secondary education, components, vectors, quality, educational services, program, project, model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Кудряк С. М. *Сучасні вектори розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти: монографія*. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2020. 464 с.

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

2. Кудряк С. М., Вакуленко О. В., Романова Н. Ф. Управлінська культура керівника освітнього закладу як соціально-педагогічний чинник формування здоров'язберігаючого середовища. *Науковий часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 11: Соціальна робота. Соціальна педагогіка: зб. наук. праць*. 2014. Вип. 18. С. 137–145.

3. Кудряк С. М. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблема педагогічної теорії і практики. *Electronic journal «The theory and methods of educational management»*. 2015. № 2(16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj> (дата звернення: 15.11.2019).
4. Кудряк С. М. Теоретичні аспекти планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2016. Вип. 133. С. 112–115.
5. Кудряк С. М. Фактори впливу організаційно-педагогічної діяльності керівника на вибір стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогіка вищої та середньої школи: зб. наук. праць*. 2016. Вип. 3(49). С. 154–165.
6. Кудряк С. М. Особливості планування організаційно-педагогічної діяльності вчителів у загальноосвітньому навчальному закладі. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. 142. С. 92–97.
7. Кудряк С. М. Організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективності системи планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Черкаського ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. № 11. С. 65–72.
8. Кудряк С. М. Стратегічне планування розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах змін. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2018. Вип. 150. С. 75–80.
9. Кудряк С. М. Теоретико-методичні аспекти упровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладах загальної середньої освіти. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць Полтавського нац. пед. ун-ту ім. В. Г. Короленка*. 2015. Вип. 25. 262 с. С. 135–143.

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10. Кудряк С. М. Теоретичне підґрунтя системи планування організаційно-педагогічної діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів (30 берез. 2016 р.)*. Київ : ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2016. С. 145–150. 1 електрон. опт. диск. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij->

nimp/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenc-30-03 (дата звернення: 15.04.2019).

11. Кудляк С. М. Планування – основа діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Формування іншомовної комунікативної компетентності як складова процесів глобалізації та взаємозближення національних культур: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, Волинський ІППО, 17 трав. 2016 р.).* Луцьк, 2016. С. 110–116.

12. Кудляк С. М. Особливості планування стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (28 жовт. 2016 р.).* Київ: ІПТО НАПН України, 2016. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/> (дата звернення: 29.11.2019).

13. Кудляк С. М. Система планування організаційно-педагогічної діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Комунікаційні стратегії сучасної школи: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (03 листоп. 2016 р.).* Київ: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2016. URL: https://ij.kubg.edu.ua/images/PROGRAMA_KONFERENTsIYi_-_2016.pdf (дата звернення: 29.11.2019).

14. Кудляк С. М. Практична різновекторність удосконалення планування організаційно-педагогічної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України, 2017. Ч. 1 С. 192–194. 2 ел. опт. диск. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 29.11.2019).*

15. Кудляк С. М. Професійна компетентність керівника як умова успішної організаційно-педагогічної діяльності в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *VIII Сіверянські соціально-психологічні читання: матеріали Всеукр.*

наук. конф. (6 груд. 2017 р., м. Чернігів); за наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів: Десна Поліграф, 2018. 339 с. С. 7–11.

16. Кудляк С. М. Планування роботи шкільного персоналу в умовах змін. *Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (16 берез. 2018 р.): в 2 ч. Ч. 2; відп. за вип.: Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова.* Житомир: Вид-во ФОП Левковець, 2018.

17. Кудляк С. М. Сучасні підходи до планування діяльності закладу освіти. *Соціальна робота і проблеми міграційних процесів у глобалізованому світі: Міжнар. наук.-практ. конф. (3–4 трав. 2018 р. Чернівці).* Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2018. С. 21.

18. Кудляк С. М. Проектна діяльність в організації планування в сучасній школі. *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти: III Міжнар. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (25 трав. 2018 р.).* Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України Навчально-науковий ін-т менедж. та психології, 2018. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 29.11.2019).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	22
ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	34
1.1. Планування організаційно-педагогічної діяльності як функціональна проблема та складова теорії й практики управління закладом загальної середньої освіти	34
1.2. Ретроспектива структури планування організаційно- педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти	53
1.3. Аналіз стану планування організаційно-педагогічної діяльності сучасних закладів загальної середньої освіти в Україні	69
Висновки до першого розділу	85
РОЗДІЛ 2 НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ...	88
2.1. Концептуальні підходи до обґрунтування системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти	88
2.2. Характеристика складових та основних напрямів розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти	107
2.3. Організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти	149
Висновки до другого розділу	160

РОЗДІЛ 3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ...	163
3.1. Наукове обґрунтування, структура та зміст моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти	163
3.2. Організація і проведення експериментальної перевірки моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти	176
3.3. Методичні рекомендації щодо удосконалення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти	202
Висновки до третього розділу	217
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	226
ДОДАТКИ	260

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АСУ	– автоматична система управління
ЗО	– заклад освіти
ЗЗСО	– заклад загальної середньої освіти
ЗОШ	– загальноосвітня школа
ЗНО	– зовнішнє незалежне оцінювання
ІКТ	– інформаційно-комунікаційні технології
ЕГ	– експериментальна група
КГ	– контрольна група
МОН України	– Міністерство освіти і науки України
НТШ	– Наукове товариство школи
НУШ	– Нова українська школа
НТЗО	– наукове товариство закладу освіти
ПМК	– педагогічно-методичні комісії
ОПД	– організаційно-педагогічна діяльність
ППД	– передовий педагогічний досвід
СШ	– середня школа
ШМО	– школа молодого вчителя

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Процеси євроінтеграції, глобалізації, інформатизації, відкритості суспільства суттєво впливають на трансформацію сучасної системи освіти і визначення нових пріоритетів її розвитку. Реформування освіти в Україні, вплив суспільних проблем, пов'язаних із світовою пандемією і боротьбою з COVID-19 потребує цілеспрямованих наполегливих пошуків модернізації змісту і структури планування організаційно-педагогічної роботи в закладі загальної середньої освіти.

Напрями реформування повної загальної середньої освіти визначені Законами України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Концепцією Нової української школи (2017), Концепцією розвитку педагогічної освіти (2018), державними стандартами освіти, професійними стандартами, що окреслюють коло актуальних завдань, реалізація яких неможлива без створення і забезпечення чіткої, науково обґрунтованої системи планування.

Інтенсивне реформування освіти в Україні вимагає цілеспрямованих наполегливих пошуків модернізації змісту та структури планування організаційно-педагогічної роботи в закладі загальної середньої освіти. У Національній доктрині розвитку освіти в розділі XII «Освіта і наука» визначається, що «поєднання освіти і науки є умовою модернізації системи освіти, головним чинником її подальшого розвитку, що забезпечується розвитком освіти на основі наукових і технологічних досягнень; інноваційною освітньою діяльністю у навчальних закладах усіх типів, рівнів акредитації та форми власності» [316].

Отже, організаційно-педагогічна робота, яка охоплює коло зазначених проблем, є важливою проблемою в розвитку закладу загальної середньої освіти України. Проблема якості і ефективності організаційно-педагогічної роботи в закладах освіти стала наріжним каменем у реформуванні освітніх систем. Модернізація навчальних закладів, поява їх нових типів і різних форм власності

потребують створення адекватних моделей управління, які базуються на засадах сучасного організаційного менеджменту.

Актуальність теми дослідження зумовлена реформуванням соціально-економічної і освітньої сфери, що відбувається в Україні, і полягає в тому, що планування – це стратегія і тактика діяльності педагогічного колективу, які забезпечують ефективне виконання основних завдань загальної середньої освіти, відображених у Стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (далі ЗЗСО), а саме: формування творчої, цілісної, толерантної та конкурентоспроможної особистості – випускника закладу загальної середньої освіти. Науковість організації планування потребує включення до змісту планів роботи керівника ЗЗСО інформації, що ґрунтується на останніх досягненнях педагогічної і психологічної науки та відображає реальний стан справ і умов діяльності всіх учасників освітнього процесу, вивчення і врахування тенденцій, педагогічних явищ, чинників, що впливають на забезпечення освітнього процесу.

Визнання необхідності свідомого управління змінами, їх передбачення, регулювання, пристосування до змін зовнішніх умов прискорює процес оновлення методів та форм роботи закладів освіти засобами планування організаційно-педагогічної діяльності закладу освіти.

Планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти дозволяє зробити процес розвитку закладу освіти усвідомленим і впорядкованим; ефективно перевірити досягнуті результати; виявити та посилити ті складові діяльності, які на максимальному рівні відповідали би запитам учнів та батьків. Планування діяльності ЗЗСО має на меті забезпечити гармонійний всебічний розвиток дитини як особистості та найвищої цінності суспільства, створення комфортного мікросередовища.

Пріоритетні напрями діяльності закладу загальної середньої освіти повинні відображатися в плануванні, яке потребує відповідних змін. Науковість планування потребує включення до змісту планів інформації, що ґрунтується на останніх досягненнях педагогічної науки, психології, фахових галузей науки і відповідних їм методик. Науковість змісту планів діяльності закладу освіти повинна ґрунтуватися

на конкретній аналітичній інформації, яка відображає реальний стан справ і умов діяльності колективу вчителів та учнів, вивченні фактів, тенденцій, педагогічних явищ, які спостерігаються в оточуючому середовищі.

Аналіз наукових праць і публікацій з проблем управління доводить, що, незважаючи на існуючі підходи і певні надбання з цієї проблематики, дослідження проблем управління у сфері освіти значною мірою потребують інтенсифікації та оновлення. Базуючись на теорії управління та положеннях наукового менеджменту, вітчизняні та зарубіжні дослідники досить докладно простежили загальні механізми управління закладами загальної середньої освіти, що знайшло відображення у відповідних монографічних і колективних працях Є. Березняка, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, М. Кириченка, В. Кременя, В. Маслова, В. Олійника, Н. Островерхової, В. Пікельної, М. Портнова, Т. Сорочан, П. Худомирського та ін.

За останні роки актуальні аспекти управління закладами освіти були досліджені та висвітлені наукових працях таких учених: І. Андрушук, В. Гуменюк, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Онаць, Т. Сорочан, Т. Рожнкової, З. Рябової, В. Семиченко, Г. Тимошко, Є. Хрикова та ін. Методологічні проблеми управління закладами освіти були предметом дослідження науковця В. Маслова. Значну увагу приділяв у своїх працях розробленню загальних функцій управління Ю. Конаржевський; психолого-педагогічні основи розвитку творчої особистості в умовах неперервної професійної освіти позиціонують учені: І. Бех, О. Бондарчук, І. Зязюн, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Луговий, Н. Ничкало, В. Олійник, О. Пехота, О. Савченко, Л. Сергеева, С. Сисоева, О. Сухомлинська та ін.

Проблема планування діяльності закладу загальної середньої освіти, особливо забезпечення організаційно-педагогічної складової, є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо досліджена вченими-педагогами й не повною мірою реалізована управлінцями-практиками із урахуванням стратегічних цілей і завдань розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти.

Стан вивчення досліджуваної проблеми дає підставу стверджувати, що окремі її аспекти розглянуто у працях зарубіжних учених Р. Дафта, П. Друкера. Вітчизняними вченими Г. Кіндрацькою, В. Масловим, А. Міщенком, О. Скібіцьким висвітлено різні підходи до планування діяльності закладів освіти. У дослідженнях Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, П. Третьякова, В. Лазарєва О. Мармази знайшла своє відображення типологія планування в галузі стратегічного менеджменту. Нові підходи до організації планування, моделювання і проєктування освітнього процесу розглядали такі науковці, як В. Бондар, Л. Ващенко, Т. Лукіна, Т. Сущенко, Л. Хоружа та ін.; розроблення та реалізація в освітньому процесі сучасних педагогічних технологій стали предметом досліджень С. Сисоевої, Є. Мухіна і Б. Черкасова, Л. Ямпольського; оновлення змісту управління освітньою галуззю та його інформаційно-методичним супроводом розкрили у своїх наукових розвідках В. Биков, О. Спірін, О. Пінчук, В. Пікельна, А. Ушаков та ін.

Нові підходи до організації планування, моделювання і проєктування навчального процесу розглядала ціла плеяда вчених (В. Бондар [20], Л. Ващенко [30], Т. Лукіна [171], Т. Сущенко [300], Л. Хорунжа [325] та ін.); розроблення та реалізації в освітньому процесі сучасних педагогічних технологій досліджували (С. Сисоева [277], Є. Мухин і Б. Черкасов [332] та ін.); оновлення змісту управління освітньою галуззю та його інформаційно-методичним супроводом розкрили у своїх наукових доробках (Ю. Васильєва [28], Е. Лузик [166], В. Пікельна [236], А. Ушаков [319] та ін.).

Специфіку планування розкрито і в працях українських учених, таких як В. Громовий [53], В. Василенко [88], Г. Дмитренко [72], Л. Карамушка [108], В. Лазарєв [159], О. Мармаза [176], М. Мартиненко [178], О. Скібіцький [279] та ін. Комплексно питання організації планування роботи закладу загальної середньої освіти розглядалися Є. Березняком [11], Н. Чепурною [70], О. Коберником [118], Б. Тевліним [307], В. Масловим [182], О. Зайченко [95], М. Турашем та М. Гадецьким [315].

Однак проблема підвищення результативності функціонування системи

планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти потребує подальших поглиблених досліджень. Про це свідчить *низка суперечностей* між:

- потребою впровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності у заклади загальної середньої освіти і недостатньою розробленістю цієї проблеми в педагогічній теорії та практиці;
- традиційною структурою адміністративно-лінійного планування та новими умовами розвитку освітнього процесу, спрямованого на забезпечення його учасників необхідним спектром послуг для задоволення особистісно зорієнтованих освітньо-професійних потреб;
- посиленням євроінтеграційного контексту цілей вітчизняної освіти та недостатнім рівнем усвідомлення керівниками закладів освіти ролі творчої домінанти у формуванні завдань планування щодо забезпечення конкурентоспроможності майбутнього випускника;
- потенційними можливостями застосування засобів інформаційно-комунікаційних технологій у плануванні й організації освітнього процесу та реальним рівнем їхнього використання у практиці роботи керівників закладів загальної середньої освіти;
- необхідністю формування у керівників та педагогічних працівників відповідних компетентностей щодо планування організаційно-педагогічної діяльності в закладах загальної середньої освіти і відсутністю відповідного науково-методичного рівня підготовки щодо забезпечення такої підготовки кадрів.

Актуальність проблеми та недостатній рівень її дослідження, невизначеність шляхів подолання виявлених суперечностей у сучасних умовах управління закладом загальної середньої освіти зумовили вибір теми дослідження **«Система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до теми науково-дослідної роботи кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України з теми «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер 0117U002378).

Тему дисертації затверджено Вченою радою Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 8 від 18 жовтня 2017 р.) і зареєстровано та узгоджено Міжвідомчою радою з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології НАПН України (протокол № 6 від 28 листопада 2017 р.).

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти на основі теоретично обґрунтованої та експериментально перевіреної її моделі.

Об'єкт дослідження – організаційно-педагогічна діяльність закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – теоретичні і методологічні засади створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до мети, об'єкта і предмета визначено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти планування організаційно-педагогічної діяльності як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти.

2. Теоретично обґрунтувати основні компоненти та напрями розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності сучасних закладів загальної середньої освіти.

3. Визначити організаційно-педагогічні умови забезпечення результативності функціонування системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти.

4. Розробити, теоретично обґрунтувати і експериментально перевірити результативність моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти, проаналізувати та узагальнити результати експериментальної роботи.

5. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти в практичну діяльність керівників закладів означеного типу і Програму розвитку ЗЗСО на засадах упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО.

Теоретичною основою дослідження є концептуальні ідеї та положення фундаментальних педагогічних праць вітчизняних і зарубіжних науковців щодо дослідження проблеми управління та планування таких учених, як: І. Андрушук, О. Ануфрієва, О. Боднар, В. Гладкова, Г. Дмитренко, Ю. Завалевський, Л. Калініна, В. Камишин, Н. Клокар, В. Маслов, В. Олійник, Л. Петренко, З. Рябова, В. Сидоренко, О. Снісаренко, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін., в яких висвітлюються особливості організації стратегічного планування в освіті.

Відповідно до окресленої мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження використано такий комплекс **методів дослідження**:

– *теоретичні* – аналіз джерел із теорії та методики управління, менеджменту освіти, філософської, психологічної, педагогічної, методичної літератури з метою визначення підходів до дослідження сутності, структури і змісту планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; узагальнення експериментальних даних для формулювання дефініції «система організаційно-педагогічної діяльності»; прогнозування, моделювання, структурування для побудови моделі системи організаційно-педагогічної діяльності та обґрунтування функціонально-педагогічних аспектів проблеми планування в закладі загальної середньої освіти;

- *емпіричні*: анкетування, тестування, спостереження, співбесіда, ранжування, педагогічний експеримент (констатувальний та формувальний етапи) – як інструментарій визначення рівнів результативності системи планування в закладі загальної середньої освіти;
- *статистично-математичні методи* обробки даних, подання результатів експерименту – для відстеження стану результативності моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти та встановлення наукової достовірності отриманих результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*:

- введено у науково-практичний обіг вітчизняної педагогічної науки теоретично обгрунтовану категорію «система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»;
- науково обгрунтовано та експериментально апробовано модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти;
- визначено та охарактеризовано напрями розвитку і умови забезпечення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Удосконалено структурно-змістову складову планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Подальшого розвитку набули: науково-теоретичні та практичні положення щодо створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні й упровадженні в управлінську практику та освітній процес закладів загальної середньої освіти методичних рекомендацій щодо технологій планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти і використання Програми розвитку ЗЗСО на засадах упровадження моделі

системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти. Розроблені методичні матеріали можуть бути використані в освітньому процесі фахової підготовки здобувачів освіти у закладах вищої освіти України; у системі післядипломної освіти (формальна і неформальна освіта) з метою вдосконалення знань, практичних умінь і навичок у процесі планування організаційно-педагогічної діяльності керівником закладу загальної середньої освіти і, відповідно, директорами ЗЗСО у практичній управлінській діяльності.

Основні положення і результати дисертаційного дослідження впроваджено в управлінській діяльності закладів загальної середньої освіти: спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 28 з поглибленим вивченням англійської мови Шевченківського району м. Києва (довідка від 07.09.2020 р. № 05-03/51); Одеської гімназії № 1 імені А. П. Бистріної Одеської міської ради Одеської області (довідка від 20.08.2020 р. № 01-32/162); спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 97 імені О. Теліги з поглибленим вивченням англійської мови Шевченківського району м. Києва (довідка від 08.09.2020 р. № 05-03/231); Вишківської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 1 Хустської районної державної адміністрації Закарпатської області (довідка від 30.09.2020 № 234); комунального закладу «Полтавська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 20 імені Бориса Серги Полтавської міської ради Полтавської області» (довідка від 01.10.2020 № 01-34/299); Конотопської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 7 імені Григорія Гуляницького Конотопської міської ради (довідка від 30.09.2020 № 159); Сновської загальноосвітньої школи І–ІІІ ст. № 1 Сновської міської ради Сновського району Чернігівської області (довідка від 29.09.2020 № 76); Чернігівського ліцею № 32 Чернігівської міської ради Чернігівської області (довідка від 25.09.2020 № 89); Чернігівського колегіуму № 11 Чернігівської міської ради Чернігівської області (довідка від 21.09.2020 № 84); Глухівської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 6 Глухівської міської ради Сумської області (довідка від 05.10.2020 № 01-12/429); Нововолинського ліцею № 1 Нововолинської міської ради Волинської області (довідка від 06.10.2020 № 220); гімназії-інтернату міста Хуста Закарпатської області

(довідка від 02.10.2020 № 606); Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської районної ради Київської області (довідка від 05.10.2020 № 93); ліцею імені Олени Пчілки м. Ковеля Волинської області (06.10.2020, № 01-27/230); гімназії № 59 імені О. М. Бойченка міста Києва (06.10.2020, № 199); комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 78» Дніпропетровської міської ради (13.10.2020, № 122); спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва (12.10.2020, № 02–22/94); Біляївської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 3 Біляївської міської ради Одеської області (12.10.2020, № 302/01-24); Славутицької загальноосвітньої школи I–III ступенів № 1 (12.10.2020, № 01-41/97).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження відображено в доповідях і виступах під час науково-практичних конференцій різного рівня, зокрема:

міжнародних: «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Київ, 2016), «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Київ, 2017), «Соціальна робота і проблеми міграційних процесів у глобалізованому світі» (Чернівці, 2018), «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти» (Київ, 2018); «Білінгвальна модель освіти як приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей учня у Новій українській школі» (Золоче, 2017), «Positioning of the educational institution in the market of educational services by traditional and recent media resources» (Kyiv, 2018);

всеукраїнських: «Формування іншомовної комунікативної компетентності як складова процесів глобалізації та взаємозближення національних культур» (Луцьк, 2016), «Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України» (Київ, 2016), «Комунікаційні стратегії сучасної школи» (Київ, 2016), «Восьмі Сіверянські соціально-психологічні читання» (Чернігів 2017),

«Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу» (Київ, 2018); науково-методологічний семінар «Позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг засобами традиційних та новітніх медіа» (Київ, 2016).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження відображені у 18 одноосібних наукових публікаціях. З них – 1 монографія, 8 публікацій у фахових виданнях України; 1 стаття у виданні України, що включене до міжнародних наукометричних баз; 9 статей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації зумовлені логікою дослідження. Робота складається з анотацій українською, англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 365 сторінок, обсяг основного тексту – 226 сторінок. Роботу ілюструють 14 додатків, 20 таблиць і 36 рисунків. Список використаних джерел містить 353 найменування, із них 6 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Планування організаційно-педагогічної діяльності як функціональна проблема та складова теорії й практики управління закладом загальної середньої освіти

Розбудова нової системи освіти обумовила необхідність перегляду підходів до управління закладами освіти, модернізації його методів та функцій. Модернізація і оптимізація управління будь-якою соціально-педагогічною системою передусім критичний аналіз ситуації і самоаналіз, ознайомлення з сучасними поглядами на існуючу проблему, визначення напрямів змін, планування і шляхів його здійснення.

У зв'язку із вимогами сучасності, створенням різнотипних закладів освіти, враховуючи розвиток приватної освіти, особливої актуальності набуває планування діяльності ЗЗСО як проблема педагогічної теорії та практики.

Визначення векторів реалізації Концепції Нової української школи, прийняття нових Державних стандартів та створення нових програм, впровадження в освітній процес інноваційних технологій розвитку учнів визначають поступальний розвиток сучасної шкільної освіти. Вироблення нових підходів до системи шкільної освіти обумовлено актуалізацією проблеми планування розвитку закладу освіти. Щоб забезпечити ефективність планування розвитку закладу загальної середньої освіти, необхідно знати його теоретичні витоки, усвідомити сутність таких управлінських понять як «управління», «управління в освіті», «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «планування як функція управління», «планування організаційно-педагогічної діяльності».

Поняття «управління» трактується в наукових здобутках як усвідомлена діяльність людини, яка переслідує певні цілі. І не просто діяльність, а її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією,

спрямованою на втілення рішення у життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації [5].

У словнику психолого-педагогічних термінів: «Управління – це діяльність, що забезпечує планомірний цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Ця діяльність включає отримання інформації про протікання основних процесів, переробку її й видачу відповідних рішень, спрямованих на подальше вдосконалення об'єкта управління. *Управління* – цілеспрямована взаємодія підсистем, які управляють і управляються для досягнення запланованого результату, мети» [282].

Г. Єльнікова переконливо доводить, що управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [85].

Поняття «*управління в освіті*» у словнику психолого-педагогічних термінів має таке пояснення: «Управління освітою – вид соціального управління, що підтримує цілеспрямованість і організованість навчально-виховних, інноваційних процесів у системі освіти» [282, с. 154].

У педагогічній теорії наявні різні підходи до визначення поняття *управління* [275]. Найбільш змістовно, на наш погляд, розглянуто визначення управління в дослідженні В. Маслова: це *система, спрямована на стабілізацію і розвиток конкретного об'єкта на основі мети, завдань, закономірностей, принципів, змісту, форм та методів, що йому притаманні* [183].

Технологія такого управління повинна базуватись на логіці послідовності функцій, що відповідають етапам універсального управлінського циклу: моделювання (розроблення рішення, планування тощо), організація його виконання, оцінювання наслідків і корекція [182; 187]. Водночас В. Маслов пропонує поняття «управління навчальним закладом» розглядати невід'ємно від соціально-психологічних, економічних, правових та етичних аспектів,

притаманних специфіці його функціонування, що повністю відповідає вимогам системного підходу до аналізу об'єктів [182].

Спираючись на це, визначаємо, що *управління закладом освіти* є видом трудової діяльності адміністрації, педагогічного і учнівського колективу, громадських організацій, яка спрямована на освітній та інші процеси, а також безпосередньо на сам управлінський процес з метою забезпечення його ефективного функціонування і розвитку відповідно до закономірностей і принципів, притаманних структурним компонентам і об'єкту в цілому.

Успіх будь-якої організації на 80% залежить від якості управління нею, від реалізації концептуальних основ керівництва. Відомі автори класичних праць з менеджменту: Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі, Пітер Дойль, Девід Бодді, Роберт Пейтон тощо, визначають менеджмент як теорію і практику ефективного управління та виокремлюють три його основні підходи: процесний, системний та ситуаційний [196].

Ці підходи вирізняються основною ідеєю, способом організації та змістом управлінської діяльності: процесуальне, системне та ситуаційне управління. *Процесний* підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних функцій. *Системний* підхід ґрунтується на теорії систем. *Ситуаційний* підхід концентрується на тому, що ефективність методів управління зумовлюється конкретними ситуаціями.

З метою висвітлення функцій управління та змісту управлінського циклу розглянемо сутність таких понять як «технологія», «технологія управління», «процес». *Технологія* – це знання та застосування спеціальних засобів, процедур, операцій, які дозволяють поетапно організувати певні дії і саму діяльність в цілому та отримувати, як підсумок, потрібні результати. *Технологія управління* визначається як образ поведінки та дій керівника, дотримуючись якого можна реалізувати цілі управління оптимальним чином [308].

Процес – це сукупність послідовних дій, які забезпечують досягнення певних результатів. На його основі виник процесний підхід. Він став значною віхою у розвитку управлінської теорії та практики. Авторство цієї концепції

належить вченому А. Файолю. На його думку, *процес управління* складається з п'яти основних функцій: передбачення або встановлення мети, планування, організації, розпорядження та координації і контролю. Однак А. Файоль розглядав ці види діяльності як незалежні один від одного. На перевагу цьому, сучасна наука вважає функції взаємопов'язаними [322].

У науковій літературі, яка висвітлювала майже століття різні аспекти процесуального підходу, представлено різноманітні визначення поняття функцій. Цим пояснюються факти відсутності однакового розуміння терміну «функції», єдиної класифікації. Проте більшість вчених схильні виокремлювати загальні, тобто основні, операційні функції. Різних наукових підходів у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених до визначення функцій налічується понад двадцять: В. Афанасьєв визначає такі функції: організацію, контроль, рішення, регулювання [5]; М. Поташник: організацію, контроль, планування, керівництво [252]; Ю. Конаржевський: аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання [126]; М. Мескон: планування, організацію, мотивацію, контроль [196].

Аналіз наукової літератури з питань управління дали можливість О. Мармазі визначитися із поняттям «*функції управління*», класифікувати їх. Функції – це основні види *діяльності*, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю [176].

Функція управління – це вид управлінської діяльності. Основними критеріями, які дозволяють виокремити дієвість функцій управління вважаються наступні:

1. Специфічність мети діяльності, яка має самостійне значення.
2. Характер даного виду діяльності.
3. Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності.
4. Специфіка структури функції.

Різні дії, операції, що формують управлінську діяльність, пов'язані між собою і характерні для функції управління, складової управлінської діяльності – *планування*. У схематичному варіанті це можна представити як горизонтальний або вертикальний ланцюг. Приклад схематичного варіанту

функції планування: місія → загальна мета → стратегічні цілі → напрямки → тактичні цілі → завдання → діяльність → результати.

5. Інтегративність функції. Реалізація функції в повній мірі відбувається за умов щільної взаємодії з іншими функціями.

6. Наскрізний характер виду діяльності. Коли кожна функція управлінського циклу присутня в більшій чи меншій мірі, вилучення якоїсь функції знижує результативність діяльності.

7. Системний зміст. Певний вид діяльності може бути функцією, якщо він укладається в поняття системи [337].

З огляду на вищезазначене, ми визначили термінологічне поле сутності функції *планування*, яке представляє інтерес щодо тлумачення термінів, пов'язаних із плануванням:

- *плановість* – це принцип керування;
- *планомірність* – це основа керування;
- *планування* – найважливіша функція керування;
- *планові завдання* – метод керування;
- *розроблення і реалізація плану* – основний зміст процесу керування.

У нашому дослідженні ми відзначаємо особливу вагомість ролі керівника закладу освіти в організації планування роботи закладу загальної середньої освіти та впливу на всіх учасників освітнього процесу щодо виконання планових завдань в умовах реформування системи освіти та розбудови Нової української школи (НУШ) [128; 260].

Теорія і практика управління ЗЗСО постійно розвивається у напрямі від школознавства – науки про управління освітнім процесом до менеджменту освіти – науки про ефективне управління закладами і установами освіти в ринкових умовах. Вона збагачується практичними досягненнями в управлінні, свідченням чого є зростання рівня управлінської компетентності керівників, здобуття керівниками магістерської професійної освіти з менеджменту.

Сутність управління полягає в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання й виховання, вибирати такі дії, які б забезпечували при найменших затратах сил, часу і засобів ефективність виконання поставлених завдань та мети. Планування — підготовчий стан кожного управлінського циклу.

Організація процесу планування як управлінська функція розглядається в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Даниленко [59; 60; 61], І. Жерносека [89], О. Зайченко [96], Л. Карамушки [108], Н. Островерхової [221], В. Пікельної [235], М. Поташника [252], П. Третьякова [314] та інших. Як зазначають науковці, зміст планування як функції управління полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів розвитку освітньої установи у відповідності з вимогами часу.

Планування — як одна з функцій управління, являє собою процес вибору цілей організації і шляхів їхнього досягнення. Вона забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтована на розроблення стратегічних планів [19, с. 272].

Як функція управлінської діяльності менеджера/керівника закладу освіти, *планування* виступає активною формою пред'явлення управлінського рішення. За результатами дослідження Н. Островерхової, 80,9% респондентів (керівників ЗЗСО) ставлять його на перше місце в їх управлінській діяльності, 14,8% — на друге і лише 4,3% — на третє. 75,7% опитаних директорів прагнуть удосконалювати технологію планування роботи школи [221].

Планування (лат. *planum* — план) — передбачуваний порядок, послідовність здійснення певної програми, певного змісту діяльності. Водночас *планування* — це діяльність зі складання змісту роботи на різні періоди [81].

Призначення планування як функції менеджменту, на думку Ю. Конаржевського, проявляється у прагненні завчасно врахувати по можливості усі внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку організації. Воно передбачає розроблення комплексу заходів, що визначають послідовність

досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей ефективного використання ресурсів організації [125].

У зарубіжній літературі є ряд визначень *планування*, які відрізняються між собою, але по суті вони дуже схожі. Можна привести кілька прикладів таких визначень: планування – «творче прогнозування майбутнього» (Adam Planug); планування (у широкому понятті) – «формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень по визначенню майбутніх подій» (Hahn, Ru); планування «можливо визначити як процес мислення, при якому розумові передбачення і констатація виробляють етапи майбутньої діяльності» (Kosiol, Planung.); «*планування* – це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього» (Wild, Untehmungs planung,) [303].

Спостерігаючи за стрімким розвитком науки і техніки, а разом з тим соціальним та інтелектуальним запитом особистості, ми усвідомлюємо, що школа повинна працювати в режимі розвитку, з метою втілення різних освітніх та управлінських *інновацій*. *Інноваційна діяльність* – характерна ознака сучасної освіти та освіти майбутнього. Ця необхідність зумовлена часом, конституційними вимогами, тенденціями розвитку освіти щодо забезпечення кожної дитини життєвими компетентностями відповідно до її індивідуальних потреб і природних здібностей. Засадничу роль у процесі розбудови Нової української школи виконує керівник ЗЗСО та його управлінська команда.

Метою інноваційної управлінської команди ЗЗСО є визначення головних перспективних напрямів розвитку закладу освіти, накопичення ресурсу та інноваційного потенціалу, розроблення і впровадження нового змісту і форм освітнього процесу, створення умов для розвитку нового педагогічного мислення; визначення основних завдань щодо прогнозування розвитку ЗЗСО на засадах сучасних форм і методів планування; об'єднання колективу закладу освіти навколо головної мети, здійснення постійного моніторингу результатів управлінської діяльності, розроблення різноманітних форм та видів педагогічної діяльності для здійснення права вибору та адаптації членів педагогічного колективу до інноваційної діяльності, підтримка та стимулювання інноваційної та експериментальної діяльності

вчителів, створення організаційно-педагогічних умов взаємодії учасників освітнього процесу, доповнення новими функціями управлінської діяльності та оновлення її змісту. Специфіка інноваційної управлінської діяльності керівника ЗЗСО характеризується розширенням та доповненням *технологічних* управлінських функцій, таких як: «класичні» (розроблення і прийняття управлінського рішення, планування, організація, регулювання, контроль, оцінювання результатів діяльності, корекція); «модернізовані» (консультативна, представницька, політико-дипломатична, менеджерська, прогностична). Такі функції вносять відмінності щодо інноваційної управлінської діяльності керівника ЗЗСО (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характерні відмінності інноваційної управлінської діяльності керівника ЗЗСО

Характерні відмінності	Управлінська діяльність	
	Традиційна	Інноваційна
У принципах управління	Застосування загальновизнаних принципів управління, які забезпечують стабільне функціонування ЗЗСО	Застосування специфічних принципів управління, які забезпечують конкурентоспроможність й інноваційність ЗЗСО
У функціях управління	Застосування «класичних» управлінських функцій	Застосування розширеного змісту «класичних» та «модернізованих» управлінських функцій
У технологіях управління	Застосування таких організаційних структур управління, як лінійна, лінійно-функціональна, функціональна	Застосування технологій моделювання організаційних структур управління, колективного планування розвитком ЗЗСО, розроблення і впровадження інноваційних проєктів

Отже, застосування інновацій в управлінні ЗЗСО сприятиме зміні мети всієї освітньої діяльності, а це потребує нових підходів, видів та форм планування *організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО*. У процесі дослідження ми побудували таку структуру циклу планування організаційно-педагогічної діяльності (ОПД), спрямованої на виконання важливих педагогічних завдань і таку послідовність його складових (рис. 1.1).

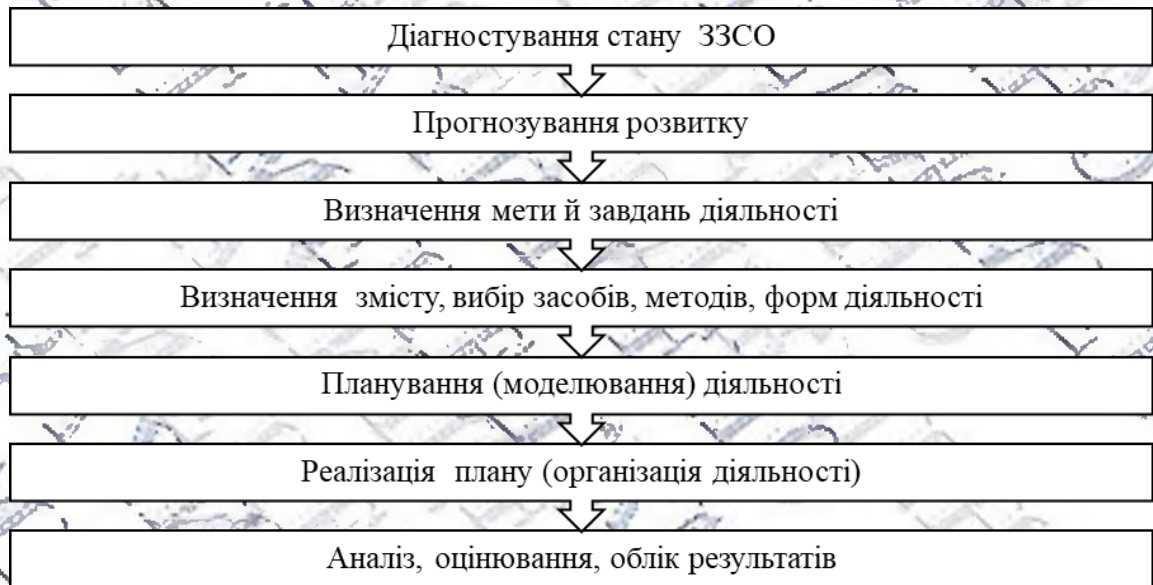


Рис. 1.1 Структура циклу планування ОПД у ЗЗСО

Структура циклу планування ОПД у ЗЗСО (рис.1.1) включає: діагностування ситуацій, прогнозування, визначення мети й завдань діяльності, визначення змісту, вибір засобів, методів, форм діяльності, планування діяльності, реалізація плану (організація діяльності), аналіз, оцінювання, облік результатів (діагностування ОПД).

Планування буває як *поточне*, так і *перспективне*, яке здійснюється у вигляді прогнозування і програмування, а його інноваційними продуктами можуть бути моделі, проєкти, програми розвитку. Якщо *перспективне* планування покликане визначити загальні стратегічні цілі і напрями розвитку організації, необхідні для цього ресурси й етапи вирішення поставлених задач, то розроблені на його основі *поточні плани* орієнтовані на фактичне досягнення намічених цілей розвитку. Тому поточні плани доповнюють, коректують перспективні напрями розвитку з урахуванням конкретної ситуації.

Планування є важливою проблемою у розвитку ЗЗСО, це *початковий і засадничий етап управління*, що продовжується до завершення виконання запланованого комплексу завдань. Планування спрямоване на оптимальне використання можливостей організації, зокрема найкраще використання усіх

видів ресурсів і запобігання помилкових дій, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності колективу [33].

Важливим завданням у процесі планування є вибір цілей. Основна загальна мета організації, чітко виражена причина його існування, позначається як його місія. Як зазначив П. Друкер, автор багатьох книг з менеджменту та професійний консультант, що *кращий шлях передбачити майбутнє – це створити його* [78]. Стратегічне планування якраз ставить собі це за мету. Планування є природною діяльністю людини у будь-якій організації. Проте термін «стратегічне планування» все ще пов'язується з дещо містичним, складним видом діяльності, який виконується переважно для великих корпорацій експертами та консультантами [81].

Сучасний словник іншомовних слів дає таке визначення поняттю *strategy* (гр. *stratos* – війна – *ago* – веду) [210].

Стратегічне планування полягає, як правило, у визначенні головних цілей діяльності й орієнтоване на визначення очікуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. За стратегічного управління концепція розвитку організації охоплює всі її структурні компоненти і є комплексною [197].

Стратегічне планування являє собою, як зазначає Г. Дмитренко, процес розроблення місії, стратегічних цілей, оформлення як системи досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються зовні та всередині організації [72].

Процес стратегічного планування розпочинається з обґрунтування мети та завдань розвитку системи на близьку й далеку перспективи, передбачення заходів, які забезпечують їхню реалізацію, здійснення моніторингу виконання плану дій. Його можна представити у вигляді адаптованої комплексної моделі, яку використовують переважно в інших галузях. Модель містить сім етапів, які дають можливість розробити та застосувати ефективний процес стратегічного планування діяльності закладу освіти (рис. 1.2).

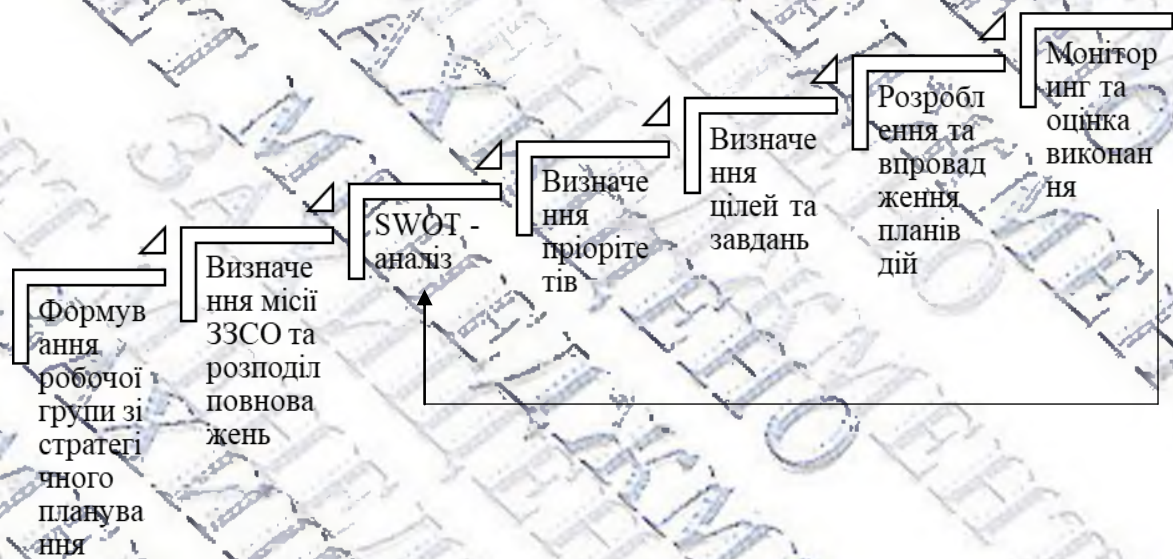


Рис. 1.2 Етапи стратегічного планування діяльності ЗЗСО

Як свідчать дані рис. 1.2 першим етапом стратегічного планування є формування робочої групи; другим – визначення місії закладу та розподіл повноважень у процесі творення плану; третім етапом є проведення SWOT-аналізу; четвертий – визначення пріоритетів у плануванні; п'ятий – визначення цілей і завдань; шостий – розроблення та впровадження планів дій; сьомий – моніторинг та оцінка виконання планових завдань.

Планування діяльності ЗЗСО прогнозоване на виконання його місії. Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку закладу, «філософія існування закладу» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників на перспективу розвитку закладу. Місія в перекладі з латинської означає «відповідальне завдання, роль, доручення». У менеджменті поняття «місія» означає сформульоване уявлення про те, для чого існує заклад освіти і в чому його відмінність від подібних організацій [245]. Місією кожного ЗЗСО є система продукування якісних освітніх послуг, надбання життєвих компетентностей учнів, які допоможуть визначитись із обранням професійного шляху та бути конкурентоспроможними у мінливому соціумі.

Особливо цей процес прослідковується у старшій профільній школі. Після формулювання місії ЗЗСО, розподілу повноважень, завершення збору та

аналізу інформації, висновки заносяться у таблицю, яка складається з чотирьох зон: зона «сильних сторін», зона «слабких сторін», зона «можливостей» і зона «загроз», тобто здійснюється SWOT-аналіз, заповнюється SWOT-таблиця. Нижче наведено приклад типової SWOT-таблиці діяльності ЗЗСО (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> – наявність напрацьованих зв'язків між закладами вищої освіти; – наявність висококваліфікованих кадрів; – наявність широкого спектра профілів з різних напрямків; – наявність альтернативних можливостей профнавчання на базі інших закладів 	<ul style="list-style-type: none"> – слабка методична база закладу освіти; – невідповідність навчальних програм вимогам роботодавців (відірваність від практики); – низький рівень психологічної адаптованості випускників закладу освіти
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> – потреба у професіях з профілів, які вивчають у закладі освіти; – прогнозуються перспективи, пов'язані з відродженням сфери соціально-побутового обслуговування населення 	<ul style="list-style-type: none"> – брак концепції профільного навчання; – складна процедура документального оформлення професійного навчання; – недосконала нормативно-правова база фінансування навчальних програм

Етап SWOT-аналізу вважають одним із найважливіших етапів планування діяльності ЗЗСО. Саме від якісно проведеного аналізу можливостей і загроз залежить вдале визначення пріоритетів, цілей та завдань перспективного планування розвитку закладу освіти, як наслідок, виведення закладу на якісно новий конкурентоспроможний рівень розвитку.

У контексті управління ЗЗСО до *сильних сторін* освітньої організації ми пропонуємо відносити: життєві компетентності; позитивний імідж учнів та випускників; позицію визнаного лідера на ринку конкретних освітніх послуг; наявність ефективних функціональних стратегій, обґрунтований «стратегічний набір»; наявність прогресивних освітніх та виховних технологій; систему ефективних рекламних заходів; наявні конкурентні переваги; зростання чисельності груп споживачів; обізнаність про стан та потреби ринку праці; обґрунтовану диверсифікацію; добре вивчений ринок освітніх послуг і потреб

щодо нього учнів та їх батьків; ефективний творчий менеджмент; здатність реалізувати можливості педагогічних кадрів; достатні фінансові ресурси тощо.

Під час організації профільного навчання старшокласників *слабкими сторонами* діяльності ЗЗСО можуть бути: недосконалість умінь та навичок у ключових сферах діяльності; низька якість діяльності управлінського апарату; недостатньо опрацьована стратегія закладу освіти; внутрішні виробничі проблеми; низький імідж на ринку освітніх послуг; відсутність реальних конкурентних переваг; втрата конкурентної позиції внаслідок відтоку кадрів; вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація; недоліки у стратегічній сфері; «новачок» у системі освітніх послуг, чию репутацію ще не доведено; відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку закладу; висока собівартість освітніх послуг; відсутність міцної позиції для боротьби із загрозами тощо.

Разом із SWOT-аналізом проводиться ще й PEST-аналіз. Це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток ЗЗСО. Найчастіше за рекомендаціями фахівців, він повинен здійснюватися першим. Принципова різниця між цими видами аналізу – це те, що SWOT-аналіз досліджує становище ЗЗСО на ринку освітніх послуг – його можливості й загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує сам ринок освітніх послуг. Як і при SWOT-аналізі, в процесі здійснення PEST-аналізу відбувається заповнення відповідної таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Таблиця PEST-аналізу

Політичні фактори	Економічний вплив
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації

За результатами проведених SWOT-аналізу та PEST-аналізу здійснюється формулювання місії закладу освіти. Під місією закладу освіти розуміють сутність існування (призначення) закладу освіти, відмінність від інших, йому

подібних організацій. Тобто *місія закладу освіти* – це чітке уявлення про те, яким він має бути та яких результатів йому необхідно досягти [228].

Для визначення місії необхідно дати відповідь на запитання: які освітні послуги може запропонувати заклад освіти і на який контингент учнів він має орієнтуватися? Але при відповіді на це запитання необхідно визначити ресурсне забезпечення закладу й наявність загроз, що йому необхідно буде подолати (врахувати результати проведених SWOT- та PEST-аналізів).

Такий управлінський підхід потребує інтенсивного збору інформації. На нашу думку, має бути розроблена технологічна схема збирання, обробки та аналізу даних про внутрішній стан закладу освіти. Варто при цьому використовувати вищезазначений поділ на компоненти внутрішнього середовища організації, які запропонували Л. Даниленко [64] та Л. Карамушка [108]. Підсумовуючи, зазначимо, що елементи стратегічного планування у нинішніх умовах існування сфери загальної середньої освіти є ефективним інструментом, необхідним для використання в управлінні ЗЗСО.

Тактичне планування діяльності закладу освіти полягає у визначенні проміжних цілей діяльності організації на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. При цьому детально розробляються засоби й способи розв'язування завдань, використання ресурсів, впровадження нових технологій. Тактичне планування у закладі освіти забезпечується в результаті складання річних, місячних, тижневих планів, які визначають спрямованість та зміст діяльності освітніх організацій на певний період.

Ще одним важливим компонентом планування діяльності організації є розроблення і виконання оперативних планів. *Оперативні плани* є складовими тактичних і спрямовані на досягнення оперативних цілей. Вони характеризуються вузькою сферою застосування і коротким строком реалізації. Організація розробляє і виконує різноманітні види оперативних планів. Загалом виділяються два види планів: одноразового використання та постійного використання [70].

Плани одноразового використання розробляються для діяльності, яка не повторюватиметься в майбутньому. Програма – дороговказ для багатьох

заходів; проєкт – відокремлений план чи складова програми, який має вузьку сферу застосування й відзначається меншою складністю.

Поточне планування здійснюється шляхом детального розроблення оперативних планів для організації в цілому і окремих підрозділів. Основними складниками поточного плану є календарні плани, що представляють собою конкретизацію цілей, поставлених стратегічними планами.

Отже, *методологія планування* орієнтується на забезпечення взаємодії цілей з ресурсами, включення засобів і методів ефективного досягнення поставлених цілей, з метою досягнення нового рівня розвитку.

Важливим у плануванні є більш ефективний *розподіл ресурсів* та організація виконання планових завдань. Якщо планування передбачає розроблення конкретного змісту діяльності і відповідає на запитання: «Що будемо робити?», то *організація* – це певне розроблення форм, методів і засобів діяльності, коли управлінці передбачають «відповідь» на запитання: «Як це будемо робити (де? коли? в яких формах роботи? з використанням яких засобів? тощо) [81].

Певні наукові розробки з теорії і технології планування у сфері управління установами і закладами освіти, а також планування їхньої діяльності були здійснені Е. Березняком [10], В. Бондарем [20], Л. Даниленко [61], Г. Єльниковою [86], О. Коберником [118], Ю. Конаржевським [125], В. Масловим [186; 188], В. Пікельною [235], В. Сухомлинським [299] та інші.

Управлінська діяльність знаходить своє конкретне втілення в діях і операціях, які виконує людина у процесі втілення управлінських функцій, за допомогою яких забезпечується рух, розвиток і вдосконалення системи, її стійкість і життєздатність. Результативність педагогічного процесу в однаковій мірі визначається якісним виконанням керівниками закладів освіти всіх управлінських функцій, а применшення ролі однієї з них призводить до порушення єдності всієї *системи ОПД у ЗЗСО*.

На основі здійсненого теоретичного аналізу наукових праць вітчизняних науковців В. Звереві [101], Л. Калініної [105] у нашому дослідженні в ОПД керівників ЗЗСО виокремлюємо такі основні напрями:

1. Суспільно-організаційна діяльність передбачає:

- залучення загальношкільних організацій до вирішення навчально-виховних, соціально-побутових, управлінських завдань, необхідність організації діяльності керівників до здійснення всіх соціальних перетворень;
- організація роботи методичних служб закладу освіти, роботи педагогічної ради; співпраця із органами учнівського самоврядування щодо здійснення місії ЗЗСО.

2. Інструктивно-методична діяльність визначає:

- головне завдання директора ЗЗСО – організувати життя шкільного колективу відповідно до нормативних документів про школу з метою шляхів реалізації їх в освітньому процесі;
- у педагогічній взаємодії з учасниками освітнього процесу директор ЗЗСО озброює новими, більш ефективними формами і методами організації продукування освітніх послуг;
- керівник ЗЗСО, здійснюючи сучасні перетворення, пов'язані із переведенням закладу в режим розвитку, передбачає дотримання тих нормативних актів, які покладено в основу організації життєдіяльності конкретного закладу як іміджевого ЗЗСО;
- інструктивно-методична діяльність керівника ЗЗСО має бути багатогранною і набуває характеру прогностичної діяльності.

3. Аналітико-контролююча діяльність – включає організацію внутрішньошкільного контролю, моніторинг освітніх послуг, аналіз стану розвитку ЗЗСО, якість планування і організації виконання планових завдань.

4. Рефлексивна діяльність є важливою складовою праці керівника ЗЗСО.

Планування рефлексивної діяльності передбачає: рефлексію з метою коригування оперативних рішень щодо розв'язання різнопланових проблем організації освітнього процесу; делегування повноважень членам педагогічного колективу; здійснення підбору та розстановки кадрів; організації діяльності управлінської команди; мотиваційних процесів щодо творчої діяльності

педагогів; створення умов для розвитку їхньої професійної майстерності; рівня педагогічної компетентності педагогів; рівня професійної культури та процесу їхнього самовдосконалення; коригування індивідуальних планів педагогів щодо підвищення якості освітніх послуг із метою розвитку конкурентоспроможності випускників.

При цьому аналізуються і піддаються коригуванню управлінські дії щодо:

- прийняття оперативних конкретних і чітких рішень щодо розв'язання різнопланових проблем шкільного життя, адже на відміну від інших членів колективу директора надана влада і він особисто відповідає за стан і якість освітнього процесу;
- усвідомлення особистої відповідальності керівника ЗЗСО за управлінські рішення, що розробляються ним особисто або колегіально;
- відповідальність за підбір і розстановку кадрів, вибір цілей і завдань діяльності колективу закладу освіти, прогнозування його розвитку, вибір змісту, форм, методів організації освітнього процесу;
- врахування того, що демократизація внутрішньошкільного управління сприяє зниженню рівня розпорядчих функцій, але підвищує рівень адміністративної відповідальності за інноваційні процеси у ЗЗСО.

Охарактеризувавши сучасні напрями ОПД у ЗЗСО, ми визначились із сутністю цього поняття. На нашу думку, *це сукупність організаційних і педагогічних дій керівника ЗЗСО та його управлінської команди, спрямованих на реалізацію місії ЗЗСО, формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до постійного оновлення знань, мобільної до засвоєння інформаційних та інноваційних технологій освіти та конкурентоздатної до вимог сучасного соціуму.*

Слід зазначити, що функціонування та розвиток ЗЗСО залежить від сукупності зовнішніх факторів прямого й опосередкованого впливу на школу. Вся ця сукупність постійно змінюваних зовнішніх умов під дією об'єктивно-

суб'єктивних факторів не лише трансформується, але й прогнозується у планових завданнях [70].

Згідно з сучасним законодавством у галузі освіти, кожен план розвитку ЗЗСО зумовлює відповідні йому особливості управління *організаційно-педагогічним* розвитком внутрішньшкільного життя. На сучасному етапі до таких особливостей належать:

1. *Зміна підходів при оцінюванні діяльності ЗЗСО*, що означає створення школою власної системи діагностики й оцінювання її діяльності; орієнтацію на оцінювання лише за результатами навчання учнів; вивчення рівня розвитку особистості дитини; самооцінювання результатів діяльності окремих педагогів.

2. *Демократизація управління* передбачає створення належних умов для реалізації мети ЗЗСО, пріоритетність вирішення питань макротехнології (цілісної системи роботи закладу освіти і внутрішшкільного управління) над мікротехнологіями (методиками проведення педрад, нарад, аналізу окремих уроків, підготовки наказів, складання графіків тощо).

3. *Зміна кадрової ситуації у ЗЗСО*. На посади психологів, соціальних педагогів, звільнених класних керівників, заступників керівників шкіл з експериментальної або науково-методичної роботи, науковців тощо приймає керівник ЗЗСО. Це потребує вирішення нових управлінських завдань, виникнення нових управлінських відносин, зв'язків, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, атмосфери творчого пошуку.

4. *Варіативність управління* означає використання різноманітних моделей, систем, змісту управлінської діяльності, самостійне визначення спрямованості розвитку, коригування мети ЗЗСО, обрання варіантів навчального плану, визначення змісту шкільного компонента освіти, моделювання позаурочної діяльності учнів.

5. *Зміна методів управління*, свідченням яких є перехід від методів прямого впливу на методи, пов'язані з ефективністю роботи ЗЗСО, до моделювання педагогічних систем, способів їх реалізації; від жорстко

регламентованих вимог до розмаїття форм, змісту. Це передбачає вільний вибір технології планування та організації роботи відповідно до визначених цілей.

6. *Зміна методологічних засад управління* підтверджує пріоритетність системного підходу, моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, розроблення технологій інноваційного розвитку. Це стимулює використання діалогічних форм взаємодії, впровадження способів самоорганізації, децентралізації управління тощо.

У свою чергу, важливою умовою раціональної ОПД у ЗЗСО є продумана система її планування, яка здійснюється на основі глибокого аналізу. Сутність *ОПД* – в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати сам процес навчання і виховання, в умінні вибирати такі операції, які забезпечували б при найменшій витраті зусиль, часу і засобів ефективне виконання поставлених завдань і цілей. Розробити план – це означає передбачити великий комплекс заходів щодо поліпшення всієї постановки справи навчання і виховання [84].

Планування ОПД у ЗЗСО – це складова управлінської діяльності в закладі освіти, найпоширеніша форма реалізації управлінського рішення [95].

Важливим принциповим положенням під час планування ОПД у ЗЗСО є прогнозування позитивних результатів, врахування помилок, дотримання наступності та перспективності. Визначення майбутніх результатів повинно мати випереджальний характер щодо сьогодення і має бути спрямоване на вирішення педагогічних, кадрових, господарчих проблем відповідно до розвитку суспільних процесів і реформи освіти в Україні.

Зворотний зв'язок у планах роботи закладів освіти потребує і передбачає чітко виражене відображення того, що потрібно розробити: де, коли і хто буде здійснювати ті чи інші заходи. Тільки за цих умов план може бути проконтрольовано, і на основі здобутої інформації можна прийняти управлінське рішення регулятивного чи корекційного характеру [182].

Організація планування – це мистецтво, завдяки якому досягають вищого рівня результативності роботи ЗЗСО; розроблення і прийняття реального основного управлінського рішення; моделювання оптимального варіанту

управління закладом освіти. У багатьох ЗЗСО на основі організаційно-функціональної схеми управлінської діяльності створено багаторівневу систему організації планування, яка дає змогу ефективно реалізовувати в практиці освітнього процесу перспективні педагогічні проєкти від стандартних, традиційних форм і прийомів роботи до ідей креативного характеру.

Дана проблема є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо повно розкрита вченими-педагогами й системно не реалізована управліннями-практиками з урахуванням стратегічних цілей щодо виведення на новий рівень розвитку ЗЗСО.

1.2 Ретроспектива структури планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти

Призначення планування ОПД закладу освіти – упорядкувати педагогічну діяльність, організувати виконання таких вимог до педагогічного процесу, як планомірність і систематичність, координація і результативність.

Перш ніж розкрити сутність планування ОПД закладу освіти, ми проаналізуємо ретроспективу планування діяльності ЗЗСО в цілому. У класичну систему планування роботи ЗЗСО покладені державні нормативні документи про освіту: Конституція України [127], закон України «Про освіту» [99], закон України «Про повну загальну середню освіту» [98], Державна національна програма «Освіта: Україна ХХІ століття» [249], Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [260] які пронизані ідеями реформування системи освіти.

План роботи ЗЗСО складається з урахуванням перспективного та попереднього річного планування на засадах інноваційних підходів щодо планування в умовах сучасного ЗЗСО. При компетентній організації планування ОПД план стає не формальним папером, а документом, що забезпечує системний підхід до організації педагогічного процесу. Він розробляється за участю педагогічної і громадської спільноти, учнівського

самоврядування, відображає найголовніші питання діяльності ЗЗСО, обговорюється і затверджується педагогічною радою.

Ретроспективний аналіз освітянської практики дає можливість позиціонувати досвід складання річних планів за різною структурою і в різні періоди розвитку вітчизняної освіти. Структура плану, його розділи, як підтверджує практика, завжди відповідали вимогам часу того історичного періоду розвитку суспільства, в якому функціонували заклади освіти. Безпосередньо структуру річного плану роботи закладу освіти розглянуто в значних наукових здобутках [10; 49; 89; 96; 107; 174; 230; 315].

Ми проаналізували структури річних планів у наукових доробках цілої плеяди вітчизняних та зарубіжних дослідників. З огляду на різновекторні структури планування, а також з метою впорядкування та дебіюрократизації системи документообігу в закладах загальної середньої освіти у відповідності до пункту 369 Плану пріоритетних дій Уряду на 2018 рік Міністерство освіти і науки України видало наказ від 25.06.2018 № 676 «Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 11.09.2018 за № 1028/32480 [257].

Одночасно визнано таким, що втратив чинність наказ МОН від 23.06.2000 № 240 «Про затвердження Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів» (згідно з наказом МОН від 01.10.2018 № 1040) [256].

Новою Інструкцією з діловодства унормовано загальні засади ведення діловодства у ЗЗСО. Відповідно, на її підставі заклад освіти затверджуватиме власну Інструкцію з ведення ділової документації [257].

Такий підхід максимально розширює повноваження й індивідуалізує потреби закладу освіти в документуванні інформації, пов'язаній з прийняттям управлінських рішень та убезпечує освітян від надмірних вимог щодо обов'язкового зберігання документів, що втратили актуальність [163].

Натомість у більшості ЗЗСО України, в основному, функціонує така система планування:

1. Перспективне планування розвитку кадрового забезпечення освітнього процесу та розвитку матеріально-технічної бази ЗЗСО.
2. Плани роботи на поточний навчальний рік.
3. Плани навчально-виховної роботи педагогів (календарні, поурочні плани, плани роботи класних керівників, вихователів, педагогів-організаторів, шкільних психологів, соціальних педагогів).
4. Плани роботи предметних і творчих об'єднань.
5. Плани роботи учнівських гуртків, об'єднань, спортивних секцій.
6. Плани роботи шкільної бібліотеки.
7. Особисте тижневе планування роботи керівників ЗЗСО.
8. Плани роботи ради ЗЗСО.
9. Плани роботи виконавчої ради, батьківського комітету.
10. План-календар роботи закладу освіти на поточний місяць, семестр.
11. Розклади уроків, факультативів, індивідуальних консультацій, позакласних заходів.

Слід зазначити, що єдиної і обов'язкової для всіх ЗЗСО схеми перспективного та річного плану роботи не може бути. Його зміст і структура залежать від конкретних завдань і особливостей роботи кожного ЗЗСО.

У річному плані роботи передбачаються заходи щодо підготовки закладу освіти до нового навчального року: охоплення дітей мікрорайону обов'язковим навчанням, формування мережі класів, підготовка документації, упорядкування особистих справ учнів, організація інклюзивного навчання, допущення учнів до екзаменів і переведення їх у наступний клас, випуск учнів, звільнення учнів малозабезпечених сімей від сплати за харчування, надання учням матеріальної допомоги. У ньому, зокрема, передбачається тематика засідань педагогічної ради закладу освіти, семінари класних керівників, проведення нарад при директорі, загальношкільних батьківських зборів. Відображаються також заходи щодо роботи з педагогічними кадрами: забезпечення та розстановка кадрів, організація стажування молодих спеціалістів, науково-методична робота

та курсова підготовка і перепідготовка педагогічних працівників, творчі звіти вчителів, методичні виставки, аукціони, атестація вчителів.

Вибір структури річного плану залежить від багатьох факторів: стажу управлінської діяльності керівника, розвитку позитивного іміджу закладу, рівня організаційної культури ЗЗСО, прогнозування інноваційних векторів розвитку ОПД ЗЗСО в умовах сучасного соціуму. Структура річного плану включає основні параметри розвитку прогнозовані на якість освітніх послуг, які продукує керований і організований, творчий педагогічний колектив.

Оскільки поняття «*управління школою*» визначається сьогодні як соціально-економічний і організаційно-педагогічний процес, який здійснюється за допомогою різноманітних методів і засобів з метою підвищення ефективності освітнього процесу і з метою досягнення його оптимальних результатів [329], то цілеспрямований вплив керівника на педагогічну взаємодію усіх учасників освітнього процесу здійснюється, в першу чергу, з метою підвищення якості шкільної освіти [132].

Як зазначили Т. Боровкова і І. Морєв, для сучасного періоду характерний перехід від вузького розуміння планування, як процедури складання шкільних планів, до розуміння більш широкого й об'ємного. Чітко виділяються та набувають більшого, ніж раніше, значення такі дії: вивчення й аналіз ситуації в навколишньому соціальному середовищі ЗЗСО; аналіз освітніх потреб потенційних і реальних «замовників» освітніх послуг ЗЗСО; прогноз можливих імовірних змін у соціумі; аналіз рівня функціонування ЗЗСО; аналіз та оцінка загального потенціалу шкільного колективу, його сильних і слабких сторін; вибір перспектив, орієнтирів, цілей діяльності ЗЗСО та системи управління; планування як визначення характеру, структури, послідовності необхідних дій, їх відповідальних виконавців, строків, технології виконання; підсилення тенденцій аналітичного, діагностичного та прогностичного обґрунтування шкільних планів [22; 23].

Якісне планування ОПД дає можливість правильно зорієнтувати всю управлінську діяльність, допомагає досягти хороших результатів за умови

тайм-менеджменту. Результативність планування досягається за дотримання трьох основних умов, якими є:

- компетентне оцінювання планування роботи ЗЗСО;
- чітке й аргументоване прогнозування розвитку, якого досягне заклад освіти наприкінці запланованого періоду;
- вибір оптимальних шляхів, ресурсів і засобів переведення роботи закладу освіти на відповідний рівень розвитку [329].

Здійснення планування ОПД ЗЗСО потребує спеціальних знань, умінь і навичок, які дають змогу чітко сформулювати завдання навчання та виховання, а також уміння глибоко аналізувати рівень досягнення поставлених завдань. План – *це модель* майбутньої ОПД колективу та його управлінської команди. Управлінці різних рівнів не виконують головної функції у системі функціонального розподілу обов'язків – координації процесу прийняття й реалізації ефективних рішень, оскільки здійснюють адміністративну діяльність в організації. Як наслідок, більшість установ освіти не можуть ефективно планувати організаційно-педагогічну діяльність у ЗЗСО, оскільки *управлінські команди* не мають відповідних компетентностей для вироблення стратегії і здійснення планування та контролю за прогнозами та результатами діяльності як посадових осіб, так і організацій в цілому.

У практиці освітніх установ поняття «*управлінська команда*» з'явилося порівняно недавно. Для колективів закладів освіти зрозуміліший і більш звичний термін *адміністрація*. Але це не одне і те ж, обидва поняття далеко не тотожні і істотно відрізняються одне від одного. *Адміністрація* – це управлінський статус, адміністрація призначається наказом керівника, якому підпорядковується організація. А *управлінська команда* формується, створюється, причому члени її ретельно відбираються з урахуванням їх професійної підготовки та психологічної сумісності. Однією із важливих ознак нового підходу до організації управління є стійка спрямованість на результативність виконання завдання, діловитість та взаємопідтримку, високий

рівень згуртованості й організованості, створення умов для особистісного та професійного розвитку кожного, тобто новий прогресивний підхід – *формування управлінських команд*.

Разом із тим, як показують дослідження, одним із глобальних завдань, які повинен вирішувати у процесі організаційно-педагогічній діяльності реальний керівник – усвідомлення необхідності керуватися інтересами організації. Орієнтація на інтереси організації відображає те, що ми називаємо «організаційними завданнями», а їх виконання визначається самою посадовою позицією керівника, саме тому для її забезпечення й намагаються підібрати *управлінську команду професіоналів* [40].

Загальна мета діяльності команди – головний аспект у організаційно-педагогічній діяльності керівника. Кожному члену команди делегуються повноваження і можливості щодо виконання своїх посадових обов'язків на засадах високого ступеня незалежності [324].

Сучасні науковці підкреслюють таку суттєву характеристику команди, як організаційна робота в колективі, що спрямована на позитивний результат, який підтверджує імідж закладу освіти в соціумі [120]. За таких умов команда – це завжди союз однодумців.

Натомість необхідною умовою для організації діяльності управлінської команди є *спільна соціальна діяльність*. Це дозволяє інтерпретувати команду як колективного суб'єкта діяльності в певному соціальному просторі. Команда є ланкою конкретної соціальної системи. У зв'язку з цим можна зазначити, що в команді встановлюються не просто стійкі контакти між її членами, а такі, в яких реалізуються зв'язки, обумовлені спільною діяльністю.

Отже, *процес створення команди і організація командної роботи* включає баланс цілей, індивідуальних інтересів членів групи і колективних інтересів всього ЗЗСО. Всі посадові обов'язки управлінської команди в ЗЗСО чітко розписані і їх виконання мотивуються організаційною діяльністю її керівника. Управлінська команда планує та прогнозує організаційно-педагогічну діяльність в закладі освіти.

На думку Т. Боровкової та І. Морева, нововведення у внутрішньошкільному плануванні багато в чому стимулюються зміною векторів розвитку закладу освіти, розширенням кола його об'єктів у системі управління, що потребує планування [23].

Більшість авторів згодні з тим, що доцільним є складання планів діяльності ЗЗСО на п'ять років [86; 88; 91; 281]. Прикладом такого планування було прогнозування профільного навчання. Особливо гостро перед ЗЗСО стояло питання про удосконалення профільного навчання, яке впроваджувалося планово і поетапно:

1 етап – підготовчий, включав вивчення нормативних документів, аналіз можливостей використання варіативної частини для впровадження профільного навчання;

2 етап – організаційно-прогнозуючий. На цьому етапі проводились організація матеріально-технічного забезпечення профільного навчання, затвердження тарифікації та годин варіативної частини для впровадження профільного навчання;

3 етап – формуючий, де на основі експертизи анкетування учнів коригувалися години варіативної частини навчального плану;

4 етап – узагальнюючий, який включає підсумки переходу школи на профільне навчання.

Перспективне планування ОПД ЗЗСО забезпечує наступність дій для досягнення мети, цілеспрямовану роботу колективу з доцільного розташування кадрів, використання резервів, оснащення школи.

Форму перспективного плану, яким користується більшість сучасних шкіл України, запропонували Б. Тевлін і Н. Чепурна [70] (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Форма перспективного плану

№ з/п	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальні за виконання	Виконавці	Відмітки про виконання (перенесення, зняття, заміни)
1	2	3	4	5	6

Аналіз перспективних планів ЗЗСО показав, що основними розділами є:

1. Вступ. Стисло аналізуються прорахунки та причини. Розглядається доцільність комплектації школи, розстановка кадрів. Визначаються основні завдання, формулюються проблеми, над якими працюватиме ЗЗСО.

2. Основні напрями розвитку ЗЗСО. У цьому розділі планується тип і профіль школи; класи із специфічними навчальними програмами, профілями; розвиток контингенту учнів, мережа класів та їхня наповнюваність; введення курсів шкільного компонента, поглиблене вивчення навчальних предметів (введення інтегрованих курсів, профільного навчання) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Введення курсів у шкільний компонент

№ з/п	Назва курсу	200_/200_	200_/200_	200_/200_	200_/200_	200_/200_

3. Добір, розстановка, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. До цього розділу доцільно включати такі графіки: кадрове забезпечення, графік підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, графік чергової атестації, графік перевірки роботи вчителів за п'ять років, графік одержання вищої освіти.

4. Удосконалення навчання, виховання (управлінський аспект). У цьому розділі сформульовано тематику засідань педагогічної ради, науково-практичних конференцій, педагогічних читань, інших основних заходів методичної роботи. Також передбачається вивчення педагогічного досвіду та впровадження інноваційних педагогічних технологій у освітній процес.

5. Розвиток навчально-матеріальної бази, поліпшення умов праці та відпочинку вчителів і учнів. Заходи щодо подальшого зміцнення матеріально-технічної бази, комп'ютеризації освітнього процесу, проведення капітального та поточного ремонту тощо.

Натомість, згідно із наказом Міністерства освіти і науки України єдиним документом у плануванні роботи Нової української школи є річний план, розділи якого доцільно привести у відповідність до Закону України «Про повну

загальну середню освіту» [98]. На основі опрацьованих інформаційних джерел у нашому дослідженні проаналізована структура річних планів, запропонована вітчизняними та зарубіжними науковцями (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

**Структура річних планів, запропонована
вітчизняними та зарубіжними науковцями**

№ з/п	Структури річних планів	Автор
1	2	3
1	1. Вступ. 2. Виконання закону про восьмирічний всеобуч, здійснення загальної обов'язкової середньої освіти молоді, виконання народно-господарчого плану за контингентами учнів. 3. Робота щодо подальшого вдосконалення освіти, виховання учнів і підготовки їх до праці. 4. Робота з педагогічними кадрами. 5. Охорона здоров'я і життя дітей. 6. Зміцнення матеріальної бази школи та організаційно-господарча робота. 7. Робота з батьками	Є. Березняк
2	1. Вступ. 2. Здійснення середньої освіти. 3. Підвищення якості навчально-виховного процесу. 4. Робота з педагогічними кадрами. 5. Трудова підготовка і професійна організація школи. 6. Суспільне і сімейне виховання. 7. Зміцнення навчально-матеріальної бази 8. Координація внутрішньошкільного управління	В. Маслов та Д. Рум'янцева
3	1. Особливості мікрорайону і умов роботи школи. Короткий аналіз роботи школи за минулий рік. 2. Виконання Закону про всеобуч. 3. Організація роботи з кадрами: розстановка кадрів і розподіл обов'язків. 4. Керівництво навчально-виховним процесом, організація навчально-виховного процесу. 5. Педагогічний контроль за навчально-виховним процесом. 6. Робота з батьками, шефами і громадськістю. 7. Зміцнення навчально-матеріальної бази в школі. Додатки: • плани методичних об'єднань; • план роботи бібліотеки; • план роботи батьківського комітету; • план літньої оздоровчої роботи з дітьми; • плани роботи інших шкільних організацій	М. Портнова

Продовження табл. 1.6

1	2	3
4	<p>Розділ І. Підсумки роботи школи і завдання на новий навчальний рік.</p> <p>Розділ ІІ. Організація роботи школи.</p> <p>Розділ ІІІ. Створення умов для навчання, виховання та розвитку учнів.</p> <p>Розділ ІV. Діяльність педагогічного колективу, спрямована на підвищення якості навчання, виховання та розвитку.</p> <p>Розділ V. Виховна позакласна та позашкільна робота з учнями.</p> <p>Організація духовної повноцінної життєдіяльності дітей і підвищення їх особистісного статусу.</p> <p>Розділ VI. Підготовка, підбір та розстановка педагогічних кадрів. Наукова та методична робота з кадрами.</p> <p>Розділ VII. Охорона здоров'я і життя дітей, вчителів, вихователів та технічних працівників. Заходи техніки безпеки і охорони праці. Оздоровлення учнів.</p> <p>Розділ VIII. Заходи щодо раціонального використання та зміцнення навчально-матеріальної бази школи.</p> <p>Розділ IX. Фінансово-господарська діяльність.</p> <p>Розділ X. Спільна робота школи, сім'ї та громадськості по вихованню дітей. Педагогічна пропаганда серед батьків та населення</p>	<p>М. Тураш, М. Гадецький, О. Сидоренко</p>
5	<p>1. Рівень здоров'я і здорового способу життя.</p> <p>2. Рівень морального та духовного виховання особистості.</p> <p>3. Рівень базової та додаткової освіти.</p> <p>4. Рівень готовності щодо продовження освіти і праці в ринкових умовах.</p> <p>5. Рівень готовності до життя в сім'ї та суспільстві.</p> <p>6. Рівень формування умов для реалізації освітніх потреб</p>	<p>П. Третякова</p>
6	<p>1. Вступ, короткий аналіз підсумків роботи школи за минулий навчальний рік.</p> <p>2. Виконання Закону про загальну середню освіту молоді.</p> <p>3. Розстановка педагогічних кадрів і розподіл обов'язків.</p> <p>4. Методична робота і підвищення кваліфікації вчителів.</p> <p>5 Керівництво навчально-виховним процесом.</p> <p>6. Організація контролю за навчально-виховним процесом.</p> <p>7. Робота з батьками, шефами і громадськістю.</p> <p>8. Зміцнення матеріально-технічної бази та організаційно-господарчої роботи.</p> <p>9. Додатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • плани роботи методичних об'єднань; • план роботи кабінету профорієнтації; • угода про спільну роботу базового підприємства та школи щодо трудової підготовки учнів; • план роботи бібліотеки; • план роботи батьківського комітету; • план літньої оздоровчої роботи з дітьми 	<p>Г. Горська і Р. Чуракова</p>

Продовження табл. 1.6

1	2	3
7	<p>1. Вступ.</p> <p>2. Виконання народно-господарчого плану по контингенту учнів і заходи по попередженню відсівання; зв'язок із підприємствами, організаційна підготовка до нового навчального року, розміщення кадрів.</p> <p>3. Керівництво навчально-виховним процесом.</p> <p>4. Керівництво позакласною роботою.</p> <p>5. Організація роботи з кадрами вчителів</p>	А. Попов
8	<p>1. Вступ.</p> <p>2. Ідеологічна, політико-виховна робота.</p> <p>3. Організаційно-педагогічні заходи.</p> <p>4. Організаційно-виховні заходи.</p> <p>5. Виховна робота з учнями.</p> <p>6. Навчально-методична робота в школі.</p> <p>7. Система внутрішкільного контролю.</p> <p>8. Додатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • план літньої оздоровчої роботи; • перспективний план підвищення кваліфікації вчителів і вихователів 	В. Симонов
9	<p>Аналіз діяльності школи за попередні роки. Основні завдання школи.</p> <p>Циклограма управління роботою школи.</p> <p>Робота школи по творчій темі.</p> <p>Робота з педагогічними кадрами.</p> <p>Навчальний процес.</p> <p>Система позаурочної виховної роботи.</p> <p>Співробітництво школи сім'ї, громадських організацій, підприємств що шефствують.</p> <p>Санітарно-гігієнічний стан школи і охорона здоров'я учнів.</p> <p>Зміцнення матеріально-технічної бази.</p> <p>Забезпечення внутрішкільного управління.</p> <p>Режим роботи в літній період</p>	Б. Кобзар
10	<p>1. Вступ.</p> <p>2. Створення умов для освіти.</p> <p>3. Здійснення навчально-виховної роботи в школі.</p> <p>4. Охорона здоров'я і життя дітей.</p> <p>5. Робота з педагогічними кадрами.</p> <p>6. Трудова підготовка і профорієнтація школярів.</p> <p>7. Зміцнення навчально-матеріальної бази.</p> <p>8. Контрольно-аналітична діяльність і координація внутрішкільного управління</p>	П. Масленніков, Г. Єльнікова
11	<p>1. Стислий аналіз підсумків року та нові задачі.</p> <p>2. Здійснення всеобучу.</p> <p>3. Діяльність педагогічного колективу щодо підвищення якості навчально-виховного процесу.</p> <p>4. Діяльність шкільного колективу щодо вдосконалення трудової підготовки учнів.</p>	Т. Шамова

Продовження табл. 1.6

1	2	3
	5. Спільна робота школи, сім'ї, громадськості, трудових колективів щодо виховання учнів; педагогічна пропаганда серед батьків і населення; школа як центр виховної роботи в мікрорайоні. 6. Робота з педагогічними кадрами. 7. Система внутрішкільного контролю. 8. Зміцнення навчально-матеріальної бази школи. 9. Організаційно-педагогічні заходи.	
12	1. Вступ. 2. Діяльність педколективу з охоплення молоді мікрорайону навчанням. 3. Робота педколективу, спрямована на підвищення якості навчально-виховного процесу. 4. Організація трудового навчання, виховання і професійної орієнтації учнів. 5. Робота з педагогічними кадрами. 6. Підвищення ролі громадськості в житті школи. Координація внутрішкільного управління. 7. Зміцнення і раціональне використання навчально-матеріальної бази школи.	І. Жерносек
13	1. Вступ. 2. Виконання закону України «Про освіту». Робота педколективу, спрямована на підвищення якості навчально-виховного процесу. 3. Розстановка педагогічних кадрів і розподіл обов'язків. Робота з педагогічними кадрами. 4. Управління діяльністю педагогічного колективу. 5. Педагогічні ради. 6. Наради при директорові. 7. Методичні й організаційні наради при заступниках директора з навчальної роботи. 8. Методичні й організаційні наради при заступниках директора з виховної роботи. 9. Індивідуальні співбесіди з членами педагогічного колективу. 10. Навчально-методична робота. Підвищення кваліфікації вчителів. 11. Організаційно-навчальна робота. 12. Навчальний план. 13. Методична робота. 14. Діяльність методичної ради. 15. Діяльність предметних об'єднань і творчих груп. 16. Підвищення кваліфікації вчителів. 17. Атестація вчителів. 18. Організація виховної роботи з дітьми. 19. Учніське самоврядування. 20. Організація виховної роботи з учнями паралельних класів. 21. Робота з дітьми, які опинилися у складних життєвих обставинах.	В. Лунячек

Продовження табл. 1.6

1	2	3
	<p>22. Краща робота, шкільні музеї.</p> <p>23. Шкільний прес-центр.</p> <p>24. Допризовна підготовка юнаків, цивільна оборона, військово-патріотичне виховання та спортивно-масова робота.</p> <p>25. Організація контрольно-аналітичної діяльності.</p> <p>26. Контроль документації.</p> <p>27. Проведення контрольних робіт і зрізів знань за текстами адміністрації.</p> <p>28. Контрольно-аналітична діяльність.</p> <p>29. Графіки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • графік черговості вивчення стану викладання предметів протягом п'ятирічного циклу; • графік контролю за виконанням єдиних вимог до усного та писемного мовлення учнів (контроль за веденням зошитів); • графік навчальних екскурсій і походів (згідно з вимогами навчальних програм); • графік проведення предметних тижнів; • графік чергування класів по школі; • графік проведення батьківських зборів і занять батьківського університету педагогічних знань. <p>30. Діяльність ради школи, Робота з батьками, громадськістю.</p> <p>31. Охорона здоров'я та життя дітей, охорона праці, санітарно-профілактична і оздоровча робота.</p> <p>32. Фінансово-господарська діяльність.</p> <p>33. Додатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обов'язкова діяльність адміністрації школи протягом навчального року; • заходи, які вимагають безпосередньої уваги адміністрації; • план роботи профспілкової організації; • план роботи бібліотеки; • план роботи з комплектування перших і десятих класів; • план роботи психологічної служби; • план роботи з організації та проведення літньої трудової практики учнів; • заходи з правової пропаганди і профілактики правопорушень серед учнів; • заходи з попередження дитячого травматизму; • заходи з антиалкогольної та антинікотинової пропаганди, профілактики наркоманії і токсикоманії; • зразки посадових інструкцій співробітників школи; • список педагогічних працівників; • обов'язкова діяльність адміністрації школи протягом навчального року • заходи, які вимагають безпосередньої уваги адміністрації 	

14	<p>1. Вступ.</p> <p>2. Забезпечення всеобучу.</p> <p>3. Діяльність колективу школи з питань удосконалення навчання і виховання учнів.</p> <p>4. Підвищення ефективності трудового виховання, навчання і профорієнтації учнів.</p> <p>5. Робота з педагогічними кадрами.</p> <p>6. Внутрішкільне керівництво і контроль.</p> <p>7. Участь громадськості в управлінні.</p> <p>8. Зміцнення навчально-матеріальної бази школи й організаційно-господарська робота</p>	Т. Рабченко
15	<p>Аналіз результатів минулого навчального року.</p> <p>Організаційно-розпоряджуваний функціонал.</p> <p>Контрольно-аналітична діяльність адміністрації.</p> <p>Методичний функціонал.</p> <p>Соціально-педагогічний функціонал.</p> <p>Інноваційний функціонал.</p> <p>Довідково-інформаційний функціонал.</p> <p>Фінансово-господарський функціонал</p>	Т. Дрожжина
16	<p>1. Вступ.</p> <p>2. Діяльність педколективу зі створення умов для реалізації Закону України «Про загальну середню освіту».</p> <p>3. Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів.</p> <p>4. Становлення й розвиток виховної системи.</p> <p>5. Науково-теоретична, методична робота з кадрами.</p> <p>6. Охорона та зміцнення здоров'я учнів.</p> <p>7. Співдружність сім'ї, школи, громадськості, позашкільних установ з метою розвитку особистості учнів.</p> <p>8. Організація контролю за діяльністю учасників навчально-виховного процесу.</p> <p>9. Фінансово-господарська діяльність</p>	Т. Десятов, О. Коберник, Б. Тевлін, Н. Чепурна
17	<p>1. Вступ.</p> <p>2. Забезпечення реалізації права на освіту.</p> <p>3. Організаційно-педагогічні заходи.</p> <p>4. Робота з педагогічними кадрами.</p> <p>5. Внутрішньошкільний контроль і керівництво.</p> <p>6. Охорона праці та безпека життєдіяльності.</p> <p>7. Робота з батьками, їх участь в управлінні школою.</p> <p>8. Збереження та поповнення навчально-матеріальної бази, фінансово-господарська діяльність</p>	О. Зайченко
18	<p>1. Аналітична частина.</p> <p>1.1. Загальні відомості.</p> <p>1.2. За рівнем навчання</p> <p>2. Програмна частина.</p> <p>2.1. Введення в навчальний і виховний процес інформаційно-комунікаційних технологій, створення локальної комп'ютерної мережі.</p> <p>2.2. Подальший розвиток і поглиблення гімназійного навчання.</p>	В. Караковський

Продовження табл. 1.6

1	2	3
	2.3. Нове життя старому методу – використання проєктного методу в сучасному навчальному процесі. 2.4. Введення майстер-класу, робота творчих лабораторій. 2.5. Робота з учительською молоддю у формі наставництва. 2.6. Педагогічна підтримка дітей з особливими вадами. 2.7. Створення й оформлення авторських програм 2.8. Оволодіння музейною педагогікою. 3. Практична частина. 3.1. Забезпечення навчально-виховного процесу. 3.2. Робота з педагогічним складом. 3.3. Навчально-методична робота. 3.4. Розвиток виховної системи школи. 4. Найбільш важливі справи учнівського колективу.	

Як свідчать дані табл. 1.6 *річний план роботи* ЗЗСО відображає найголовніші напрями роботи закладу і повинен виходити з глибокого аналізу діяльності колективу і спрямування його на досягнення кращих результатів у роботі. План охоплює період з 1 вересня поточного до 31 серпня наступного року. Робота над планом розпочинається вже в березні, коли усім членам колективу пропонується ввести пропозиції до річного плану. Свої пропозиції до плану роботи подають і заступники директора, педагог-організатор, бібліотекар, психолог, помічник директора з господарчої частини, завідувачі навчальними кабінетами. Після розгляду всіх пропозицій творча група виробляє проєкт річного плану і до 10 червня подає директорові для розгляду і подальшого ознайомлення та обговорення в колективі. Проєкт із внесеними до нього пропозиціями й доповненнями до 31 серпня поточного року має бути затверджений педагогічною радою школи. Обґрунтований конкретний план – один з показників наукової праці педагогічного колективу. У більшості ЗЗСО України річний план роботи ЗЗСО охоплює такі розділи:

1. *Вступ*. Характеристика мікрорайону, ЗЗСО, аналіз діяльності за попередній навчальний рік, завдання на новий навчальний рік.
2. *Виконання Закону «Про освіту»* [99]. Передбачає форми і строки оперативного обліку дітей шкільного віку в мікрорайоні, план використання фонду школи, забезпечення медичного нагляду, харчування дітей, створення

груп подовженого дня.

3. *Організація роботи з кадрами.* Охоплює розстановку кадрів і розподіл обов'язків між ними, науково-практичну проблематику, над якою працює колектив, напрями методичної роботи, вивчення і поширення педагогічного досвіду, розвитку науково-педагогічної інформації, роботи педагогічної ради ЗЗСО, використання досягнень науки та передового досвіду.

4. *Керівництво освітнім процесом.* Об'єднує заходи щодо створення умов для навчального процесу (оснащення кабінетів, забезпечення технічними засобами навчання, поповнення фонду бібліотеки), організації позакласної і позашкільної виховної роботи гуртків, факультативів, товариств, клубів тощо.

5. *Педагогічний контроль за освітнім процесом.* Окреслює цілі, форми перевірки (журналів, учнівських зошитів, якості знань та умінь учнів, виховних заходів, санітарного стану тощо), відповідальних за неї (адміністрацію, профспілковий актив, педагогів).

6. *Робота з батьками, спонсорами, громадськістю.* Передбачає заходи педагогічної пропаганди серед батьків, тематику батьківських зборів, роботу батьківського комітету, ради ЗЗСО, спільну роботу громадських комісій сприяння сім'ї та школі.

7. *Зміцнення матеріально-технічної бази, організаційно-господарська робота.* Містить перелік заходів щодо створення й оснащення кабінетів, майстерень, спортзалу, приміщень для гурткової роботи, ігрових кімнат, поточного й капітального ремонту меблів, електрообладнання, теплосистеми, забезпечення санітарно-гігієнічного режиму, протипожежної безпеки, розподілу коштів ЗЗСО.

На підставі річного плану (на розгляд педагогічної ради) складають календарні плани організаційної, методичної та позакласної роботи на чверті: плани роботи вчителів (тематичні та поурочні), класних керівників, керівника ЗЗСО і його заступників (на тиждень, місяць), учнівських гуртків та організацій, розклад навчальних, позакласних занять і заходів та ін. *Поточні плани* можуть мати графічну структуру і довільну форму (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

План-календар роботи ЗЗСО

Заходи ЗЗСО	Дата проведення			Відповідальні
	Вересень	Жовтень	Листопад	

Чітке планування допомагає вчителю уникнути багатьох помилок і негативних явищ, тому що план дозволяє намітити загальні перспективи та конкретні шляхи вирішення поставлених виховних завдань. План допомагає впорядкувати педагогічну діяльність, забезпечує виконання таких вимог, як плановірність і системність, керованість і наступність результатів. І в той же час план є підсумком творчої співпраці вчителів і учнів.

У системі планування діяльності закладу освіти є й чітко продумане планування роботи вчителя, яке забезпечує організованість, зацікавленість учнів, раціональне використання навчального часу, навчальних технологій на уроках, підвищує ефективність освітнього процесу.

Отже, *планування ОПД у ЗЗСО* – це результат компетентного управління школою, раціональної організації освітнього процесу, творчої взаємодії всього педагогічного колективу. Важливими умовами реалізації планування організації йно-педагогічної діяльності в ЗЗСО є єдність дій керівника ЗЗСО, управлінської команди, педагогічного колективу та громадських організацій ЗЗСО, прогнозована на розвиток і утвердження в соціумі позитивного іміджу закладу освіти, який сприяє якості освітніх послуг.

1.3 Аналіз стану планування організаційно-педагогічної діяльності сучасних закладів загальної середньої освіти в Україні

Сучасні тенденції модернізації освіти зумовлюють оновлення управління ЗЗСО, тому перед керівниками постають нові завдання, які потребують умінь аналізувати великий обсяг фактичного матеріалу, узагальнювати досвід, прогнозувати розвиток педагогічної системи ЗЗСО, приймати рішення, організовувати їх виконання, оцінювати результати. Керівники ЗЗСО все

більше відчувають вплив ринкових відносин, усвідомлюють, що управлінські процеси не обмежуються внутрішньошкільним управлінням.

У свою чергу планування, як ми зазначали в п. 1.1 є невід'ємною функцією управління, що стає складовою професійної діяльності, а зміст її виходить далеко за межі педагогіки. Удосконалення освітнього процесу в сучасних ЗЗСО багато в чому залежить від наукової організації планування діяльності цього закладу [99].

Різні навчальні заклади покликані надавати рівень освіти відповідно до типу закладу і напрямку освітньої діяльності. Як показує практика, реалізація будь-якого аспекту, що потребує управлінської уваги, можлива лише за допомогою спеціальних навчальних планів, планування заходів, завдань, за допомогою яких реалізуються визначені напрямки діяльності педагогічного колективу, забезпечується комплексність і цілісність у вирішенні завдань щодо надання освітніх послуг ЗЗСО в цілому.

У нашому дослідженні проаналізовано планування діяльності ЗЗСО різних регіонів України. Одним із таких регіонів є Голосіївський район міста Києва. Район має досить розгалужену мережу закладів освіти: ЗЗСО – 25, гімназія – 1, ліцеї – 3, спеціалізовані школи з поглибленим вивченням іноземної мови – 10, спеціальні школи-інтернати – 3, навчально-виховні комплекси – 3, дошкільні заклади – 56, позашкільні заклади – 3. В районі працює компетентний висококваліфікований директорський корпус. Серед директорів ЗЗСО району: п'ять керівників мають освітньо-кваліфікаційний рівень магістра із спеціальності «Управління навчальним закладом», два керівники «Менеджмент в системі освіти», два кандидати педагогічних наук, 20 директорів мають педагогічне звання «Старший вчитель», 16 – «Вчитель-методист», всі керівники мають вищу кваліфікаційну категорію.

У річних планах роботи закладів освіти Голосіївського району міста Києва спрямування діяльності педагогічних колективів на вирішення проблеми спеціалізації здійснюються по-різному – планування за окремими розділами і за принципом інтегрування в загальну структуру річного плану.

Зокрема, враховуючи специфіку освітньої діяльності закладу освіти, в ліцеї «Голосіївський» № 241 м. Києва відповідно до визначених завдань:

- забезпечення фундаментальної освітньої підготовки ліцеїстів з профільним навчанням та поглибленим вивченням окремих дисциплін;
- створення психолого-педагогічних умов розвитку творчої особистості на основі концепції ефективного функціонування науково-дослідної роботи у ЗЗСО, шляхом активної реалізації сучасних інноваційних форм організації освітнього процесу, посилення практичної спрямованості навчання;
- забезпечення умов реалізації ціннісних потреб особистості;
- формування громадянської позиції учнів, їх підготовки до майбутньої професійної діяльності, відповідальності за свої дії в нових економічних умовах розвитку України. Структура річного плану роботи цього закладу освіти включає:

Вступ. Педагогічний аналіз роботи ліцею та основні задачі на новий навчальний рік.

Розділ I. Діяльність педагогічного колективу щодо забезпечення реалізації прав особистості на освіту.

Розділ II. Виховання і розвиток творчої особистості в умовах ліцейської освіти на основі педагогічного співробітництва ліцею з іншими соціальними інститутами.

Розділ III. Робота з педагогічними кадрами. Науково-методична робота.

Розділ IV. Охорона життя і здоров'я дітей.

Розділ V. Співробітництво сім'ї і ЗЗСО.

Розділ VI. Розвиток навчально-матеріальної бази ліцею.

Розділ VII. Управління роботою навчального закладу.

Розділ VIII. Психолого-педагогічне забезпечення освітнього процесу.

Відстеження процесу педагогічного супроводу щодо поглибленого вивчення предметів здійснюється за управлінським моніторингом, який інтегрується в науково-методичну роботу (розділ III). Отже, даний підхід до формування структури плану і планування в цілому допомагає керівництву

закладу орієнтувати діяльність педагогічного колективу на реалізацію вибраних освітніх напрямків.

У спеціалізованій школі I–III ступенів з поглибленим вивченням української мови та літератури № 273 міста Києва структура плану має свої особливості. Передумовою планування виступають визначені педагогічним колективом чинники:

- місія ЗЗСО – створення умов для самореалізації духовного, інтелектуального та фізичного потенціалу особистості учня;
- головний напрям діяльності педагогічного колективу ЗЗСО – моральне виховання особистості, забезпечення високої мотивації саморозвитку дитини;
- стратегія розвитку ЗЗСО – розроблення та запровадження моделі розвитку особистості, особистісно зорієнтованого навчання та колективної творчої діяльності;
- необхідна умова розвитку ЗЗСО – творча діяльність кожного педагога;
- модель випускника ЗЗСО – високий рівень розвитку, сформованість особистісних рис громадянина України, сформована потреба у самовдосконаленні, здатність до творчої діяльності, звичка до нормативної поведінки, розвинута емоційна сфера, сформовані естетичні потреби.

Відповідно до окреслених постулатів в структурі річного плану є підрозділи: «Морально-правове виховання школярів», «Розвиток колективної творчої діяльності учнів», «Розвиток педагогічної творчості».

Структура плану роботи цього закладу включає:

Розділ I. Аналіз роботи закладу за минулий навчальний рік та завдання на новий навчальний рік.

Розділ II. Управління діяльністю педагогічного колективу:

2.1 Розподіл функціональних обов'язків.

2.2 Педагогічні ради.

2.3 Адміністративні наради.

2.4 Методичні ради.

2.5 Використання комп'ютерних технологій в роботі ЗЗСО.

Розділ III. Організаційно-педагогічна робота.

Виконання Закону України «Про повну загальну середню освіту».

3.1 Розвиток пізнавальної активності та інтелектуальних здібностей учнів.

3.2 Робота бібліотеки.

3.3 Реалізація особистісно орієнтованого підходу до навчання.

3.4 Організація профільного навчання.

Розділ IV. Організаційно-методична робота:

4.1 Робота методичних об'єднань.

4.2 Атестація педагогічних кадрів.

4.3 Розвиток педагогічної творчості.

Розділ V. Організація виховної роботи:

5.1 Морально-правове виховання школярів.

5.2 Розвиток колективної творчої діяльності школярів.

Розділ VI. Організація контрольно-аналітичної діяльності:

6.1 Контроль за виконанням річного плану та прийняття управлінських рішень.

6.2 Контроль за веденням документації.

6.3 Контроль за рівнем навчальних досягнень учнів.

6.4 Контроль за рівнем вихованості учнів.

6.5 Контроль за освітнім процесом.

Розділ VII. Робота з батьками та громадськими організаціями.

Розділ VIII. Охорона праці та безпека життєдіяльності.

Розділ IX. Фінансово-господарська діяльність ЗЗСО.

Розділ X. Календарний план ЗЗСО.

У плані розвитку ЗЗСО систематизуються адміністративна і педагогічна діяльності, а також внутрішньошкільний контроль за термінами його виконання. Цей розділ річного плану дозволяє адміністрації ЗЗСО розподіляти навантаження педагогічного колективу рівномірно протягом року.

Інноваційним за своїм підходом до планування роботи закладу освіти є

план роботи гімназії № 59 ім. О. Бойченка. Планується робота закладу за функціоналами і має відповідну структуру:

I. Вступ. Про результати освітньої діяльності ЗЗСО. Задачі педагогічного колективу з розвитку навчального закладу на новий навчальний рік.

II. Функціонали:

1. Організаційно-розпоряджувальний.
2. Контрольно-аналітичний.
3. Методичний.
4. Соціально-педагогічний.
5. Інноваційний.
6. Інформаційно-довідковий.
7. Фінансово-господарський.

III. Додатки.

IV. Оперативне коригування.

Глибинна сутність функціонального підходу до планування роботи цього закладу полягає в тому, що той чи інший функціонал зобов'язує виконувати все, що необхідно за даним напрямком: планувати, виявляти проблеми, своєчасно їх усувати, здійснювати контроль, корекцію, аналізувати поточні і кінцеві результати, підбивати підсумки, готувати звітні матеріали, вносити пропозиції, залучати фахівців до виконання тих чи інших завдань, здійснювати повний управлінський цикл, а також забезпечувати управлінський супровід розвиткового аспекту. Безумовно, що усі дії погоджуються з керівником або визначаються певні функції, які делегує керівник відповідальному, а директор здійснює оперативне коригування.

Відповідно до планів педагогічної ради, нарад при директорові, засідань методичних об'єднань та інших заходів відповідальний готує своє питання, яке входить в його функціонал. Такий підхід до планування підвищує особисту відповідальність і змушує відповідального за функціонал поглиблено опанувати свій напрямок діяльності. Як показує практика, підхід до планування роботи закладу за функціоналом виправдовує себе і має певні переваги в

організації роботи з педагогічним колективом.

Для створення умов щодо отримання учнями повноцінної гімназійної освіти в структуру роботи закладу вводиться розділ «Організація роботи з розвитку інтелектуальних та творчих здібностей гімназистів».

Планування роботи ЗЗСО, що працюють в інноваційному режимі, в режимі експериментально-дослідних майданчиків, має свою специфіку. Врахування її передбачає введення до структури річного плану особливого розділу – «Управління інноваційними процесами в ЗЗСО. Дослідно-експериментальна робота закладу». Розширення міжвідомчих наукових і міжнародних зв'язків ЗЗСО обумовлює наявність в структурі річного плану ще одного розділу – «Міжвідомчі, наукові та міжнародні зв'язки».

Великі можливості для планування роботи закладу освіти має технологія побудови «дерева цілей», запропонована Е. Квейдом [195] і впроваджена в закладі І–ІІІ ступенів № 36 імені С. П. Корольова міста Києва. Її сутність полягає в побудові чотирирівневої моделі. *Перший рівень* включає мету управління на певний управлінський цикл. *Другий рівень* включає завдання, які є складовими мети управління. *Третій рівень* включає напрями реалізації кожного завдання. *Четвертий рівень* – це конкретні заходи, які дають можливість реалізовувати кожний з напрямів роботи.

До переваг цієї технології планування можна віднести такі:

- вона містить критерії оцінки результативності управління;
- дає змогу системно представити реалізацію мети управління;
- дає змогу визначити логіку діяльності з реалізації мети управління.

Бізнес-планування – це найбільш ефективне управління прогнозованою ситуацією. На підставі відстеження та аналізу ринкової ситуації в галузі освітніх послуг, керівник має чітке уявлення про те, що відбувається в освітньому середовищі функціонування освітнього закладу і який вплив це здійснює на його діяльність. Нам імпонує структура бізнес-плану приватного навчального закладу «Європейський колегіум»:

1. Головна мета діяльності.
2. Огляд ринку освітніх послуг.
3. Напрями діяльності.
4. Унікальність продукту, унікальність форм організації.
5. Конкурентоздатність.
6. Потенційні споживачі послуг (Хто наш клієнт?)
7. Структура доходів.
8. Структура витрат.
9. Аналіз наявних і необхідних ресурсів: матеріальна база, кадри, оцінки фінансового забезпечення.
10. Аналіз ризиків.
11. Маркетинг: відповідність позиціонування кінцевого продукту, програми маркетингу, реклама.

Бізнес-план дозволяє: визначити конкретні напрями діяльності приватного закладу, оцінити конкурентоспроможність послуг, що може запропонувати школа; визначити склад маркетингових заходів щодо вивчення ринку послуг; визначити можливі ризики; знайти способи співробітництва, кооперації з іншими навчальними закладами.

Інноваційним є планування роботи закладу освіти за проєктами, які реалізуються в Еколого-природничому ліцеї № 116 міста Києва.

Застосування методики проєктно-цільового планування роботи ліцею потребує внесення змін до змісту та форми річного плану роботи ліцею. Він має три частини: Вступ, Загальна частина. Тематична частина.

У вступі дається короткий аналіз роботи ліцею за минулий навчальний рік та визначаються основні напрямки діяльності педагогічного колективу в нинішньому навчальному році.

Загальна частина річного плану роботи ліцею є значною мірою традиційною і характерною для більшості ЗЗСО – організаційні заходи і впровадження нової системи національної освіти, робота з кадрами, внутрішньошкільний контроль та інше.

Тематична частина плану роботи ліцею складається з цільових проєктів. Такі напрями роботи, як науково-методична робота, позакласна виховна робота, робота з батьками, зміцнення матеріально-технічної бази ліцею представлені як цільові проєкти і входять до тематичної частини плану роботи ліцею. Наведемо приклади декількох проєктів.

Проєкт «Освітній менеджмент»

Мета: створення умов для здобуття повної загальної середньої освіти на рівні Державних стандартів, для реалізації творчих потреб, повноцінного морального, фізичного і психічного розвитку; забезпечення умов для самовираження, самореалізації, саморозвитку учнів через різні види діяльності.

Проєкт «Професійний успіх».

Мета: створення умов для професійного зростання, підвищення фахової компетентності педагогічних працівників, для розкриття творчого потенціалу кожного педагога.

Проєкт «Педагогічний моніторинг»

Мета: визначення рівня ефективності та результативності організації освітнього процесу в ліцеї, раціональності інноваційних технологій.

Проєкт «Обдарованість».

Мета: виявлення рис обдарованості особистості, всебічне сприяння розвитку обдарованості, формування творчої особистості, створення системи роботи з обдарованими дітьми.

На основі проєктів розробляється програма розвитку закладу освіти, яка є системою діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована з кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Результативність педагогіки проєктно-цільового планування роботи ліцею полягає в тому, що після визначення переліку актуальних проблем, які вимагають негайного вирішення, і кожної конкретної проблеми, виконавець або група виконавців розробляє тематичний цільовий проєкт. На кожний навчальний рік, семестр, місяць приймаються до виконання кілька таких

проектів одночасно. Сукупність цільових проектів складає основну, так звану, тематичну матрицю плану роботи ліцею.

У процесі нашого дослідження ми ознайомились з організацією планування діяльності загальноосвітньої школи I–III ступенів № 1 Горішньоплавнівської міської ради Полтавської області з поглибленим вивченням економіки і права (ЗОШ I–III ступенів № 1). Це сучасний заклад освіти, у якому поєднуються класичні принципи педагогічного процесу та активно запроваджуються інноваційні технології. Школа займає особливе місце в освітній системі міста Горішні плавні як перший заклад освіти, становлення якого співпало з народженням міста. Аналіз діяльності закладу освіти дозволяє визначити стан освітньої діяльності як позитивний та окреслити основні напрями удосконалення освітньої діяльності, перспективи її розвитку завдяки розвинутій системі планування.

Проект плану розвитку ЗЗСО позиціонується як короткострокова програма, спрямована на досягнення амбітної мети – створення ЗЗСО – лідера освіти регіону. Річний план ЗЗСО традиційно проходить публічне обговорення та процедуру узгодження з учнівським та педагогічним колективами, батьківською громадськістю. Його реалізація передбачає залучення творчих груп до спільної праці, а підсумком стратегічного плану має стати підвищення якості освітніх послуг, удосконалення освітнього процесу, перехід на вищу ступінь розвитку організаційної культури закладу освіти.

При складанні плану розвитку ЗОШ I–III ступенів № 1 були враховані основні напрями Стратегічного плану розвитку м. Горішні плавні, у розробленні якого також беруть участь вчителі та батьки закладу освіти.

Мета плану розвитку ЗЗСО – визначити перспективи розвитку закладу, що надає якісну сучасну освіту шляхом вільного творчого навчання відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком ринкової економіки держави.

Для аналізу проблем та формулювання пріоритетів були сформовані фокус-групи, в яких проводилась ґрунтовна робота над визначенням:

- майбутнього іміджу ЗЗСО;

- послідовних заходів, спрямованих на розвиток ЗЗСО.

Управлінська команда у взаємодії з педагогічним колективом та батьківською громадськістю у процесі розроблення проекту плану розвитку ЗЗСО виходили з того, що він має бути конкретним, цілеспрямованим, досяжним та акцентованим на найважливіших для закладу пріоритетах.

На шляху до реалізації визначеного майбутнього були розроблені наступні пріоритетні напрями:

- розвиток освітніх послуг та підвищення їх якості у відповідності із освітніми стандартами;
- створення умов для розвитку обдарувань кожного учня закладу;
- розвиток партнерських відносин між учасниками навчально-виховного процесу, між школою та її оточенням;
- створення комфортних умов навчання та перебування у закладі для всіх учасників освітнього процесу.

У рамках кожного пріоритетного напрямку розроблені конкретні завдання, визначено терміни виконання та закріплено відповідальних осіб. Учасниками та партнерами реалізації плану розвитку ЗЗСО є батьки, педагоги та учні, науковці, викладачі ЗВО, з якими укладені угоди про співпрацю, громадські організації «Центр муніципального розвитку» та «Ліга партнерів за розвиток м. Горішні плавні», Батьківська рада міста, засоби масової інформації. Продовжується робота зі створення координаційного центру, що об'єднує творчі групи вчителів, батьків та учнів ЗЗСО і забезпечить виконання плану.

Рівень розвитку шкільного самоврядування у ЗОШ I–III ступенів № 1 свідчить про те, що учні ЗЗСО здатні до самоорганізації та самостійної діяльності. Розвитку учнівського самоврядування присвячено окремий розділ плану розвитку школи. Громадська освітня організація Центр освітніх програм протягом десяти років об'єднує педагогів для реалізації освітніх проєктів і є ефективною формою залучення педагогів до розвитку освітніх процесів.

У ЗЗСО різних регіонів України реалізуються проекти зі створення сучасної моделі випускника закладу освіти. Ці проекти стають переможцями обласних конкурсів і представляють регіон на національному рівні.

Управлінські проекти «Застосування модульного принципу наповнення змісту навчання за профільними напрямками» об'єднують зусилля педагогів по створенню модульних курсів, що відповідають потребам часу.

Результатом упровадження проектів стали навчальні курси і програми: «Основи місцевого самоврядування», «Грошологія», «Економічна лексика», «Історія економічних вчень», «Економіка для молодших школярів».

Забезпечити планування результативністю і системністю, щоб він був невід'ємним від освітнього процесу – це значить досягти успіху. Прогностичними, на нашу думку, є річні плани роботи шкіл Шевченківського району м. Києва. Зокрема, план роботи спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов м. Києва, що базується на основі концепції розвитку цього закладу освіти та авторській програмі (додаток А, Б).

Для узгодженості діяльності керівника закладу освіти з педагогічним колективом, згідно з Концепцією Нової української школи в спеціалізованій школі І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов м. Києва, розроблено річний план роботи, використовуючи матеріали «Абетки для директора» (додаток С).

У свою чергу, аналіз планової діяльності в цілому свідчить, що 53% ЗЗСО формують планову діяльність наближено до вимог часу, згідно з нормативно-правовими документами, а їхні адаптаційні аспекти у структурі планів різних типів закладів не повною мірою генерують творчі підходи до ефективного вирішення проблеми реалізації освітніх програм за якими надаються якісні освітні послуги.

З метою визначення ефективності та доцільності планування діяльності закладу освіти нами був розроблений алгоритм здійснення педагогічного аналізу роботи ЗЗСО на навчальний рік при складанні річного плану (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Алгоритм здійснення педагогічного аналізу роботи ЗЗСО
на навчальний рік при складанні річного плану**

№ з/п	Орієнтовні розділи річного плану та критеріальний опис показників	Експертна оцінка (бали)
1	Вступ. Законодавство України про загальну середню освіту. Актуальність і вичерпність нормативної бази	
2	Характеристика закладу освіти. Статистичні дані та визначення місії ЗЗСО	
3	Педагогічний аналіз за минулі навчальні роки (характер аналізу: аналітичний чи констатуючий). Пріоритетні цілі й завдання, що забезпечують реалізацію права на освіту на новий навчальний рік	
4	Суспільна значимість плану	
5	Аналітичність побудови	
6	Єдність цілей роботи, яка планується, і засобів їх досягнення	
7	Відповідність структури плану поставленим завданням	
8	Конкретність завдань і їх кількість	
9	Бачення перспектив розвитку ЗЗСО	
10	Проведення моніторингу якості виконання планових завдань	
11	Організація оперативного контролю за виконанням плану	
12	Реальність виконання плану	
13	Колегіальність складання плану	

У нашому педагогічному дослідженні ми застосували технологію оцінювання якості існуючих річних планів на основі експертних показників. Експертна оцінка (бали) річного плану закладу освіти за кожним питанням виставляється залежно від ступеня реалізації показника:

0 балів – показник відсутній;

1 бал – проявляється зрідка й недостатньо виражений;

2 бали – проявляється часто й достатньо виражений;

3 бали – проявляється й виражений оптимально.

Якщо ступінь реалізації показника залежить тільки від його наявності, то твердженню «так» відповідає оцінка 3 бали, твердженню «ні» – 0 балів. Загальна експертна оцінка визначається за формулою (1.1):

$$K = \frac{\text{фактична кількість балів} \times 100 \%}{\text{максимальна кількість балів}} \quad (1.1)$$

Відповідно до отриманих результатів експертом визначається рівень ефективності плану роботи закладу освіти на рік:

$0 < K \leq 0,5$ – рівень незадовільний

$0,5 < K \leq 0,65$ – рівень критичний

$0,65 < K \leq 0,8$ – рівень допустимий

$0,8 < K \leq 0,95$ – рівень достатній

$0,95 < K \leq 1$ – рівень високий

Алгоритм здійснення педагогічного аналізу роботи ЗЗСО на навчальний рік при складанні річного плану був випробуваний в 19 закладах освіти різних типів (бралися до уваги річні плани діяльності ЗЗСО на 2016–2018 роки, оскільки враховувалося співвідношення кількості запланованих задач до кількості виконаних завдань) та отримані такі результати: рівень незадовільний – 6 ЗЗСО; рівень критичний – 10 ЗЗСО; рівень допустимий – 19 ЗЗСО; рівень достатній – 38 ЗЗСО; рівень оптимальний – 21 ЗЗСО (рис. 1.3).

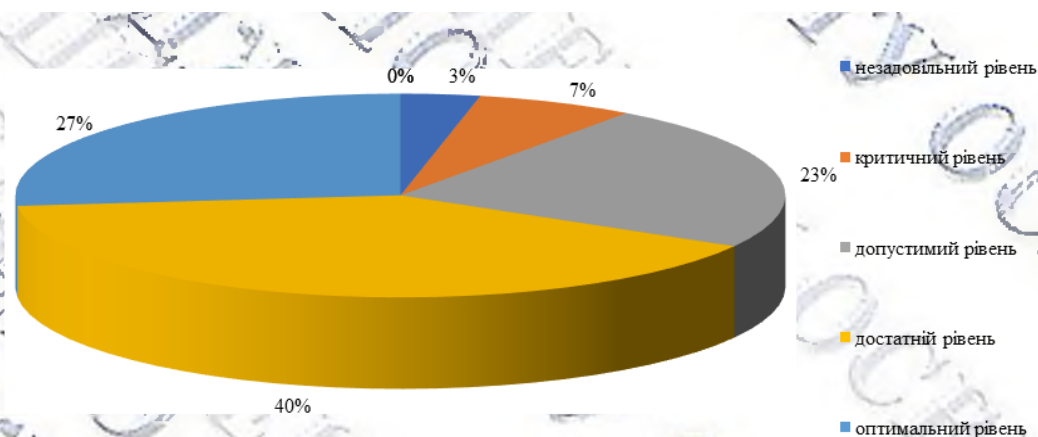


Рис. 1.3 Результати застосування алгоритму здійснення педагогічного аналізу роботи ЗЗСО

Незадовільний рівень планування діяльності ЗЗСО показав заклад освіти, у якому виявився внутрішній конфлікт між новопризначеним керівником ЗЗСО та членами колективу (авторитарний стиль керування директора, відсутність колегіальності, ясності перспектив, конкретності вирішуваних задач, чіткого розподілу обов'язків і вмілої, оперативної координації роботи в плануванні діяльності ЗЗСО). Критичний рівень планування мав місце в діяльності шкільних колективів з низьким рівнем *управлінської компетентності*

керівника, який приступив до виконання обов'язків тільки в рік складання плану (причиною є відсутність системного підходу при плануванні діяльності ЗЗСО, висока щільність заходів, планування нереальних справ тощо).

Аналіз планування діяльності вищезазначених ЗЗСО свідчить, що результативність організаційно-педагогічної роботи в ЗЗСО залежить, здебільшого, від компетентності управлінської команди; від організованості та злагодженості в діяльності всього педагогічного колективу; цілеспрямованості, зібраності, зосередженості педагогів та керівництва ЗЗСО на удосконаленні самоменеджменту та тайм-менеджменту. Значною мірою якість та результативність ОПД залежить від уміння прогнозувати результати якості освітніх послуг здобувачами, здійснювати маркетинговий підхід в управлінні сучасним ЗЗСО.

У результаті здійснення аналізу якості планування ОПД ЗЗСО, ми усвідомили, що планування як одна із функцій управління оптимізує діяльність керівника закладу освіти за умови:

- виконання всіх принципів планування;
- організації власного самоменеджменту та тайм-менеджменту;
- організації делегування повноважень управлінської команди членам педагогічного колективу щодо підготовки та реалізації відповідних планів ОПД ЗЗСО. Значною мірою від компетентності керівника та його управлінської команди залежать творчі планові ініціативи в системі організаційно-педагогічної роботи в ЗЗСО.

Аналіз ОПД керівників ЗЗСО показує, що результативність освітньої роботи залежить не тільки від сумлінності та майстерності окремих педагогів, а й від організованості та злагодженості в діяльності всього педагогічного колективу, цілеспрямованості, зібраності, зосередженості на вирішенні основних завдань, правильного розподілу часу. Сутність управління полягає в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання та виховання, в умінні вибирати такі дії, які б забезпечували при найменших

витратах сил, часу та засобів ефективність виконання поставлених завдань і досягнення мети.

Вивчення досвіду роботи ЗЗСО у регіонах України свідчить, що структура планів роботи більшості з них не завжди забезпечує вимоги комплексного підходу, не повною мірою відображає управлінські процеси та їхнє методичне забезпечення, в процесі планування не оптимізується зміст, форми і засоби виховної роботи в межах головних напрямів і ланок, що їх забезпечують. Не завжди упорядковані технологія і форми індивідуальної роботи, адміністрації закладів, не прослідковується чіткий зв'язок між запланованими заходами організації освітнього процесу, контролем за їхнім здійсненням та отриманням зворотного зв'язку.

Ми поділяємо думку вітчизняного науковця і практика О. Жосана, про те, що переважна більшість планів розробляється формально, їхній обсяг занадто великий і з кожним роком стає все більшим. Річні плани роботи нерідко розроблені без належної участі таких учасників освітнього процесу, як учні й батьки. У значній частині закладів освіти перспективні плани роботи затверджені лише директором та/або педагогічною радою. Ця практика вступає в протиріччя з чинними статутами цих закладів, де чітко визначені учасники освітнього процесу, їхні права і обов'язки, а також порядок ухвалення стратегічних і поточних рішень. Нерідко у закладах освіти річний план роботи й плани роботи педагогічної ради, методичної ради, методичних об'єднань педагогічних працівників, органів громадського самоврядування між собою не узгоджені. Це дає підставу спрогнозувати, що діяльність зазначених органів через некоординованість є неефективною. Найголовнішою причиною у даній ситуації, на наше переконання, є нерозуміння адміністрацією функцій плану, процедурних питань організації планування роботи закладу освітита ролі й місця в ньому різних учасників освітнього процесу [91].

Проте однією з основних причин низької результативності в управлінні закладом освіти залишається некомпетентність управлінської команди та відсутність дієвої системи планування у ЗЗСО, яка включає певні компоненти,

концептуальні підходи, принципи, форми, методи, заходи щодо побудови планів, критерії та показники їх результативності та їхній вплив на якість шкільної освіти.

Отже, система планування ОПД у ЗЗСО має стати невід'ємною складовою творчої науково спрямованої роботи педагогічного колективу у процесі забезпечення якості освіти, що дозволить визначити стратегію розвитку кожного закладу, враховуючи його явні та приховані резерви, прогнозувати позитивні результати. Технологія планування роботи ЗЗСО має бути побудована на основі сучасних наукових підходів до розпізнавання проблем, аналізу існуючої практики і застосування прогресивних форм розвитку закладу освіти. Планування – це не просто вміння прогнозувати усі необхідні дії. Це також спосіб передбачити проблеми, що можуть виникати і можливість їхнього успішного вирішення. Аналіз існуючої теорії та практики забезпечення системи планування діяльності ЗЗСО сприяє вирішенню актуальних і складних завдань розбудови національної школи, переходу на новий зміст повної загальної середньої освіти.

Висновки до першого розділу

Реалізація Концепції Нової української школи, прийняття нових Державних стандартів та створення нових освітніх програм, впровадження в освітній процес інноваційних технологій розвитку учнів визначають поступальний розвиток сучасної шкільної освіти. Вироблення нових підходів до системи управління шкільною освітою взаємозв'язане з актуалізацією проблеми планування розвитку закладу освіти. З метою забезпечення результативності планування розвитку закладу освіти та усвідомлення його теоретичних витоків, з'ясовано сутність таких управлінських понять як «управління», «управління в освіті», «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «планування як функція управління». «планування ОПД».

У процесі дослідження розкрито сутність планування ОПД як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління ЗЗСО.

Із метою висвітлення функцій управління та управлінського циклу ми розглянули сутність таких понять як «технологія», «технологія управління», «процес». У педагогічному дослідженні представлено сучасний зміст «класичних» управлінських функцій керівника ЗЗСО, здійснено характеристику основних груп факторів, що визначають мету у плануванні. Планування роботи закладу освіти містить і розкриває стратегічні та тактичні цілі діяльності педагогічного колективу із метою результативного виконання основних завдань загальної середньої освіти – формування творчої, цілісної, толерантної особистості випускника ЗЗСО.

Охарактеризувавши сучасні складники ОПД у ЗЗСО, ми визначились із сутністю цього поняття в сучасній інтерпретації. На нашу думку, *це сукупність організаційних і педагогічних дій керівника ЗЗСО та його управлінської команди, спрямованих на виконання місії школи, формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до постійного оновлення знань, мобільної до засвоєння інформаційних і інноваційних технологій освіти та конкурентоздатної до вимог сучасного соціуму.*

Кожен план розвитку ЗЗСО зумовлює відповідні йому особливості управління *організаційно-педагогічним* розвитком внутрішньошкільного життя. На сучасному етапі до таких особливостей належать: *зміна підходів при оцінюванні діяльності ЗЗСО, демократизація управління ЗЗСО, зміна кадрової ситуації в ЗЗСО, варіативність управління, зміна методологічних засад управління ЗЗСО.* Це стимулює використання діалогічних форм взаємодії, впровадження способів самоорганізації, децентралізації управління.

Планування ОПД у ЗЗСО – це складова управлінської діяльності в закладі освіти. Теоретичний і практичний аналіз діяльності закладів освіти показав, що не можна забезпечити цілеспрямовану результативну роботу щодо реалізації завдань забезпечення освітнього процесу без створення результативної системи планування. Планування – одна із форм реалізації управлінського рішення.

Здійснений аналіз організаційно-педагогічних засад планування діяльності ЗЗСО дозволив визначити якісні особливості різних видів

планування у сучасному ЗЗСО. Важливими умовами виконання планів є єдність дій керівника, управлінської команди, педагогічного колективу, батьківської громадськості та учнів ЗЗСО, прогнозована на розвиток і утвердження в соціумі позитивного іміджу закладу освіти, який сприяє якості освітніх послуг і відповідно, конкурентоспроможності випускника ЗЗСО.

Отже, *планування ОПД у ЗЗСО* – це результат компетентного управління закладом освіти, раціональної організації освітнього процесу, творчої діяльності всього педагогічного колективу. Аналіз якісного стану планування ОПД сучасних ЗЗСО в Україні в цілому та ОПД керівників закладів освіти свідчить, що результативність освітнього процесу залежить не тільки від сумлінності та майстерності окремих педагогів, а й від готовності до здійснення планування, організованості та злагодженості в діяльності всього педагогічного колективу, цілеспрямованості, зібраності, зосередженості на вирішенні основних завдань, правильного розподілу часу.

Сутність управління ЗЗСО полягає в реалізації компетентності керівників та управлінської команди щодо планування діяльності закладу освіти, цілеспрямованого регулювання освітнього процесу.

Матеріали розділу висвітлено у таких публікаціях автора [140; 142; 143; 145; 146; 154; 155].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Концептуальні підходи до обґрунтування системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти

Планування роботи закладу освіти спрямоване на керівництво та забезпечення гармонійного всебічного розвитку учня як особистості та найвищої цінності суспільства. Саме тому поступово формуються відповідні наукові погляди на планування ОПД та концепції, що враховують сучасні тенденції і визначають пріоритетні напрями освітньої діяльності з оптимізації моделювання шкільної освіти.

На основі вивчення теоретичних джерел із теми дослідження, ми розглянули поняття *«розвиток системи планування ОПД у ЗЗСО на концептуальних засадах»*, ознайомившись із поняттям *«концепція»*. Отже, *концепція* (від лат. *conceptio* – розуміння, система) – це сукупність поглядів, способів розуміння, тлумачення будь-яких явищ, процесів, провідна ідея їх системної теоретико-методологічної характеристики [286], провідна ідея педагогічної теорії.

Тлумачні словники подають такі визначення поняття *«концепція»* (від лат. *conceptio* – сприйняття): система поглядів на певне явище; спосіб розуміння, тлумачення явищ; основна ідея будь-якої теорії [210].

Концепція нашого дослідження полягає в усвідомленні необхідності забезпечення реформування загальної середньої освіти ХХІ століття – це суспільні виклики, що диктують необхідність постійного оновлення, розвитку, пошуку ефективних моделей, шляхів і ресурсів формування системи планування ОПД ЗЗСО, що є проблемою функціонування організації та кожного її члена. Настав час, коли необхідно формувати *нову систему*

планування, нову методичну базу управлінської практики, які б спрацьовували в умовах ринкових відносин, використовуючи наукові досягнення у процесі створення моделі раціонального управління ЗЗСО. Провідна ідея концепції ґрунтується на необхідності обґрунтування системи планування ОПД ЗЗСО як основної умови успішного продукування освітніх послуг.

На основі вищезазначеного, можемо стверджувати, що *концепція розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО* – це сукупність ідей щодо закономірностей і сутності педагогічного процесу професійно орієнтованого планування в ЗЗСО, принципів його реалізації та методів здійснення, що ґрунтується на певній теоретико-методологічній основі педагогічного досвіду.

Дослідницька думка щодо планування ОПД у ЗЗСО у вітчизняній літературі свідчить про те, що, з одного боку, оновлення *концептуального змісту* освіти потребує спрямування освітнього процесу на саморозвиток його учасників, організацію освітнього процесу та управління ним на основі взаємодії адміністрації, учителів та учнів, з іншого – недостатність моделей управління процесом освіти із визначенням механізмів організації планування потребує включення критичного мислення та емоційного інтелекту керівника ЗЗСО та управлінської команди [12; 70; 85; 86; 178; 218; 225; 263; 283; 312].

Із метою вивчення сучасних концептуальних підходів до системи планування ОПД ЗЗСО ми розглянемо Концепцію розвитку спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва (далі СШ № 24 ім. О. Білаша) на 2016–2020 роки.

Концепція розвитку СШ № 24 ім. О. Білаша носить інноваційний характер, реалізація концепції забезпечується створенням єдиної багатовекторної системи інноваційної діяльності у закладі освіти і передбачає:

- формування та розвиток управлінської компетентності адміністративно-методичних кадрів у питаннях інноваційного менеджменту;
- формування усвідомленого сприйняття педагогічних інновацій;

- активізацію інноваційного пошуку в освітній діяльності;
- формування і розширення методичної бази діяльності ЗЗСО;
- створення системи впровадження інновацій.

Усвідомлюючи, що кожна українська школа (із властивою їй специфікою та особливостями) має свою концепцію розвитку, ми зробили спробу обґрунтувати систему планування ОПД ЗЗСО за останні роки початку ХХІ століття, як екадрову управління закладом освіти на сучасних концептуальних засадах:

По-перше, Концепція розвитку оновленої шкільної освіти є наслідком появи концепції розвитку Нової української школи, нового соціального статусу освіти як визначального чинника суспільного розвитку. Школа, як соціальна система, стає відкритою. Суспільно-державна модель управління нею передбачає залучення до управлінських процесів широкого загалу педагогічної громадськості, батьків, громадських організацій. Отже, перший напрям оновлення управлінської діяльності – набуття професійних компетентностей щодо управління соціальними системами. *Керівник ЗЗСО у такому вимірі є соціальним лідером.*

По-друге, ЗЗСО функціонує в умовах ринкових відносин. До педагогічного обігу ввійшли такі поняття, як *альтернативні освітні послуги, якість освіти, конкуренція між закладами освіти*. Керівник ЗЗСО має володіти технологіями менеджменту та маркетингу в освіті, щоб не залишитися осторонь від реалій сучасного життя. *Сучасний керівник ЗЗСО — менеджер*, який керує педагогічною системою ЗЗСО, її розвитком, організовує і стимулює професійну діяльність підлеглих, сприяє формуванню культури організації, вивчає попит на освітні послуги, забезпечує їхню якість.

По-третє, перехід на нову структуру та зміст загальної середньої освіти потребує створення принципово нових моделей планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО. Якщо раніше педагогічний колектив обирав проблему, за якою працювала школа, то в нових умовах доцільно опрацьовувати цілісну концепцію практики освітніх проєктів та освітніх

програм, яка б враховувала особливості та стратегію розвитку закладу освіти. Таку творчу діяльність педагогічного колективу спрямовує творчий керівник ЗЗСО, який має бути компетентним педагогом-управлінцем.

У менеджменті *планування* — це конкретизація цілей управління в системі показників діяльності ЗЗСО та розроблення тактики управлінської діяльності. Керівник, як і вчений, шукає, відкриває, осмислює й формує проблеми і завдання, шукає ефективних способів їх вирішення. Проблема у стадії вирішення створює проблемну ситуацію. Вона примушує керівника активізувати свою організаційно-педагогічну діяльність, фантазувати, будувати гіпотези, висувати нові ідеї, проводити експерименти, переосмислювати відомі способи, методи, включати нові форми дискурсивного мислення [138].

Зважаючи на вищезазначене, можна констатувати, що концептуально утверджується новий напрямок у теорії управління ЗЗСО – *педагогічний менеджмент* (Г. Єльнікова [86], Л. Калініна [104], Н. Клокар [116], Ю. Конаржевський [125], В. Лазарєв [252], В. Маслов [182], В. Олійник [215], Н. Островерхова [221], М. Потапчик [252], З. Рябова [269], В. Симонов [276], Г. Тимошко [312], Т. Шамова [336] та ін.). Ми вважаємо, що із нових наукових підходів згаданих науковців починається якісно новий етап у розвитку теорії та практики внутрішньошкільного управління – педагогічний менеджмент, а значить і новий напрям розвитку системи *планування ОПД*.

На думку В. Симонова, *педагогічний менеджмент* – «це комплекс предметів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, які сприяють підвищенню ефективності останнього. Іншими словами, – це теорія, методика і технологія ефективного управління *освітнім процесом*» [276]. Оновлена теорія і практика педагогічного менеджменту є важливим кроком до розвитку освіти майбутнього, базується на концептуальних засадах *планування ОПД* у ЗЗСО, передумовами яких є:

- *інтеграція української освіти в європейський та світовий простір*; європейський рівень якості та доступності освіти; духовна зорієнтованість та

демократизація освіти; діалогічна цілісність «учитель ↔ учень»; розвиток суспільства на основі нових знань [32];

- підтримка формування сучасного кадрового потенціалу у сфері освіти та вироблення механізмів щодо поліпшення його соціального забезпечення; врегулювання оплати праці педагогічних працівників відповідно до законодавства України про освіту; поліпшення культурологічної, мовної (з української та іноземних мов); психолого-педагогічної, інформаційної, методичної, практичної підготовки педагогічних кадрів [121];

- індивідуалізація та варіативність змісту і форм професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної освіти, впровадження підвищення кваліфікації і перепідготовки педагогів за дистанційною формою навчання [285];

- створення інформаційно-освітнього середовища [115];

- оновлення змісту шкільної освіти, впровадження сучасних засобів діагностики та оцінювання якості знань; створення базових та спеціалізованих комп'ютерних програм, електронних підручників; аудіо- та відеозасобів навчання; модернізація інформаційного простору на основі використання комп'ютерних телекомунікацій [14; 39; 56; 92];

- виховання свідомого ставлення дітей до власного здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності; формування життєвих компетентностей здобувачів загальної середньої освіти [199];

- охорона дитинства; захист прав та інтересів дітей-сиріт та дітей з особливостями психофізичного розвитку; впровадження інклюзивної освіти в освітній простір навчальних закладів; створення умов для їх особистісного, фізичного, інтелектуального, соціального розвитку та самореалізації [247];

- залучення особистості до засвоєння вироблених людством цінностей [250];

- створення сприятливих умов для реалізації свого природного потенціалу та творчого ставлення до життя; утвердження суспільно значущих норм і правил поведінки особистості [258];
- відтворення соціально-психологічної рівноваги, забезпечення балансу між потребами територіальної громади щодо якісного рівня обов'язкової освіти, духовного потенціалу нації, сучасних технологічних досягнень щодо прогнозування діяльності ЗЗСО [175; 209].

На нашу думку, необхідно усвідомити, що планування ОПД не є суто педагогічною проблемою, вона виходить за межі наук, на засадах яких традиційно ґрунтується педагогіка, адже модернізація освіти зумовлює більш високий рівень вимог соціуму до управління сучасною школою. Розвиток світового і, зокрема, європейського освітнього простору, об'єктивно потребує від української школи адекватної реакції на процеси реформування загальної середньої освіти, що відбуваються у провідних країнах світу та впровадження *наукових підходів* до створення системи планування ОПД ЗЗСО.

Поняття *підхід* визначається деякою ідеєю, концепцією, принципом і центрується на основних категоріях. Так, для системного підходу такою категорією, що визначає його зміст, є «система»; для проблемного підходу – «проблема»; для компетентнісного підходу – «компетенція/компетентність» у їхньому співвідношенні одна з одною, «ключові компетентності», «соціальна компетентність» та інші види загально-предметних, міжпредметних, соціально-предметних компетенцій /компетентностей.

У даній дисертаційній роботі важливим є обґрунтування позиції щодо предмета й мети дослідження, визначення відповідних концептуальних підходів до обґрунтування системи планування ОПД у ЗЗСО. Для цього зупинимося на змісті понять «методологічний підхід» і «теоретичний підхід».

Методологічний підхід – це система основних філософських положень, що сукупно становлять основу наукового дослідження, а *теоретичний підхід* – це основні положення педагогічних теорій, використання яких уможлиблює

виявлення суперечностей, установлення закономірностей і вплив на перетворення предмета дослідження [74].

На наш погляд, найбільш результативними теоретичними підходами до обґрунтування системи планування ОПД є: *програмно-цільовий*, конкурентний, людиноцентристський, компетентнісний, діяльнісний, рефлексивний. При цьому найбільш значимим у нашому дослідженні є системний підхід.

Однією з методологічних особливостей планування є широке використання *програмно-цільового (комплексно-цільового) підходу*, що передбачає необхідність точного формулювання цілей і їх співвідношення з ресурсами. Сутність *програмно-цільового підходу* полягає в тому, що у зміст планів закладу освіти покладаються програми, які попередньо розробляються спеціально створеними динамічними групами, за актуальними проблемами з навчання, виховання, управління, збереження здоров'я, компетентності педагогічних працівників тощо.

Конкурентний підхід передбачає наявність у плануванні ОПД ЗЗСО особливостей, які спрацьовують на позитивний імідж закладу та позиціонують його конкурентноздатним серед інших закладів освіти. Пошук цих властивостей здійснюють шляхом порівняння планування та результатів ОПД ЗЗСО, що позиціонується як результат організаційної роботи керівників ЗО, управлінських команд та педагогічних колективів [219, с. 171].

Конкурентний підхід враховує те, що зовнішнє середовище є мінливим, а можливості розвитку ЗЗСО часто обмежені діяльністю керівників та відсутністю мотивації творчої діяльності педагогічних колективів. У межах цього підходу розробляють ідеальні, еталонні моделі планування ОПД ЗЗСО, проте за своєю суттю вони часто статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й недостатньо аргументовані складові. До того ж усвідомлення того, що «ідеальний» керівник повинен бути іміджевим, мати енциклопедичні знання, визначні особистісні якості, може занижувати самооцінку багатьох керівників у процесі планування ОПД ЗЗСО [223; 239].

Людиноцентристський підхід (Ю. Конаржевський [125], В. Кремень [135], В. Лазарєв [159], Н. Третьяков [314], Р. Шакуров [334], Т. Шамова [335] та ін.) в центр уваги ставить людину: довіра, повага до неї, створення умов для її успішної самореалізації. Зазначений підхід мотивує активну позитивно-перетворюючу діяльність, сприяє сприятливій соціальній взаємодії в колективі. Взаємодія включає і прямі зв'язки (вплив), і зворотні зв'язки (одержання інформації), і субординаційні (вертикальні зв'язки), і координаційні (горизонтальні зв'язки). Все це свідчить про те, що використання категорії взаємодії є більш обґрунтованим. Призначення цього підходу полягає у формуванні такого психолого-педагогічного механізму стимулювання, який забезпечує ефективну діяльність всіх учасників освітнього процесу [134].

Людиноцентристський підхід сприяє утвердженню гуманістичних ідей у процесі планування діяльності ЗЗСО і допомагає усвідомити, що в центрі усіх навчальних занять і заходів, які відбуваються в закладі освіти є людина (дитина). Але вони зумовлені тим, що і управління, і виховання здійснюються в системах «людина – людина».

Для успішної реалізації таких орієнтирів розвитку людини майбутнього необхідно кожному педагогові – керівнику бути *компетентним* в управлінській діяльності в цілому та розумітися у плануванні ОПД зокрема. В Україні тема компетентнісного підходу в освіті широко обговорюється в сучасну історичну добу. У вітчизняній науці компетентність керівника визначається як форма виконання керівником своєї професійної діяльності, яка зумовлена глибокими знаннями властивостей суб'єктів освітнього впливу (людина, колектив, група), вільним володінням змістом своєї праці (види діяльності, професійно-педагогічні функції), а також відповідністю цієї роботи професійно важливим якостям самої людини [226].

Компетентнісний підхід (І. Драч [76], Н. Клокар [114], В. Маслов [188]), активно розробляється в педагогіці як методологія дослідження професійної діяльності, може бути застосований до вивчення проблем планування як мінімум у двох аспектах. По-перше, він дозволяє виявити зв'язок між рівнем

розвитку компетентності керівників-педагогів та рівнем розвитку освітньої установи; по-друге, взаємодія керівної команди і педагогів школи у *ОПД ЗЗСО* може бути критерієм творчої спланованої діяльності школи в цілому. Компетентнісний підхід розглядається вченими як такий, що забезпечує особистість необхідними компетенціями щодо професійної діяльності, а тому передбачає високий рівень підготовки керівників та управлінської команди до розроблення планів щодо *ОПД ЗЗСО*. Компетентнісний підхід є основою «педагогічного управління», активізує суб'єкт управління, його залучення до планування *ОПД* учнів і вчителів [329].

У плануванні *ОПД* закладу освіти на засадах компетентнісної парадигми слід виходити з того, що: *компетентність (здатність)* щодо управління *ЗЗСО*, в першу чергу, формується на основі знань сутності планування та його видів; професійних знань щодо принципів, функцій, методів, технологій планування; зокрема теорії управління соціально-педагогічними системами, основних управлінських функцій, технологізації їх здійснення; знань основ менеджменту, усвідомлення глобалізаційних процесів у європейському освітньому просторі.

Відчутний вклад у розвиток компетентнісного підходу у процесі формування особистості вніс Л. Виготський. Саме йому зобов'язана педагогічна школа в розумінні забезпечення кожній дитині індивідуальної траєкторії розвитку з урахуванням її психофізіологічних особливостей, здібностей, схильностей. Якщо проаналізувати його ідею про зону найближчого розвитку, то формування ключових компетенцій як універсальних умінь людини, необхідних для самостійного вирішення різного роду життєвих проблем перегукуються з ідеями сучасної Концепції нової української школи.

Діяльнісний підхід (К. Абульханова-Славська, Б. Ананьєв, Л. Буїв, А. Леонтьєв, С. Рубінштейн) реалізується у процесі виконання плану роботи *ЗЗСО* як специфічної системи дії, яка виражена діяльністю людей, з одного боку, як організованого процесу взаємодії об'єктів – членів освітньої спільноти, з іншого, – як цілеспрямованої діяльності керівника з управління цим процесом.

Для нашого педагогічного дослідження значущим є положення про те, що всі учасники освітнього процесу мотивовані підвищувати рівень освіти, нарощуючи тим самим свій творчий потенціал, формуючи інтерколективний феномен – якісну організаційно-педагогічну *діяльність* ЗЗСО. Отже, важливий висновок, що лежить в межах діяльнісного підходу, полягає в тому, що корпоративна взаємодія у процесі планування ОПД у ЗЗСО і є механізмом прогнозування іміджевої діяльності ЗЗСО. *Діяльнісний підхід* передбачає аналіз окремих чинників системи планування ОПД та її вплив на розвиток ЗЗСО.

Категорія «*діяльність*», будучи базовим поняттям в людському пізнанні (Г. Батіщев, М. Каган, Г. Щедровицький), позначає специфічну людську форму ставлення до навколишнього середовища, а її змістом є творче перетворення дійсності на основі освоєння різних форм суспільного розвитку [41; 342; 341].

Отже, діяльнісний підхід може бути пріоритетним у педагогічній взаємодії і є механізмом раціонального планування ОПД у ЗЗСО. Діяльність керівника за технологією проходження кожного етапу планування ОПД у ЗЗСО умовно можна поділити на три основні забезпечуючі цикли:

- *інформаційний цикл* – пошук, збір, передача, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації;
- *логіко-розумовий цикл* – розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень;
- *організаційний цикл* – організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та ін.

Структура річного плану ЗЗСО за видами діяльності обумовила б необхідність виділення в ньому таких розділів:

- педагогічна діяльність;
- діагностично-корекційна діяльність;
- пізнавальна діяльність;
- розвиваюча діяльність;

— ігрова діяльність;
 — наукова діяльність; трудова діяльність; управлінська діяльність
 тощо (рис. 2.1).

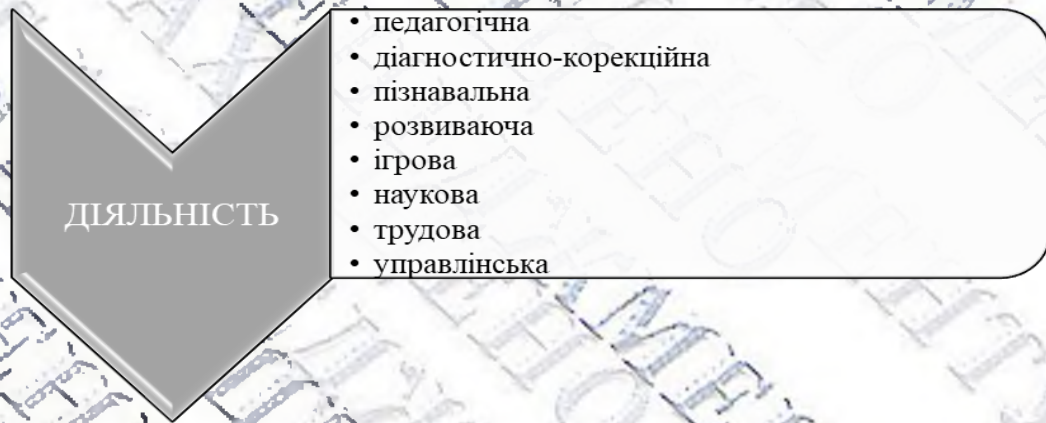


Рис. 2.1 Розділи структури річного плану ЗЗСО за видами діяльності

Діяльнісний підхід до обґрунтування системи планування ОПД у ЗЗСО допомагає прогнозувати удосконалення освітніх послуг, розглядати їх як специфічний продукт, який виражений як результатом процесу взаємодії об'єктів — членів освітньої спільноти — так і цілеспрямованою діяльністю керівника з управління цим процесом.

Рефлексивний підхід передбачає комплексне, вдумливе і критичне ставлення до прогнозування розвитку освітньої організації як інструменту змін, який впливає на організаційно-педагогічну діяльність колективу і є відображенням управлінської діяльності її керівника.

Мета процесу рефлексивного управління, на думку Т. Давиденко, Ю. Кулюткіна, П. Третьякова, Т. Шамової, полягає в формуванні механізмів самокерованого розвитку особистості, за допомогою передачі «підстав», які дозволяли б самостійно будувати свої рішення, здійснюючи самоаналіз, самоцілепокладання, самопланування, самоорганізацію, самоконтроль, самооцінку і саморегулювання [264].

Рефлексивний підхід забезпечує активність суб'єктів планування освітнього процесу при переході їх з позиції *реагування* в позицію *інтенсивного розвитку*. Ми вважаємо, що в контексті рефлексивного підходу до планування і організації виконання планових завдань, управлінська команда закладу освіти отримує можливість здійснювати критичний аналіз своєї педагогічної та управлінської діяльності, процесу прийняття управлінських рішень, що формує становлення ціннісних орієнтацій у процесі планування роботи закладу освіти

Управління закладом освіти – це цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт, здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і засобів з метою досягнення об'єктом (керованою системою) заданих параметрів. Ми розділяємо думку Г. Тимошко, яка у своєму дослідженні визначає, що управління здійснюється як *системний*, цілеспрямований вплив суб'єкта на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки і прогнозований на досягнення цілей організації [312, с. 33].

Сутність *системного підходу* у формуванні системи планування ОПД полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Для теоретичного та емпіричного дослідження процесу планування важливе методологічне значення мають такі принципи системного підходу, як цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозв'язок системи із середовищем, принципова невідповідність властивостей системи сумі властивостей її елементів та ін. Значення системного підходу полягає у формуванні системного бачення дійсності, при якому кожен складний об'єкт розглядається як система [27; 177].

Системний підхід – це напрям у методології наукового пізнання і системної практики, в основі якого лежить розуміння об'єктів як систем. Системний підхід являє загальнонаукову методологію пізнання об'єктивної дійсності і практики управління складними системами (П. Анохін, І. Блауберг,

Е. Юдін) [261]. Як методологія дослідження, він застосовується практично всіма науковцями, незалежно від предметної специфіки, бо дозволяє розглядати її як цілісне, структуроване утворення, що складається з взаємозалежних елементів і характеризується інтегративною якістю. Система планування ОПД у ЗЗСО, з точки зору системного підходу, є «інтегральним виміром прогнозованої дійсності» (Н. Кузьміна) [156].

Для нашого дослідження найбільш прийнятним є визначення вітчизняного вченого В. Маслова, що *системний підхід* є концептуальним підходом декомпозиції цілісності на її головні складові та визначенні їх ролі, функцій, регулятивних причинно – наслідкових зв'язків між ними, що забезпечують стабільне функціонування основної системи, а також адекватну практичну діяльність стосовно мети, тобто розвитку системи [186].

Дослідження в педагогіці, завдяки працям Ю. Бабанського, Ф. Королева, Л. Новікової, Ю. Конаржевського, спираються на базову ідею системного підходу: поведінка системи і кінцевий результат її діяльності залежить від рівня взаємодії її елементів, і центральна наукова задача педагогіки та педагогічної психології, як науки, полягає в тому, щоб описати, як саме складові компоненти системи залежать один від одного [265].

Систематизація планів роботи, за оцінками різних дослідників (А. Соколов, Р. Шакуров, С. Батишев та ін.), налічує від 50 до 80 їх різновидів. Планування та прийняття управлінських рішень, як функція шкільного менеджменту, передбачає розроблення програми інноваційного розвитку ЗЗСО [206]. Саме визначення поняття «система» грецькою означає «з'єднання». За визначенням В. Пікельної, система – це сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках, яка створює певну цілісність, єдність [238].

Система – це стійка структурована сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. Основними видами систем є: технічні, біологічні та соціальні. Елементи системи мають тільки їм притаманні властивості, закономірно пов'язані між собою; водночас, цілісна система може мати властивості, які відсутні в її складових елементах. Як зазначається у

загальному курсі менеджменту, поняття «система» розглядається у тісному взаємозв'язку з поняттями: «цілісність», «структура», «зв'язок», «елементи», «відносини», «підсистема». Саме тому до основних системних принципових ознак віднесено: *цілісність, структурність, взаємозв'язок структури і середовища, ієрархічність, варіативність* опису кожної системи.

Система передбачає тільки таке об'єднання елементів (частин) у ціле, яке забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети. Вона, як об'єднання, має певні суперечні якості цілого, а саме: здатність елементів до взаємодії; елементарний склад частин (підсистем), які виконують функції входу, виходу і відношень між ними; впорядкованість; цілісність; структурування. Важливою умовою управління даною системою є встановлення «зв'язків-відношень» між усіма учасниками ОПД.

До основних *закономірностей* управління системою ОПД у ЗЗСО ми віднесемо: цілісність системи управління; поєднання в управлінні централізації та децентралізації; відповідність керуючої та керованої підсистем; залежність кінцевого результату управлінської діяльності від повноти реалізації загальних функцій управління [113].

Зазначені вище закономірності знаходять своє відображення в управлінні організаційно-педагогічною діяльністю в ЗЗСО. Так, визначаючи складові успішної ОПД керівної команди школи, В. Мельник [194], Л. Петренко [233], Г. Єльнікова [84], Г. Тимошко [309] також звертають увагу на необхідність збалансованості процесів централізації і децентралізації. При такому підході у процесі планування організаційно-педагогічною діяльністю в «розробленні планів, обговоренні ходу робіт, розробленні рішень бере участь весь педагогічний колектив» [194].

Загальновідомим є те, що система має певну структуру управління і вона повинна вдосконалюватися. Доведено, що будь-які процеси, представлені певною системою роботи, потребують управління (реалізації технологічних управлінських функцій). Зокрема, на думку О. Савченко, управління системою ОПД у ЗЗСО має забезпечувати її функціонування на такому рівні, щоб

«циклічно здійснений перехід в якісно новий стан сприяв досягненню поставлених цілей» [97].

Соціальні системи – це ті системи, які об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів. *До структури соціальної системи* належать: об'єкти (суб'єкти) – частини або елементи; атрибути (властивості складових елементів); взаємодії, що об'єднують систему у єдине ціле; наявність ієрархії рівнів.

Властивостями соціальних систем є:

- *цілісність* – внутрішня єдність компонентів, які її складають;
- *сумісність* з іншими системами;
- *стабільність* – стійкість зворотних зв'язків;
- *адаптивність* – реакція на зовнішнє середовище;
- *здатність до самовдосконалення*.

Заклад освіти – це відкрита соціальна та педагогічна система. На переконання О. Новикова, під системою розуміємо такий складний об'єкт, як будь-яка освітня установа, оскільки вона складається з безлічі пов'язаних між собою елементів, впорядкованих по стосунках і спільних цілей функціонування, що характеризуються єдністю. Системоутворюючим елементом педагогічної системи є цілі, а головним суб'єктом, для якого створюється і функціонує педагогічна система – навчання» [214, с. 28–29].

Педагогічна система визначається як певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані *цілям освіти*, виховання та навчання підрастаючого покоління (Н. Кузьміна) [156, с. 11].

Усвідомлюючи важливість педагогічного дослідження В. Пікельної [236], ми розглядаємо планування ОПД у ЗЗСО як складну систему, що має свій зміст та форми прояву, методику та *принципи* здійснення. Словник іншомовних слів дає кілька варіантів визначення поняття «принцип» [210].

Стосовно принципів планування ОПД у ЗЗСО, то їх можна трактувати як основні правила планування діяльності школи. В основу системи планування ОПД у ЗЗСО ми покладаємо такі основні *принципи*: цілепокладання, науковості,

доцільності, системності, наступності, колегіальності, інноваційності, делегування повноважень, зворотного зв'язку [91].

Принцип *цілепокладання* передбачає постановку мети діяльності ЗЗСО у відповідності до Законів України «Про освіту» [99], «Про повну загальну середню освіту» [98] та інших нормативно-правових актів щодо розвитку освіти в сучасних соціально-економічних умовах України.

Принцип *науковості* повинен забезпечувати планове запровадження досягнень психолого-педагогічних та суміжних наук, використання результатів наукових досліджень в освітньому процесі, вимагати включення в плани сучасної інформації, що базується на надбаннях педагогічної науки, психології, методик, технологій.

Принцип *системності* передбачає розгляд закладу освіти як відкритої соціально-педагогічної системи, планування діяльності якої відбувається на основі системного моніторингу щодо результативності роботи ЗЗСО.

Принцип *наступності та перспективності* забезпечує відображення у плані ЗЗСО результатів роботи за попередній період, що призводить до коригування його діяльності на новому етапі; прогнозування результатів має носити випереджувальний характер щодо реального стану справ у закладі.

Принцип *колегіальності* полягає у залученні до складання плану не тільки педагогічного колективу, а й батьків, учнів, представників громадських організацій, тобто усіх учасників освітнього процесу.

Принцип *інноваційності* передбачає істотну зміну завдань управлінської діяльності керівника, мети, змісту, форм та методів його роботи. Зокрема, метою управління ЗЗСО, який здійснює інноваційну діяльність, вважається постійне оновлення освітнього процесу, що дає позитивні результати; змістом – виконання керівником модернізованих управлінських функцій: прогнозування, консультативної, менеджерської, представницької; запровадження нових форм і методів управління, колективних і колегіальних форм управління; технологічних та економічних методів стратегічного управління.

Принцип *демократизації* передбачає у процесі підготовки плану систематичну опору на творчий потенціал усього колективу.

Принцип *динамічності* (внесення необхідних об'єктивних змін і доповнень до річного плану упродовж навчального року).

Принцип *делегування повноважень*. Він спрямований на удосконалення планування підсистем, що може докорінно змінити структуру управління ЗЗСО, підвищивши одночасно його якість. Сутність цього принципу полягає не тільки в розширенні контингенту суб'єктів планування ОПД у ЗЗСО, але і в ефективності співтворчості педагогічного колективу та управлінської команди у процесі розвитку позитивного іміджу закладу освіти.

Принцип *зворотного зв'язку*. По суті справи, зворотний зв'язок – це механізм обліку та аналізу різниці між метою управлінської дії – плануванням та його результатом виконання планових завдань. Зворотний зв'язок в планах роботи закладів освіти потребує і передбачає чітко виражене відображення того, що потрібно розробити; де, коли і хто буде здійснювати ті чи інші заходи. Даний контур системи принципів ні в якому разі не можна вважати за замкнутий, адже у міру розвитку теорії управління ця система удосконалюється і видозмінюється.

Управління будь-якою школою здійснюється через реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться: планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Ідеться про функції управління закладом і про функції управління будь-яким видом діяльності. Функції управління охоплюють усі аспекти планування системи ОПД у ЗЗСО. Кожну з цих функцій глибоко досліджували вчені. Наприклад, функцію педагогічного аналізу вивчали Ю. Шубін і Н. Москаленко; різні технологічні функції – В. Бондар, І. Підласий, В. Пікельна [331].

Ми розділяємо думку Т. Бабенко, що проблема визначення функцій процесу планування в ЗЗСО не може бути віднесена до завершених у науковому розгляді [6]. Це пояснюється тим, що нині навіть на дискусійному рівні відсутня визнана більшістю науковців систематизація функцій процесу

управління закладами освіти. Заслуговує уваги думка В. Маслова [188] про те, що різнобій у кількості і назві функцій пояснюється значною амплітудою авторського суб'єктивізму, що свідчить про відсутність чітких критеріальних основ аналізу та визначення функцій процесу планування в ЗЗСО. Отже, необхідним є обґрунтування функцій процесу планування в ЗЗСО. Адже функції процесу планування розвитку сучасного закладу освіти – це види діяльності, які чітко корелюються із Концепцією розвитку ЗЗСО, часом та аналізом виконання планових завдань та визначенням перспектив розвитку на вимогу соціуму.

Аналіз наукових праць з проблем процесу управління закладом освіти свідчить про те, що процес планування в різних аспектах залежить від мети дослідження і рівня його узагальнення. Найбільш широко представлено в науково-педагогічній літературі підхід, за яким функції процесу планування викладені в повному обсязі відповідно до послідовності назви етапів, так званого, універсального циклу та конкретних функцій: прогнозування, моделювання, планування організації, зворотного зв'язку, інформаційного забезпечення аналізу корекції тощо або певних аспектів планування: соціально-психологічних, економічних, юридичних.

Так, розглядаючи класичні та діяльнісні типи функцій процесу управління, доцільно вводити і в процес планування новий тип функцій – «модернізовані»: консультативну, прогностичну, політико-дипломатичну, менеджерську, представницьку [62].

Особливість системи планування ОПД у ЗЗСО на сучасному етапі визначається сукупністю традиційних та появою нових управлінських функцій, які б відповідали вимогам часу і створювали передумови для цілеспрямованого розвитку здобувачів освіти [83].

Якість планування, прогнозування розвитку закладу освіти здійснюється експертами, в ролі яких можуть бути як відповідні служби Національної служби якості освіти, управлінь освіти, батьківська громадськість та самі суб'єкти планування розвитку ЗЗСО. Модернізований зміст експертної діяльності керівника ЗЗСО, як організатора (експерта) з координації планування

ОПД у ЗЗСО потребує й оновлення форм роботи із шкільними планами різних рівнів. З формами і змістом планування У ЗЗСО пов'язані методи планування.

Методи планування – це засоби управлінської діяльності керівника ЗЗСО, до яких він вдається з метою цілеспрямованого впливу на учасників освітнього процесу (вчителів, працівників ЗЗСО, учнів та їх батьків).

Сукупність методів щодо створення планів різних рівнів у закладі освіти включає: вербальні методи, дослідницькі методи (вивчення передового досвіду щодо планування, анкетування та інтерв'ювання), розроблення відповідних методичних рекомендацій, створення банку ідей, які мотивують діяльність педагогічного й учнівського колективів; ілюстративно-показникові методи: моделювання нових структур планування організації освітнього процесу, побудова графічних планів, таблиць, матриць з професійної підготовленості вчителів до творчої праці; техніко-технологічні методи: застосування технічних засобів і технологій медіа освіти у формуванні системи планування розвитку ЗЗСО.

У нашому дослідженні ми застосували найбільш розповсюджені якісні *методи прогнозування* – це думка журі і метод експертних оцінок. *Думка журі* – цей метод прогнозування полягає в поєднанні думок експертів в релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу являється «мозковий штурм», під час якого учасники спочатку намагаються генерувати як можна більше ідей щодо своєчасності і різновекторності розвитку закладів освіти. Цей метод дає корисні результати, особливо коли планування потребує багато нових ідей.

Метод експертних оцінок представляє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів дійти до згоди. Експерти записують свої критичні погляди на якість планування. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не дійдуть до виважених пропозицій щодо планування організаційно – педагогічної діяльності.

Термін «метод» походить від грецького «methodos», що в перекладі означає «шлях до чогось», тобто знання про те, якими способами, в якій послідовності потрібно розв'язувати ті чи інші завдання. У плануванні існуючі

методи обчислення планових показників поєднано у три узагальнюючі групи: *екстраполяції, по факторні та нормативні*.

Метод, в основі якого ресурси і динаміка минулих років, має назву *екстраполяційного методу*. На практиці його ще називають «плануванням від досягнутого рівня». Процедура обчислення набуває спрощеного характеру: фактично досягнута величина показника у базовому періоді коригується на середній відсоток її зміни. Більш обґрунтованим вважають *по факторний метод*. Планові значення показників при цьому методі визначаються на основі впливу найважливіших чинників (факторів). *Нормативний метод* планування ґрунтується на організації досягнень, що відповідають державним стандартам загальної середньої освіти, визначають ступінь ефективності планових завдань на початку планового періоду і в результаті його завершення [241, с. 8].

Рациональне поєднання модернізованих і класичних наукових підходів, принципів, функцій, форм і методів є підґрунтям системи планування ОПД у ЗЗСО, яка розглядається як складний динамічний процес, що включає певні складники і раціональне планування усіх векторів забезпечення організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня освітніх послуг.

2.2 Характеристика складових та основних напрямів розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти

Систему планування, згідно з теорією систем, можна розглядати із двох точок зору. Якщо елементами системи вважаються суб'єкти планування (керівники і розробники планів) та процеси обробки інформації, то система планування виступає як цілеорієнтована множинна сукупність суб'єктів планування між якими існують специфічні взаємозв'язки.

Якщо елементами системи планування розглядати результати планування, тобто інформацію, що міститься у планах, то система планування інтерпретується як цілеорієнтована множинна сукупності планів, між якими

існують специфічні взаємозв'язки. Ми зробили спробу інтегрувати компетентну діяльність суб'єктів планування, що забезпечують цілеорієнтовану множинну сукупність процесів планування, в систему результативності планування різних векторів ОПД у ЗЗСО, між якими існують специфічні взаємозв'язки (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Компоненти системи планування ОПД у ЗЗСО

На нашу думку, система планування ОПД у ЗЗСО обумовлена такими *складовими компонентами*: плануванням суспільно-організаційної діяльності, плануванням інструктивно-методичної діяльності, плануванням аналітико-контролюючої діяльності, плануванням рефлексивної діяльності.

Натомість *планування суспільно-організаційної діяльності* передбачає: організацію дотримання нормативних актів функціонування ЗЗСО; організаційну діяльність у визначенні управлінських завдань та усвідомлення стану відповідальності за їх вирішення; розвиток організаційної культури ЗЗСО; організацію роботи педагогічної ради; організацію діяльності учнівського самоврядування.

Планування інструктивно-методичної діяльності може визначати: організацію життєдіяльності школи в умовах реформування; організацію науково-методичної роботи; педагогічну взаємодію з учасниками освітнього

процесу; організацію продукування якісних освітніх послуг; прогнозування розвитку позитивного іміджу закладу освіти.

Планування аналітико-контролюючої діяльності прогнозує: організацію внутрішньошкільного контролю; моніторинг освітніх послуг; аналіз стану розвитку ЗЗСО; якість планування і організації виконання планових завдань.

Планування рефлексивної діяльності передбачає: рефлексію з метою коригування оперативних рішень щодо розв'язання різнопланових проблем організації освітнього процесу; делегування повноважень членам педагогічного колективу; здійснення підбору та розстановки кадрів; організації діяльності управлінської команди; мотиваційних процесів щодо творчої діяльності педагогів; створення умов для розвитку їхньої професійної майстерності; рівня педагогічної компетентності педагогів; рівня професійної культури та процесу їхнього самовдосконалення; коригування індивідуальних планів педагогів щодо підвищення якості освітніх послуг із метою розвитку конкурентоспроможності випускників.

Перш ніж схарактеризувати основні вектори розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО, розкриємо сутність поняття «вектор». Вітчизняний науковець М. Євтух визначає український вектор розвитку освіти як формування людини з новим типом мислення, яке є невіддільним від розуміння парадигми планетарної свідомості XXI століття [83].

Поняття «вектор» – (від лат. *vector* – той, що привносить) – англ. *vector*; нім. *Vektor*. Величина, що характеризується числовим значенням і напрямом. У Вебстерському словнику термін «вектор» трактується як «курс або напрям» [353]. Також поняття «вектор» широко використовується у психології. У словнику англійської мови зазначено, що «вектор – це психосоціальна проблема, що стимулює зростання і розвиток особистості» [352].

У свою чергу, *вектори (напрями) розвитку* системи планування ОПД у ЗЗСО у нашому дослідженні визначають алгоритми, що спрямовують дану систему у напрямі розвитку. На основі вивчення наукових підходів, відповідних принципів, функцій і методів щодо управлінської діяльності в

ЗЗСО, ми визначили засадничими *основні вектори (напрями)*, що забезпечують дієвість компонентів системи планування ОПД у сучасному закладі освіти, оскільки мають пряме чи опосередковане відношення до них та інтегрують до змісту кожного зі складників системи ОПД у ЗЗСО (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Напрями системи планування ОПД у ЗЗСО

Представлені на рис. 2.3 напрями системи планування ОПД у ЗЗСО, сприяють вирішенню актуальних і складних завдань розбудови національної школи, переходу на новий зміст навчання і можуть бути представлені основними напрямками розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО. Проаналізуємо сутність основних засадничих напрямів, що інтегрують до змісту складників системи планування ОПД у ЗЗСО.

Планування організації освітнього процесу.

Процес прогнозування результатів освітнього процесу починається із глибокого аналізу стратегічних можливостей закладу, на основі якого оцінюються результати планування та модернізується організація освітнього процесу [138]. До модернізації діяльності ЗЗСО можна віднести: впровадження інноваційних, інформаційних та комунікаційних технологій; інновації в управлінській діяльності (стратегічне планування, колективне прийняття

управлінських рішень, проєктні технології); проведення моніторингових досліджень; створення інформаційно-аналітичного центру та шкільного сайту.

У свою чергу, план діяльності ЗЗСО має бути модернізованою моделлю, циклограмою роботи всього педагогічного колективу. Він дає змогу продумати ідеологію розвитку школи, сприяє врахуванню її власних резервів, прогнозуванню позитивного іміджу (рис. 2.4).

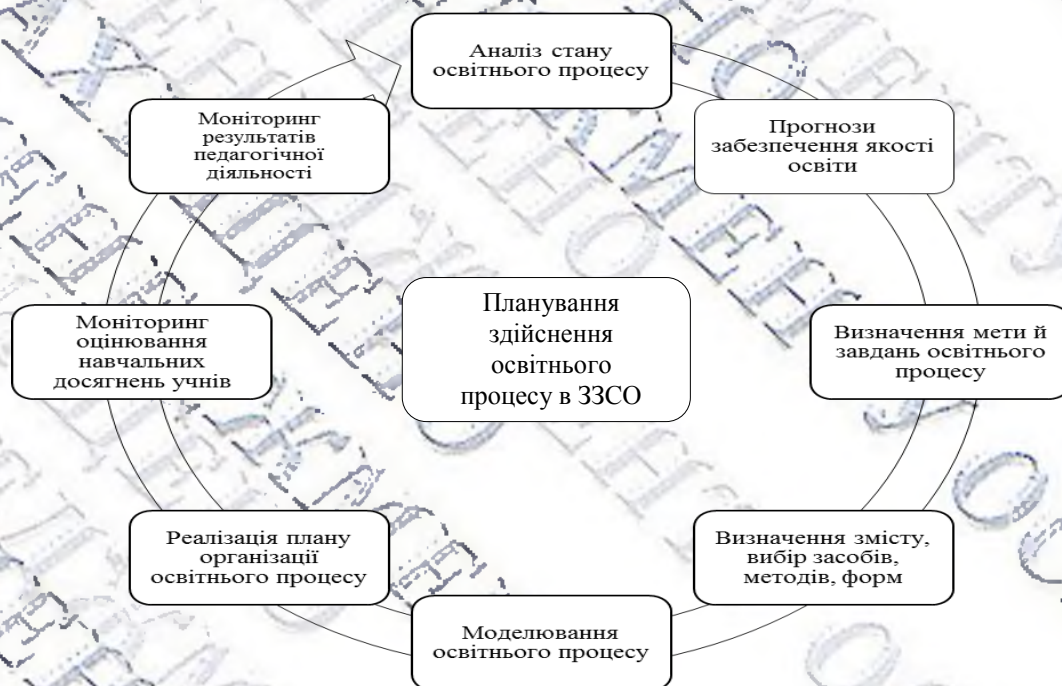


Рис. 2.4 Циклограма планування здійснення освітнього процесу в ЗЗСО

На основі детального аналізу ми запропонували управлінським командам експериментальних закладів освіти разом зі своїми колегами обговорити питання про зміни в системі *планування* організації освітньої діяльності учнів, відтворити ці позиції в програмі розвитку та освітніх програмах закладів, розробити циклограму діяльності всіх адміністративних та суспільних ланок управління (рис 2.5).

Саме так, рухаючись від індивідуальних проблем учнів до проблем класів, паралелей і рівнів, можна здійснювати *педагогічний аналіз* освітньої діяльності учнів у закладі освіти. Важливо зазначити, що педагогічний аналіз освітньої діяльності учнів у закладі освіти є важливою складовою планування

ОПД та передумовою системи планування організації внутрішньошкільного контролю в ЗЗСО.



Рис. 2.5 Організація освітньої діяльності учнів у закладі освіти

Внутрішньошкільний контроль дає можливість визначити, наскільки якісно здійснюються процеси навчання та виховання, як відносяться до функціональних обов'язків не тільки педагоги, діяльність яких контролюється, а й керівники ЗЗСО. Система внутрішньошкільного контролю повинна бути планомірною, обґрунтованою й всебічною і здійснюється за певними принципами (рис. 2.6).

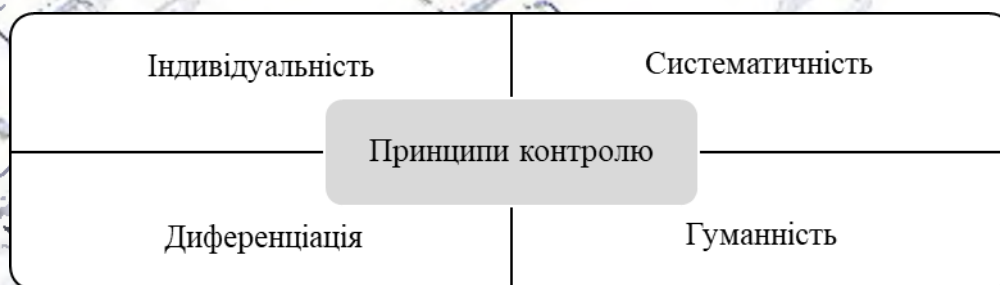


Рис. 2.6 Принципи внутрішньошкільного контролю

Зважаючи на актуальність внутрішньошкільного контролю, ми переконані, що *принцип диференціації* є одним із головних принципів, адже здійснення контролю залежить від особливостей ЗЗСО, контингенту учнів, професіоналізму педагогів, компетентності управлінської команди, сучасних вимог до якості освітніх послуг шкільної освіти.

Принцип гуманності у здійсненні внутрішньошкільного контролю прогнозує аналіз і розвиток ЗЗСО на засадах гуманістичних тенденцій.

Незаперечним є *принцип систематичності* у процесі організації внутрішньо-шкільного контролю, адже лише системний підхід дає можливість вчасно і компетентно реагувати на показники навчальних досягнень замовників освітніх послуг.

Принцип індивідуальності передбачає забезпечення особистісно орієнтованого підходу в організації освітнього процесу.

Функціями внутрішньошкільного контролю є:

- *когнітивна* (знання структури внутрішньошкільного контролю в закладі освіти; знання змісту кожної підсистеми; знання форм і методів контролю);
- *інформаційна* (створення достатньої кількості правдивої інформації про якість освіти і виховання в закладі освіти);
- *діагностична* (вивчення реального стану освітнього процесу та його результативності в закладі освіти);
- *управлінська* (реальний вплив управління на реалізацію мети та завдань освітньої діяльності);
- *педагогічна* (побудова цілісного процесу навчання, виховання та розвитку учнів);
- *адаптаційна* (мінімізація негативних наслідків у закладі освіти).

Форма контролю – це спосіб організації контролю. Форми розрізняють за періодичністю та за способом організації. За періодичністю – вхідний, попередній, поточний, проміжний, підсумковий. За способом організації – персональний, класно-узагальнюючий, предметно-узагальнюючий, тематично-узагальнюючий, оглядовий, комплексно-узагальнюючий.

Метод контролю – це спосіб практичного здійснення контролю для досягнення поставленої мети. Найбільш ефективними методами контролю для вивчення стану освітньої діяльності є: спостереження, аналіз, бесіда, вивчення документації, анкетування, хронометраж, перевірка знань учнів.

Об'єктами внутрішньошкільного контролю є: освітній процес, науково-методична робота, експериментальна та науково-дослідна робота, забезпечення внутрішньої системи якості освіти.

Прагнення України до Європейської інтеграції, у Європейське співтовариство, розуміння та глибоке усвідомлення тих фактів, що високоякісна сучасна освіта і освічений фахівець виступають основою конкурентоспроможності, що моніторинг освітньої діяльності є стратегічним напрямом розвитку світової системи освіти, що питання якості освіти та управління нею є не лише соціально-педагогічним чи суспільним, а й суттєвою управлінською проблемою сучасної науки, оскільки це пов'язано із процесом переведення системи освіти у новий стан – забезпечення *якості загальної середньої освіти*, яка б відповідала потребам особистості, держави, суспільства та ринку праці, що активно розвиваються сьогодні [32].

Сучасні зарубіжні та вітчизняні науковці активно займаються розробленням різних аспектів проблеми *моніторингу якості освіти* (О. Ануфрієва – оцінка освіти на базі кваліметричного підходу [4], В. Бондар – технологія і теоретичні основи педагогічного аналізу [20], С. Бабинець – специфіка використання освітнього моніторингу [7], Г. Дмитренко, В. Олійник – основи вимірювання результативності діяльності педпрацівників [73], І. Гавриш – оцінка ділових, професійних і особистісних якостей персоналу [82], Г. Єльнікова – моніторинг діяльності учнів та вчителів у межах адаптивного управління, основи адаптивного управління [86], З. Рябова – управління якістю освіти в регіоні [271], Т. Лукіна вивчає питання *моніторингу якості освіти*, педагогічного оцінювання, управління якістю освіти [167]).

І. Локшина у своїх працях розглянула сучасні підходи до розвитку поняття «*якості освіти*» у світовому контексті. Вона проаналізувала міжнародні порівняльні дослідження як інструмент моніторингу якості таких освітніх систем: PISA – міжнародна програма оцінювання освітніх досягнень учнів у сфері функціональної грамотності; PIRLS – міжнародна програма вивчення якості читання та розуміння тексту; CIVICS – міжнародне

дослідження громадянської освіти; SITES – друге міжнародне дослідження інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) в освіті [165].

Зокрема дослідженням якості освітнього процесу займалися Т. Шамова, С. Шишова, В. Кальней. Якість освіти – це педагогічна категорія, що характеризує ступінь досягнення поставлених в освіті цілей та завдань, якість освіти визначається сукупністю показників, що характеризують різні аспекти освітньої діяльності ЗЗСО: зміст освіти, форми і методи навчання, матеріально-технічну базу, кадровий склад тощо, що забезпечують розвиток компетенцій молоді, що навчається [16].

Якісна освіта у наукових працях розглядається сьогодні як один з індикаторів високої якості життя, інструмент соціальної та культурної злагоди й економічного зростання. Міжнародне співтовариство нині хвилюють питання якісної освіти з проєкцією на набуття молоддю життєвих компетентностей, її успішне входження в сучасне суспільство [207].

Для об'єктивного і неупередженого проведення моніторингового дослідження якості освіти важливим є застосування *кваліметрії* (лат. *qualitas* – якість), оскільки на етапах формулювання робочої гіпотези, інтерпретації здобутих результатів [37] дослідники постають перед проблемою вибору відповідних критеріїв, індикаторів, що визначають рівень точності та коригування описаних явищ, як відомо, докази оцінюють за їхнім значенням, а не за кількістю.

Ми не ставили за мету аналізувати всі види внутрішньошкільного контролю та моніторингу в ЗЗСО. Натомість всі вони прогнозуються і плануються. Синтезуючи результати аналізу роботи закладу освіти за минулий навчальний рік та дані самоаналізу діяльності вчителів, управлінська команда доходить висновку про досягнення педагогічного колективу та виявляє «вузькі місця» в його роботі. Ці висновки знаходять своє відображення у відповідних розділах плану роботи закладу освіти на наступний навчальний рік, де ОПД має місце майже в усіх розділах планування розвитку ЗЗСО. У СШ № 24 ім. О. Білаша склався досвід постійної інформації вчителів і батьків про зміст запланованих у річному плані

заходів. Інформація про стан освітніх досягнень учнів має місце на сайті закладу в окремих електронних кабінетах здобувачів освітніх послуг.

Важливим напрямом *планування організації освітнього процесу у ЗЗСО* є складений відповідно до Державних санітарних правил і норм 5.5.2.008-01 розклад уроків у сучасному закладі освіти, який повинен враховувати оптимальне співвідношення навчального навантаження протягом тижня, а також правильне чергування упродовж дня і тижня предметів природничо-математичного і гуманітарного циклів з уроками музики, образотворчого мистецтва, трудового навчання та основ здоров'я і фізичної культури. При складанні розкладу уроків також необхідно враховувати динаміку розумової працездатності учнів протягом тижня [69].

Факультативні заняття, робота гуртків за інтересами, секцій, позакласні заходи у ЗЗСО плануються у дні з найменшою кількістю уроків з обов'язковою перервою після основних занять. Особливої уваги, професійної компетентності і високого рівня педагогічної взаємодії у ЗЗСО потребує організація освітнього процесу в умовах запровадження посилених протиепідемічних заходів у зв'язку із поширенням вірусних хвороб.

У закладах визначеної географії дослідження переважає такий тип взаємин, як *співпраця*. Це свідчить про відношення до тих цінностей, що формують і сповідують педагогічні колективи. У свою чергу, має рацію і оцінювання якості планування розвитку ЗЗСО за відповідними параметрами щодо різних видів планування: якісні (неякісні) формальні (неформальні), недосконалі (досконалі), не оцінювалися спеціалістами управління (важко дати оцінку якості) (рис. 2.7).

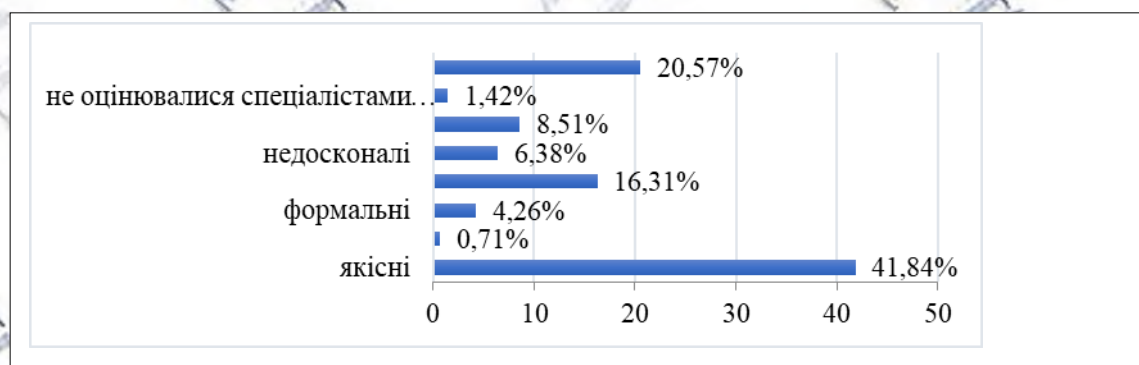


Рис. 2.7 Оцінка якості планування розвитку у ЗЗСО

Як свідчать дані рис. 2.7 планування розвитку у ЗЗСО здійснюється переважно на достатньому рівні (41,84%), при тому що 20,57% ЗЗСО мають складнощі із оцінкою якості системи планування. Тобто ми постаємо перед серйозною проблемою *оцінювання якості планування ОПД у ЗЗСО*, аналізу змісту освіти, яка спонукає оцінювати ефективність нової комплексної освітньої програми, що пропонується учню, класу, віковій паралелі, ступеню освіти, закладу освіти. Необхідно вивчати увесь спектр можливостей учнів в отриманні якісної освіти, а на діяльність педагогів-предметників можливо дивитися як на учасників спільної планової освітньої взаємодії, в якій прогнозується особистий вклад педагога у процес формування життєвих компетентностей кожного учня, що саме є показниками ефективності ОПД:

- відповідність концепції розвитку ЗЗСО стратегії розвитку закладу;
- прогнозування ефективності освітнього процесу;
- планування ОПД на інноваційних засадах;
- прогнозування майбутньої професійної діяльності учнів;
- планування внутрішньшкільного контролю на засадах педагогічного аналізу та моніторингу якості освіти;
- планування розкладу уроків на основі сучасних технологій;
- прогнозування успішної педагогічної взаємодії між учасниками освітнього процесу в ЗЗСО.

Важливим аспектом освітньої діяльності є планування виховної роботи в ЗЗСО. Виховна система – це сукупність компонентів, які при взаємодії здатні цілеспрямовано і ефективно виростити з учнів гармонійно розвинену і непересічну особистість, здатну мислити, працювати і постійно вдосконалюватися. Виховна система ЗЗСО залежить від багатьох факторів, притаманних тому чи іншому закладу освіти. Наприклад, підґрунтям виховної роботи СШ № 24 ім. О. Білаша є загальношкільні заходи та організація різних форм проєктної позаурочної роботи (табл. 2.1).

Важливою умовою успіху діяльності ЗЗСО є аналітично обґрунтований план виховної роботи, який базується на загально-педагогічних принципах (науковості, гуманізації виховання, культуровідповідності, демократизації життя учнівських колективів, народності, гармонізації сімейно-шкільного виховання, оптимального поєднання словесно-інформаційних форм виховання з практичною діяльністю учнів, превентивності).

Таблиця 2.1

Організація різних форм проєктної позаурочної роботи
СШ № 24 ім. О. Білаша

Загальношкільні заходи	
Проект «Школа сприяння здоров'ю» на 2015–2020 рр.	Тиждень «Увага діти на дорозі!»
Програма «Обдарована дитина»	Свято «День вчителя»
Проект «На крилах моєї душі» (Вшанування пам'яті видатного діяча української культури О. І. Білаша)	Свято «Посвята в козачата»
Проект «Однодумці: батьки, вчителі, учні»	«День батьківського самоврядування»
Проект «Увімкни бібліотеку»	«Тиждень національного костюма»
Проект «Підприємництво»	Гра «Кешфлоу фінансова грамотність»
Проект «Бути здоровим – це модно»	«День Писемності»
Свято «День вишиванки»	Презентація ГБ кидз
Свято «Віват, академіст, віват»	Військово-спортивний захід «Ми, сини твої, Україно»
Проект «Щаслива лапа»	Голосування «М18»
	Свято «День здоров'я»

Визначені принципи складають певну систему виховної роботи, їх органічне поєднання виступає запорукою ефективності освітнього процесу.

У процесі дослідження ми пропагували засадничою систему виховної роботи у сучасному ЗОШ (рис. 2.8).

Структурно-функціональні компоненти виховної системи об'єднують ціннісні орієнтири, взаємопов'язану діяльність, загальні інтереси, потреби, перетворюване освітнє середовище.

Планування та прийняття управлінських рішень, як функція шкільного менеджменту, передбачає розробку програми інноваційного розвитку ЗЗСО засобами планування виховної роботи [259].

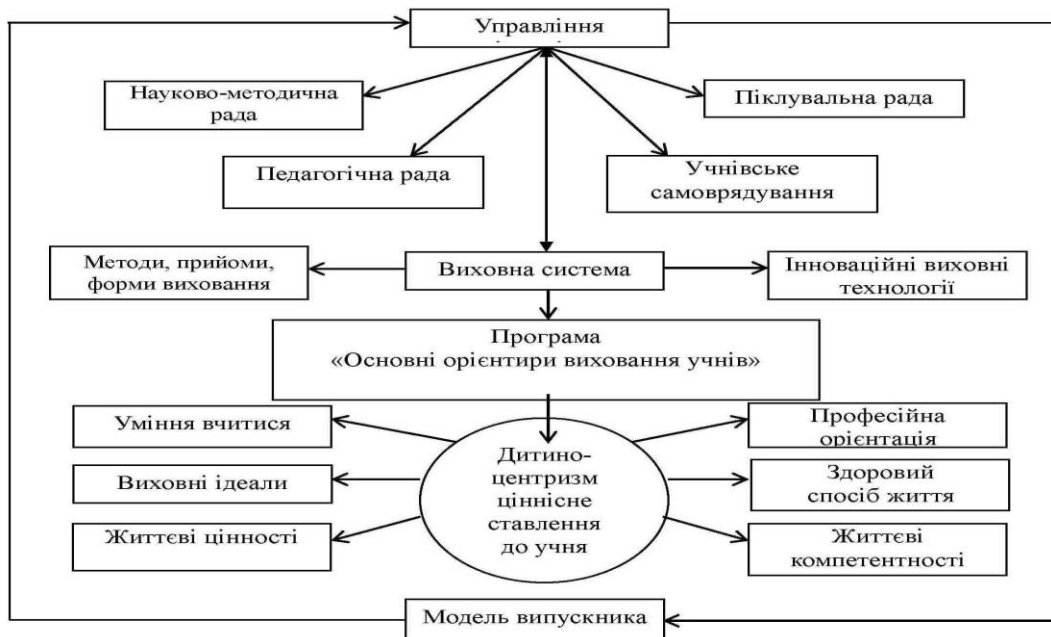


Рис. 2.8 Система виховної роботи у сучасному ЗЗСО

У свою чергу, сучасна шкільна освіта покликана не тільки надавати знання та формувати навички для життя в суспільстві, а й сприяти набуттю життєвих ціннісних компетентностей. Це обумовлює необхідність побудови змісту профільної освіти на компетентнісних засадах. Для цього у експериментальних школах було проведено опитування серед батьків, вчителів, учнів. Респондентам було запропоновано відповісти на запитання: «Наскільки зміст сучасної шкільної освіти забезпечує формування в учнів життєво необхідних компетентностей?» (відповіді оцінювались за п'ятибальною шкалою) (рис. 2.9).

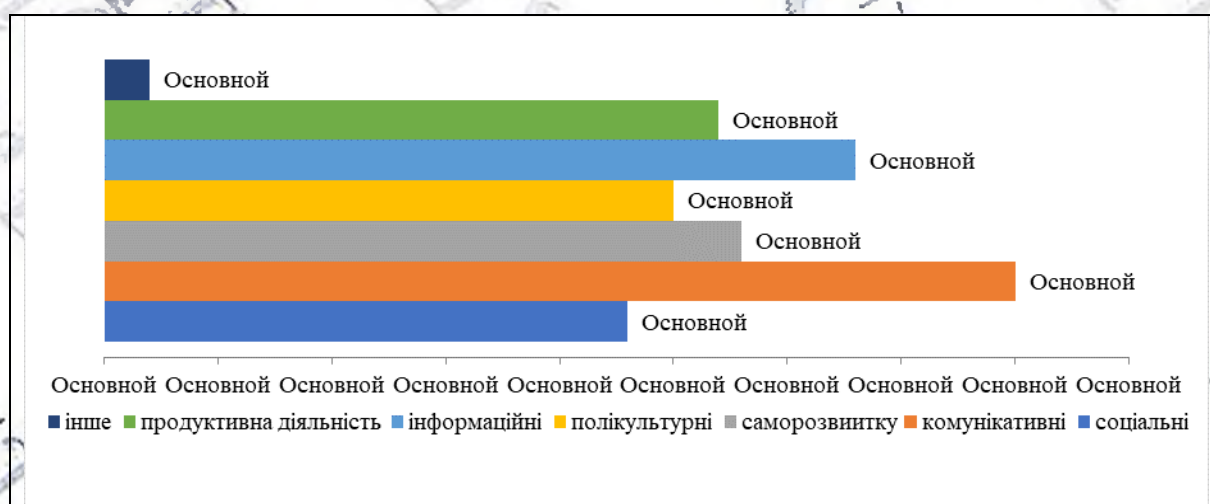


Рис. 2.9 Забезпечення формування життєво необхідних компетентностей

Таке розмаїття життєво необхідних компетентностей, які формуються у процесі шкільного навчання, додає впевненості у правильному виборі профілізації старшої школи.

Виховна система ЗЗСО організована на дотриманні відповідної законодавчої бази: Закон України «Про освіту» [99], «Про повну загальну середню освіту» [98], Декларація прав дитини [68], Порядок реалізації програм, проєктів та проведення заходів державної політики у молодіжній сфері та сфері національно-патріотичного виховання [205], Стратегії національно-патріотичного виховання [317], Національна доктрина розвитку освіти [316], Положення про класного керівника навчального закладу системи загальної середньої освіти [198], Методичні рекомендації щодо організації виховного процесу в ЗЗСО [162]. Робота над вказаними документами та теоретико-практичною науковою літературою з педагогіки, що розкриває суть системи виховної роботи, сприяє вивченню ряду її пріоритетних завдань.

При складанні плану виховної роботи враховуються мета і завдання виховання, визначаються державні та нормативні документи, якими керується школа, рівень розвитку і вихованості учнів, можливості виховного середовища (*культурно-освітніх, позашкільних закладів, громадськості та батьків*), досвід і кваліфікація педагогів, аналіз роботи попередньої освітньої роботи, пропозиції дітей, вчителів, батьків, календар знаменних і пам'ятних дат. Зміст плану виховної роботи спрямований на таку діяльність школярів, як пізнавальна, трудова, художня, фізкультурно-оздоровча, ціннісно-орієнтаційна, заняття за інтересами. Тому педагогічний колектив скеровує свої зусилля на виконання головного завдання – формування особистості школяра відповідно до його здібностей та інтересів, стимулювання ініціативи та лідерства.

Ефективною умовою перебудови виховної роботи в закладі освіти є вироблення моделі учнівського самоврядування. Учнівське самоврядування не є формальним органом у житті школи, але відіграє в ньому значну роль. Це розширення діяльності учнів і вчителів, членів єдиного колективу, і можливостей для їх об'єднання, творчого пошуку, виявлення ініціативи. Це можливість навчитися

жити й працювати за законами демократичного суспільства, де існують гуманістичні відносини між людьми.

Важливою умовою педагогічного керівництва учнівським самоврядуванням на цьому етапі є постійний пошук нових форм та методів зайнятості учнів гуртковою роботою. Гурткова робота в сучасних школах та позашкільних закладах допомагає уникнути формального та вербального характеру виховання, перетворити процес у ненав'язливий і привабливий. Виховання школярів відбувається в атмосфері гуманних стосунків, які виникають у процесі здійснення різних видів діяльності (*інтелектуальної, естетичної, народознавчої, екологічної, пошукової тощо*).

Планування виховної роботи є важливою складовою планування організаційно-педагогічної роботи в ЗЗСО і його оцінювання може здійснюватися за такими критеріями:

1. Реалізація місії школи щодо мети виховання учнівського колективу школи, відповідно до виховної мети, визначеної в річному плані роботи школи.
2. Стан забезпечення органічної єдності навчання та виховання на уроці засобами навчальних предметів та в позаурочній виховній роботі.
3. Пріоритетний аспект виховної роботи в ЗЗСО.
4. Результативність упровадження в систему виховної роботи особистісно орієнтованого виховання учнів.
5. Оцінювання доцільності використання різних форм організації виховної роботи з учнями, методів впливу на формування конкурентоспроможної особистості.
6. Результативність упровадження новітніх технологій, здійснення виховної роботи з учнями ЗЗСО.
7. Стан вихованості учнів: сформованість патріотичних, громадянських і гуманістичних якостей, світоглядних основ, духовності.

Другим напрямом системи планування ОПД у ЗЗСО ми визначили планування професійного розвитку педагогів.

Фундаментальною умовою професійного розвитку є усвідомлення вчителем необхідності змін, перетворення свого внутрішнього світу й пошуку

нових можливостей самореалізації в професійній праці, тобто підвищення рівня професійної самосвідомості. Прогнозуючи та втілюючи в життя запропоновану загальношкільну проблему «Розвиток професійної компетентності вчителя з метою забезпечення якості шкільної освіти», керівники ЗЗСО в рамках власної організаційної діяльності спрямовують і організовують творчий потенціал педагогічного колективу на реалізацію визначеного алгоритму (рис. 2.10).

Багаторічна практика управління школою дає можливість управлінській команді ЗЗСО застосовувати відповідний алгоритм і прогнозувати гуртування педагогічного колективу навколо загальношкільної проблеми, розвивати його творчий потенціал, підвищувати рівень професійного розвитку кожного педагога та забезпечувати якість освітніх послуг.

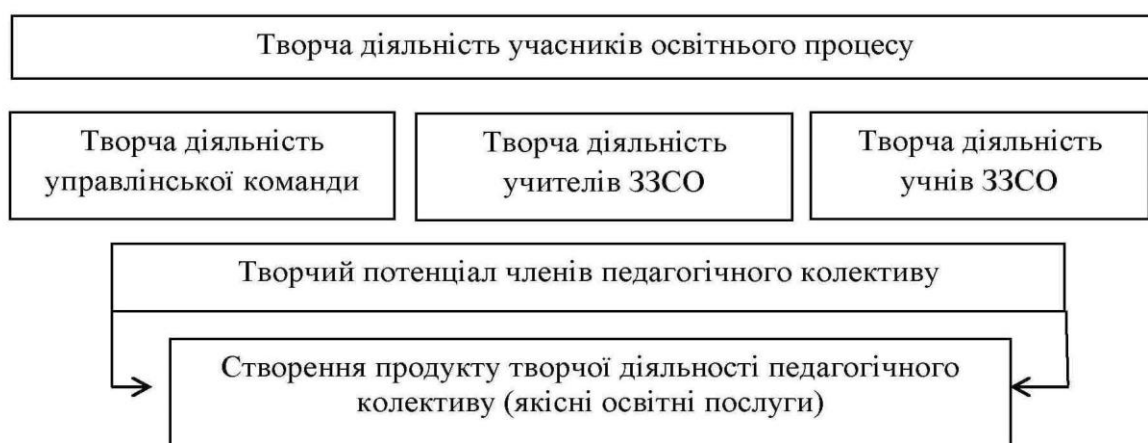


Рис. 2.10 Алгоритм творчої діяльності учасників освітнього процесу в ЗЗСО

Управлінська команда ЗЗСО у своїй практичній діяльності планує і реалізує завдання *управління розвитком* педагогічного колективу, його творчого потенціалу. У цьому розумінні ми більш широко використовуємо поняття управління розвитком «професіоналізму вчителя». Професіоналізм визначається поєднанням особистісних, професійно значущих якостей учителя з його педагогічною культурою та педагогічною майстерністю. Такі ознаки професіоналізму вчителя є переконливим аргументом щодо значущості цієї категорії. Сучасні вчені вважають, що професіоналізм учителя складається з трьох основних компонентів: загальнокультурного, психолого-педагогічного, предметно-технологічного.

Поняття «професіоналізм» походить від слова «професія» [54]. І. Зязюн зазначає, що складовими професіоналізму в будь-якій професії є компетентність і озброєність системою вмінь. Але в педагогічній діяльності, на його думку, для професіоналізму мало лише цих компонентів. Необхідні певні особистісні якості, тому що сам педагог є інструментом впливу на учня. І цей інструмент – його душа [103]. Вже навіть на цьому рівні визначення етимології слова з'ясовується, що воно вказує на певний рівень спеціалізації людини у роботі за обраним фахом. Дуже щільно до поняття «професіоналізму» наближається поняття «компетентність». Поняття професіоналізм є більш широким поняттям. Його можна окреслити як особливий тип поведінки, властивий людині, яка займається тією чи іншою справою.

На нашу думку, саме професіоналізація особистості педагога – професійне становлення та фахове зростання в поєднанні творчим, духовним розвитком особистості, із забезпеченням її потреб, інтересів та здібностей – є одним із пріоритетів механізму професійного розвитку педагогів.

Саме в процесі професіоналізації фахівців суттєвим виступає суб'єкт діяльності, як об'єкт розвитку та який, залежно від успішності виконання діяльності, проходить *чотири етапи професіоналізації* (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Чотири етапи професіоналізації фахівців

Ми розділяємо думку Г. Дмитренка та В. Колпакова про те, що головним фактором організаційно-педагогічного впливу керівників на вибір напрямів стратегії розвитку школи є визначення стратегії життя дитини [72]. У цьому сенсі ми здійснили аналіз взаємопов'язаних проблем та шляхів їх вирішення, які стосуються результативності предметного навчання учнів, класів, паралелей, ступенів освіти та ефективності організації предметного викладання педагогами закладу освіти. При

цьому, визначивши проблеми у навчанні і викладанні гуманітарних, природничо-математичних, технологічних предметів та предметів, які навчають як зміцнити здоров'я дітей, необхідно звернути особливу увагу на календарне планування і дослідити результативність *освітніх програм* у ЗЗСО. Зокрема, освітня програма спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва на 2019–2020 навчальний рік (додаток Д).

Освітня програма включає: аналіз результативності навчальних планів; аналіз успішності учнів; аналіз виконання педагогами програмно-технологічного забезпечення освітньої програми закладу; аналіз результативності викладання предметів за освітньою програмою.

Після того як визначені основні стратегічні, тактичні та оперативні проблеми у змістовому компоненті освітньої програми є необхідність повернутися до проблем предметного навчання, але вже з позиції спостерігача за технологічним ходом реалізації предметного навчання в закладі освіти. В першу чергу аналізуються всі навчальні програми та технологічна сфера предметного вивчення: «програма – план – графік – результат».

За визначеними вище параметрами аналізується результативність освітнього процесу. Наскільки результативно спрацює календарне та тематичне планування освітнього матеріалу залежить від того, як організована в закладі освіти реалізація цього плану в конкретні строки навчальних періодів, навчальних тижнів, наскільки ефективний річний календарний навчальний графік, який включає календарний навчальний графік освітнього періоду, навчального тижня, навчального дня, навчального заняття.

Робочий навчальний план ЗЗСО, які включає географія дослідження, включає інваріантну складову, сформовану на державному рівні, та варіативну складову, в якій передбачено додаткові години на поглиблене вивчення циклу профільних предметів, збільшення часу на вивчення предметів інваріантної складової, проведення факультативів, курсів за вибором, індивідуальних консультацій і забезпечує реалізацію змісту шкільної освіти на рівні Державного стандарту. В умовах модернізації освіти, прийняття Закону України «Про повну загальну освіту»

[253], переходу на новий зміст та структуру навчання в умовах реалізації концепції НУШ, впровадження в освітній процес інклюзивного середовища, необхідно удосконалювати планування науково-методичної роботи в ЗЗСО.

Одним із головних завдань своєї діяльності адміністрація ЗЗСО вважає створення умов для розвитку професіоналізму вчителя, усвідомлюючи що ефективність діяльності вчителів визначає ступінь реалізації загальної мети закладу. Її можна відслідкувати здійснивши плановий, або проміжний моніторинг відслідкування внутрішньошкільного планування забезпечення якості освітнього процесу.

На нашу думку, важливу роль у професійному розвитку педагогів відіграє планування науково-методичної роботи в ЗЗСО. Перш за все, вчителів об'єднує робота над єдиною науково-методичною проблемою.

В організації роботи над загальношкільною проблемою керівники особливе значення приділяють індивідуальній роботі вчителя над науково-методичною темою, адже зосередженість педагога протягом часу на конкретній науково-методичній проблемі допомагає йому оволодіти методами дослідницької діяльності, усвідомити необхідність удосконалення рівня професійної компетентності, свого професійного росту, постійно аналізувати свої досягнення та невдачі у практичній діяльності, конструювати власний досвід на основі досягнень науки, ППД [243].

Організацію науково-методичної роботи розглядають дослідники А. Єрмола [88] та Є. Хриков [327]. Методологію безперервності в системі післядипломної освіти обґрунтовано науковцями В. Кременем [134], О. Савченко [97], І. Зязюном [103], В. Семиченко [274], В. Олійником [215], Н. Протасовою [104], М. Романенком [251] та ін.

Науково-методична робота розглядається як цілісна система діяльності педагогів, що базується на досягненнях педагогічної науки і передового педагогічного досвіду, забезпечує зростання рівня кваліфікації, майстерності педагога, підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу

навчального закладу загалом, а в кінцевому підсумку – поліпшення якості знань учнів, їх вихованості та розвитку [102].

Одним із напрямів модернізації системи середньої освіти, як основного, є організація науково-методичної роботи з педагогами на рівні методичної служби. Методична служба є однією з тих освітніх структур, яка повинна забезпечувати формування і розвиток сучасного вчителя. За умови практичної реалізації завдань Законів України «Про освіту» [99], «Про повну загальну середню освіту» [98], Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті [207] гостро стоїть завдання підвищення професійної майстерності педагогічних працівників, широкого впровадження передового педагогічного досвіду. Хрестоматійним став вислів К. Ушинського про те, що вчитель, як фахівець, живе доти, поки вчиться. Сприяти педагогу в цьому – провідна функція внутрішньошкільної науково-методичної роботи [321].

Науково-методична проблема, над якою впродовж навчального року працювали експериментальні ЗЗСО – «Формування та розвиток інноваційного мислення вчителя як умова його професійної компетентності». Здійснивши відповідний аналіз, ми визначилися із структурою роботи над науково-методичною проблемою (рис. 2.12).



Рис. 2.12 Структура роботи над науково-методичною проблемою

На наше переконання, результативність науково-методичної роботи у закладі освіти, перш за все, залежить від професійного планування, яке забезпечить реальність запланованих заходів, дасть можливість чітко проаналізувати їх виконання, застереже від формалізму в роботі і сприятиме підвищенню якості освіти. В даний час педагогічні колективи ЗЗСО, які взяли участь у педагогічному експерименті зосереджують свою увагу на освоєнні інноваційних педагогічних технологій на основі творчого підходу до організації освітнього процесу та впровадження Концепції НУШ.

Як свідчать дані рис. 2.12 структура роботи над науково-методичною проблемою включає усі методичні засади функціонування ЗЗСО.

У процесі дослідження було запропоновано керівникам експериментальних шкіл створити *служби науково-методичного забезпечення*, які організовували навчання вчителів ЗЗСО інноваційним педагогічним технологіям: шляхом проведення психолого-педагогічних семінарів, педагогічних читань, тренінгів, вебінари, майстер-класів, науково-практичних конференцій тощо. Структуру методичної служби представлено на рис. 2.13.



Рис. 2.13 Структура методичної служби ЗЗСО

План науково-методичної роботи складається на поточний навчальний рік і спрямовується на поліпшення науково-теоретичної, методичної та практичної підготовки педагогічних кадрів закладу освіти.

Домінуючою формою методичної роботи в закладі освіти є методичні об'єднання (кафедри, асоціації) педагогічних працівників.

План роботи методичного об'єднання може мати різновекторну структуру і включає такі завдання: надання вчителям допомоги у модернізації змісту освіти та його реалізації; впровадження інноваційних форм, методів, засобів, технологій навчання і виховання; вивчення і впровадження в практику роботи перспективного педагогічного досвіду; постійне підвищення рівня загально дидактичної й методичної підготовки педагогів для організації та здійснення якісного освітнього процесу; забезпечення високого науково-теоретичного рівня викладання навчальних предметів; набуття учнями системних знань з основ наук; створення умов для самоосвіти педагогів і здійснення керівництва їх творчою діяльністю [207].

З метою удосконалення методичної роботи в експериментальних школах було запропоновано створення *динамічних методичних об'єднань у складі ПМК* та використання відповідних інтерактивних методів: залучення науковців-консультантів, які забезпечують трансформацію нововведень у систему методичної роботи ЗЗСО; різновекторне навчання усіх категорій педагогічних працівників та їх активізація у планування розвитку в ЗЗСО; подальше впровадження інноваційних технологій, планування ОПД у ЗЗСО; створення банку інноваційних ідей; позиціонування панорами професійної творчості для молодих учителів. У складі ПМК експериментальних шкіл працюють *динамічні методичні об'єднання* (рис. 2.14).



Рис. 2.14 Динамічні методичні об'єднання

Основними формами роботи динамічних методичних об'єднань є вебінари, семінари, методичні турніри, онлайн-уроки, методичні аукціони, презентації (творчого досвіду, педагогічних новинок) тощо.

Документація шкільного методичного об'єднання включає: план роботи, протоколи засідань з обов'язковим напрацюванням методичних рекомендацій, пам'яток, пропозицій, матеріали методичних об'єднань (методичні розробки, реферати, бібліографічні огляди, тезауруси, анотовані каталоги з конкретних тем тощо), журнал обліку роботи методичного об'єднання, планування «Школи майстерності молодих спеціалістів» та ін.). У експериментальних ЗЗСО працюють створені у процесі дослідження творчі групи педагогів. До творчої групи входять учителі, які викладають різні предмети. Діяльність творчої групи відбувається за певним алгоритмом тривалість роботи її залежить від складності проблеми. Це може бути 1–2 роки.

Ще однією групою формою управління методичною роботою у визначених ЗЗСО є *Наукове товариство школи* (НТШ). Робота Наукового товариства школи здійснюється за різними формами: у вигляді дискурсів, уроків, лекцій, практичних та семінарських занять, дебатів.

До структури НТШ входять вісім підрозділів (рис. 2.15).



Рис. 2.15 Структура Наукового товариства ЗЗСО

Порівняння власного досвіду з досвідом колег дає можливість критично оцінити різні варіанти досягнення мети, тому система відкритих уроків є

актуальною і сьогодні. *Взаємовідвідування уроків* (виховних заходів) у системі управління науково-методичною роботою відіграє специфічну роль. Добре налагоджене взаємовідвідування сприяє перенесенню кращих методів роботи одного педагога в практику діяльності інших.

У процесі нашого дослідження ми ознайомились із системою підвищення кваліфікації педагогічних кадрів у ряді регіональних інститутів післядипломної педагогічної освіти, яка спрямована на удосконалення структури, змісту і методів роботи з педагогами, переорієнтацію її на нові моделі управлінської діяльності, вдосконалення програми всебічного розвитку та саморозвитку особистості, особистісно орієнтовані педагогічні технології, створення умов для індивідуалізації та диференціації навчання.

Зокрема, аналіз планової курсової підготовки у Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти показує, що із щорічного контингенту слухачів курсів підвищення кваліфікації: 47% – навчаються за заочною формою; 30% – за очно-дистанційною, 23% – за очною формою (7,3% – всіх слухачів за індивідуальною формою навчання).

Планування науково-методичної роботи в регіональних інститутах післядипломної педагогічної освіти включає: масові форми роботи (традиційні): педагогічна рада; психолого-педагогічні семінари; методичні виставки; інструктивно-методичні наради; предметні декади; наради у директора. Масові форми роботи (нетрадиційні): науково-практичні конференції, творчі звіти вчителів-предметників; декада педагогічної майстерності; участь у виставці педагогічних технологій «Освіта регіону»; педагогічні читання; презентація педагогічних новинок; психолого-педагогічні тренінги; педагогічні зустрічі; тиждень молодого вчителя тощо (рис. 2.16).

Представлені нетрадиційні форми методичної роботи мотивують педагогів до організації якісної роботи в ЗЗСО.

Планування науково-методичної роботи – це розроблення цілеспрямованої сукупності науково-методичних дій педагогічних колективів,

для досягнення певної мети, вирішення певних завдань із визначенням термінів виконання тих чи інших заходів і відповідальних за їх проведення.



Рис. 2.16 Нетрадиційні форми методичної роботи в ЗЗСО

Ще одним з основних структурних компонентів, який спрямований на розвиток професіоналізму педагога, є атестація вчителів. Атестація – це дуже відповідальний період для кожного вчителя.

Атестація педагогічних працівників проводиться відповідно до «Типового положення про атестацію педагогічних працівників», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 (зі змінами та доповненнями, затвердженими наказом МОН України від № 1135 (з1417-13) від 08.08.2013) та закону України «Про освіту» (стаття 54) з метою з'ясування кваліфікаційного рівня та відповідності займаній посаді [99]. *Атестація педагогів* – індивідуальна форма управління ЗЗСО, що здійснюється спеціальною атестаційною комісією з метою визначення відповідності педагогічних працівників зайнятій посаді та рівню кваліфікації.

У процесі дослідження з метою підвищення професійного рівня педагогів, запропоновано на базі шкіл, які беруть участь в експерименті, провести районні семінари вчителів, класних керівників, директорів та їх заступників. І, як результат, вчителі проводять відкриті уроки, виховні заходи, діляться досвідом роботи, активно використовують освітні платформи та ресурси для самоосвіти:

«Медіаосвіта», «Prometheus», EdEra, «На Урок», Ukrainian English Language Teacher Learning Platform, внаслідок чого зростає їх педагогічна майстерність. Педагоги закладів освіти відвідують різноманітні тренінги, семінари, дистанційно проходять онлайн-курси на освітніх платформах, вчителі є учасниками вебінарів. Така робота формує умови для професійного росту педагога по завершенні періоду атестації, якому завжди передують курси підвищення кваліфікації. Однак, відмінною рисою педагога є самоосвіта, яка позиціонує результати власного самовдосконалення в особистому та професійному плані [90].

Отже, *планування ОПД вчителів ЗЗСО* – це прогнозування цілеспрямованої, активної взаємодії керівника та педагогічного колективу з метою забезпечення реалізації планових завдань щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий рівень засобами удосконалення професійного розвитку вчителів.

Важливим напрямом планування ОПД є питання матеріально-технічного забезпечення в ЗЗСО.

У час світової пандемії та COVID-19 великої актуальності й важливості набуло *створення мережі інформаційного забезпечення освітнього процесу, результативного використання інформаційних, мультимедійних, електронних засобів навчання*. Кожен керівник ЗЗСО приймає рішення щодо обрання платформи, електронних засобів навчання, забезпечення електронного документообігу, розроблення електронних журналів, щоденників.

Згідно з вимогами вітчизняного законодавства, світових і європейських документів, пріоритетним напрямом діяльності керівника ЗЗСО є *організація інклюзивного середовища, універсального дизайну та розумних пристосувань*. Для дітей із особливими потребами, організації інклюзивного навчання важливим є забезпечити рівний доступ до навчання всіх його учасників. На даний час, коли в кожному ЗЗСО є інклюзивне навчання, постало питання пристосування приміщень, навчальних кабінетів, пандусів тощо. З цією метою передбачено планування заходів, що визначають послідовність дій адміністрації ЗЗСО з метою створення

результативного інклюзивного середовищі, яке передбачає усі пристосування для конкретного учня чи педагогічного працівника із особливими потребами.

Забезпечення доступу до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, електронних підручників, мережі Інтернет – актуальне питання для керівників ЗЗСО. При цьому важливим є не лише забезпечення учасників освітнього процесу доступом, але це і наявність ліцензійних програм, і забезпечення кібербезпеки. Цьому напрямку потрібно відвести значне місце в плануванні керівником ОПД у ЗЗСО.

Важливим напрямом планування є *організація робочих місць педагогічних працівників, учнів*, без яких неможливо організовувати освітню діяльність і освітній процес. При цьому керівник ЗЗСО планує пріоритетність забезпечення робочих місць, враховуючи ступінь невідповідності меблів сучасним вимогам.

Обладнання спортивних залів, об'єктів, навчальних кабінетів, лабораторних приміщень; організація ремонту приміщень, поліпшення матеріально-технічного, навчально-лабораторного, навчально-методичного забезпечення освітнього процесу – важливий напрям планування ОПД у ЗЗСО. Згідно з нашими спостереженнями і проведеними інтерв'ю, керівники ЗЗСО усвідомлюють значимість даної діяльності. Це і забезпечення життєдіяльності учнів, і результативність освітнього процесу, тому що неможливо покращити якість освіти, не створивши належних умов праці й навчання учнів.

Незважаючи на цифровізацію та інформатизацію суспільства, важливим напрямом планування ОПД ЗЗСО є *забезпечення освітнього процесу навчальним обладнанням, навчально-технічним забезпеченням, навчально-методичними і навчально-наочними посібниками, підручниками, художньою літературою* тощо. При цьому необхідно передбачити послідовність і перспективність дій щодо пріоритетності забезпечення відповідним обладнанням і оснащенням навчальних кабінетів, лабораторій, бібліотеки, актової зали тощо. Аналіз теорії та практики свідчить, що керівники ЗЗСО усвідомлюють значимість цього напрямку планування роботи.

Наступним напрямом планування ОПД є планування кадрової роботи в ЗЗСО.

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначає ступінь організації роботи з кадрами. Успішне планування кадрової роботи потребує використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію знань, можливостей і поведінкових аспектів кадрового потенціалу. Серед методів планування розвитку персоналу можна виділити:

- методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації;
- методи розвитку потенціалу кожного працівника.

До першої групи відносяться:

- методи організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур, складання штатного розкладу;
- методи поліпшення іміджевого стилю керування;
- методи неконфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створення сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера.

Розвиток персоналу на рівні конкретної особистості становить зміст методів другої групи:

- методи підготовки й перепідготовки працівників;
- методи підвищення кваліфікації за межами організації;
- фірмові одноденні або тижневі вебінар-семінари;
- конференції, групові дискусії, тренінги;
- модернізація або методи рішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модератора, тобто в людини, що веде дискусію, як, наприклад, це роблять у популярних телепередачах;
- система методів сприяння розвитку творчості (ділові ігри) [21].

Комплекс елементів, що сприяють плануванню кадрового потенціалу організації відповідно до її мети, є складовою системи розвитку персоналу даної організації. До числа елементів системи розвитку персоналу належать:

- елементи розвитку кадрового потенціалу (штатний розклад, ротація, професійна кар'єра, заміщення посад);

— елементи розвитку особистого потенціалу (перекваліфікація, підвищення кваліфікації) [288].

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організацій. Визначення потреб у персоналі – це початковий етап кадрового планування, на основі якого визначаються: скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні; які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників; як буде використовуватись персонал, умови його праці; які будуть затрати на заплановані кадрові заходи [137].

Сучасне комплектування закладів освіти кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування. Основною метою кадрового менеджменту є забезпечення ефективної діяльності вчителів та виховання їх як особистостей, що мають високий професіоналізм, фахову компетентність, почуття партнерства; уміють працювати в команді та поділяють організаційну культуру.

Перш за все, вся робота з педагогічними кадрами побудована таким чином, що сприяє залученню педагогів до активної діяльності.

По-друге, вона передбачає педагогічну взаємодію, як під час уроку, так і по за ним, не тільки як учителя з учнем, а як особистості з особистістю.

По-третє, вся робота адміністрації з педагогічними кадрами спрямована на утвердження авторитету вчителя у процесі педагогічної взаємодії.

Важливе місце у підвищенні ефективності планування роботи в ЗЗСО відводиться створенню автоматизованої системи управління школою («АСУ-школа»). Мета створення системи: підвищити якість освітніх послуг за рахунок удосконалення професійного розвитку педагогів, громадських організацій, навчальної, методичної, кадрової і господарської діяльності на основі аналізу. Використання системи «АСУ-школа» покликане забезпечити оперативність і точність контролю за виконанням планових завдань ОПД. Необхідні підсистеми «АСУ-школа» потрібно створювати на основі найважливіших наборів даних: «Навчальний план», «Статистична звітність», «Планування

діяльності ЗЗСО», «Внутрішньошкільний моніторинг навчальних досягнень учнів», «Учень», «Вчитель», «Фінансово-господарська діяльність».

Ділова оцінка працівників за А. Колотом [123] сприяє розвитку педагогічного персоналу підприємства. Заслугує на увагу думка А. Колота щодо ділової оцінки працівників організації. Для того щоб вона була дієвою, а її сенс був зрозумілим і мав мотивуючий характер, її треба проводити за умови виконання таких принципів: *об'єктивність, оперативність та періодичність, конфіденційність, різновекторність, єдність вимог, економічність, чіткість і доступність, результативність* [123].

Протягом останніх років в ЗЗСО намітилася тенденція до «згорання» великих сильних творчих колективів: зменшується наповнюваність творчих груп, знижується якість виконання делегованих повноважень у педагогічних колективах, активність участі у культурно-просвітницьких заходах, тощо. Це спонукало у процесі нашого дослідження з'ясувати наявність синдрому «професійного вигорання» у професійній діяльності педагогів.

Для реалізації поставленої мети практичними психологами у закладах освіти було підібрано «Методику діагностики синдрому емоційного вигорання» за В. Бойко». В. Бойко описує синдром «емоційного вигорання» як механізм психологічного захисту у формі повного чи часткового виключення емоцій у відповідь на вплив певних стрес-факторів, набутий у процесі професійної діяльності. Водночас науковець зазначає, що він негативно впливає на показники професійної діяльності та взаємовідносини з колегами [18].

Результати дослідження представлено в таблиці 2.2.

За даними аналізу результатів дослідження можна зробити висновок, що в досліджених було виявлено сформованість таких фаз як резистенція – 18%, виснаження – 13%, напруження – 10%, в стадії формування фази резистенція – 54%, виснаження – 28%, напруження – 18%.

Таблиця 2.2

Аналіз результатів дослідження психологічного стану педагогів ЗЗСО

	Сформувався	В стадії формування	Немає
I. Фаза напруження:	10%	18%	72%
1. Переживання психотравмуючих обставин:	26%	13%	61%
2. Невдоволеність собою:	5%	13%	82%
3. «Загнаність в клітку»:	2%	26%	72%
4. Тривога та депресія:	13%	13%	74%
II. Фаза Резистенція	18%	54%	28%
1. Неадекватне вибіркве емоційне реагування:	51%	26%	23%
2. Емоційно-моральна дезорієнтація:	18%	38%	44%
3. Розширення сфери економії емоцій:	23%	21%	56%
4. Редукція професійних обов'язків:	44%	33%	23%
III. Фаза Виснаження:	13%	28%	59%
1. Емоційний дефіцит	8%	36%	56%
2. Емоційна відстороненість	10%	31%	59%
3. Особистісна відстороненість (деперсоналізація)	10%	21%	69%
4. Психосоматичне і психовегетативне порушення	18%	21%	61%

Використання зазначених методик дало можливість дослідити (табл. 2.2) які більше сформувалися фази, що викликають синдром професійного вигорання у досліджуваних, а які менш сформовані. Це дає можливість ознайомити педагогів із проблемними показниками, спрямувати профілактичну роботу на їх усунення та сформувати новий погляд на педагогічну діяльність, оволодіти методами зняття напруження. На наше переконання, в цьому педагогам допоможуть спеціально розроблені групові та індивідуальні заняття з елементами тренінгу на тему: «Профілактика синдрому професійного вигорання педагогів».

Планування кадрової роботи, делегування повноважень кадровому персоналу є логічним продовженням курсу розвитку позитивного іміджу закладу освіти, конкретизацією завдань, які належить розв'язати, системою напрямів і конкретних дій подальшого вдосконалення освітнього процесу.

Створюючи програму роботи з кадрами, директор підходить до планування майбутнього стану розвитку ЗЗСО, враховуючи людський фактор

кожної особистості і її участь у розробленні цілісної системи дій із чітко визначеними, зрозумілими для всіх результатами, збалансованими за ресурсним забезпеченням. Отже, розроблені плани роботи з кадрами у ЗЗСО є критеріями успішної діяльності учасників освітнього процесу і включають:

- формування системи роботи з кадровим потенціалом (включає проблемний аналіз, що дає змогу виявити структурований і ранжируваний перелік проблем, які вирішує кадровий потенціал, прогнозуючи результати освітніх послуг та умов, які необхідно створити для їхнього забезпечення);
- прогнозування бажаного майбутнього стану цієї системи роботи з кадровим потенціалом (припускає формування принципів, провідних ідей, за допомогою яких і будуть розв'язуватися виявлені в аналізі проблеми роботи з кадрами). Комплекс цих ідей, що мають чітку цільову та ціннісну спрямованість, визначає місію освітньої установи;
- склад і структура планових завдань щодо удосконалення роботи з кадровим потенціалом (містить у собі стратегію переходу, етапи розподілу ресурсів, формування цілей, план дій і конкретні заходи);
- методичне забезпечення організації виконання планових завдань щодо роботи з кадровим потенціалом;
- психологічна готовність управлінської команди до планування роботи з кадрами в умовах ЗЗСО;
- управлінська компетентність у процесі планування роботи з кадрами в умовах ЗЗСО;
- створення системи мотивації та відзначення кадрового потенціалу за відданість справі та професійну доброчесність щодо виконання планових завдань діяльності ЗЗСО.

Вектор планування роботи управлінської команди включає планову діяльність прогнозовану на:

- реалізацію Постанов Уряду, наказів, інструкцій Міністерства освіти і науки України та його органів на місцях та своєчасне ознайомлення

педагогічного колективу з новими документами в галузі освіти;

- забезпечення функціонування ЗЗСО згідно зі статутом та нормативно-правовими документами;
- своєчасне і якісне перспективне та поточне планування роботи ЗЗСО (робочий навчальний план школи, річний план школи, план роботи НМР), виконання планових заходів;
- добір і розстановку педагогічних кадрів та обслуговуючого персоналу;
- регулювання відносин суб'єктів освітнього процесу;
- створення сприятливих умов для здійснення освітньої роботи, забезпечення безпеки життя усіх учасників освітнього процесу;
- дієвість роботи педагогічної ради, виконання її рішень;
- роботу адміністративно-технічних служб, здійснення заходів щодо матеріально-фінансового забезпечення розвитку ЗЗСО;
- налагодження зв'язків ЗЗСО з органами освіти, державного управління, громадськими організаціями, співробітництво та виконання договірних умов із партнерами-закладами освіти;
- організацію діяльності вчителів, стан викладання та рівень навчальних досягнень учнів;
- своєчасну звітність ЗЗСО;
- роботу Піклувальної ради;
- роботу батьківського самоврядування;
- роботу інших громадських об'єднань.

Управлінська команда здійснює координацію діяльності усіх учасників освітнього процесу (рис. 2.17).

У процесі управління ЗЗСО основна увага зосереджується на безпеці життєдіяльності учасників освітнього процесу, поліпшення якості уроку, забезпеченні науковості викладу матеріалу, реалізації міжнаукових і міжпредметних зв'язків, методичній та інформаційній забезпеченості. Діяльність ЗЗСО відбувається в режимі розвитку. Керівництво, підвищення

якості та ефективності внутрішньошкільного управління забезпечується плануванням роботи: перспективним, річним, семестровим, місячним, тижневим та щоденним плануванням.



Рис. 2.17 Схема управління ЗЗСО

Керівник ЗЗСО, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи, відповідно до річного плану роботи, складають тижневі плани довільної форми, які мають сприяти чіткій і цілеспрямованій їхньої діяльності. Тижневий план складається в кінці чи на початку тижня після аналізу роботи ЗЗСО. План обговорюється на нараді при директорі. У ньому відмічається, що було виконано, а що залишилось не вирішеним.

У нашому дослідженні опрацьовано види планування, які застосовуються керівниками в управлінській діяльності (рис. 2.18).

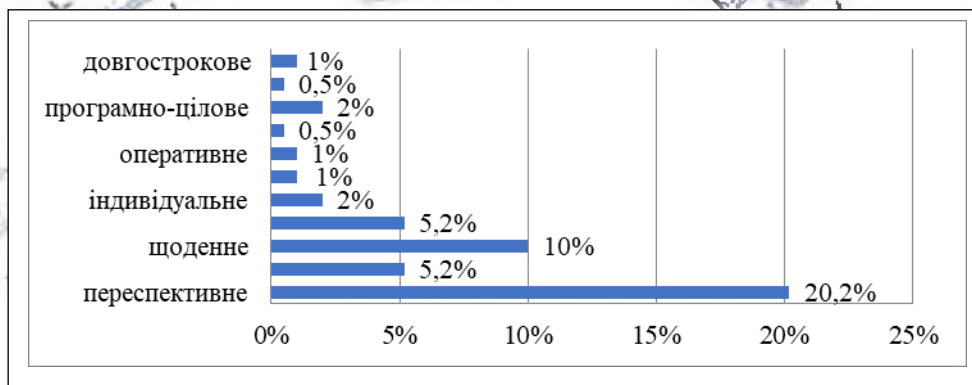


Рис. 2.18 Види планування, що застосовуються керівниками в управлінській діяльності ЗЗСО

Представлені види планування, модернізація структури і змісту плану ОПД керівників закладів освіти увібрала в себе весь багатогранний спектр вимог до професіоналізму сучасного педагогічного працівника та підпорядкована місії закладу освіти. Систему теоретико-методологічних, нормативних положень, соціально-наукових знань, організаційно-методологічних, технологічних умінь, які суттєво необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, відповідних моральних і психологічних якостей складають компетентність керівника [189; 224; 227; 229].

Управлінську компетентність керівника школи В. Маслов визначає як «сукупність знань і вмінь, необхідних для виконання конкретних функцій, що відображають основні напрямки, види і форми управлінської діяльності і загалом складають базову основу моделі посадової компетентності» [189].

Зміст функціональних компетентностей керівника [181] ґрунтується на функціях-цілях, тобто на основних напрямках діяльності керівника ЗЗСО, що опрацьовано нами і подано в таблиці 2.3.

Практична реалізація цільових функцій керівника ЗЗСО висуває до нього як до суб'єкта управління низку основних вимог.

Таблиця 2.3

Функціональні компетентності керівника ЗЗСО

Управлінські цільові функції	Знання	Уміння та навички
1. Стратегічне управління	1. Методологічні та нормативно-правові	1. Діагностико-прогностичні
2. Управління та моніторинг освітнього процесу	2. Загальнотеоретичні	2. Дидактико-технологічні
3. Управління розвитком персоналу	3. Педагогіко-методичні	3. Процесуально-операційні
4. Управління фінансово-економічною діяльністю	4. Організаційно-технологічні	4. Організаційно-регулятивні
5. Організація безпечного освітнього середовища	5. Конкретно-посадові	5. Оцінно-аналітичні та корекційні

На основі систематизованої інформації про знання й уміння управлінських команд ЗЗСО розроблено зміст функціональних компетентностей керівника закладу освіти. Він ґрунтується на системно-функціональному підході, враховує пріоритетні принципи управління закладами освіти, визначені чинним законодавством та законами розвитку соціально-педагогічних систем.

У свою чергу, важливою умовою раціональної організації роботи ЗЗСО й цілеспрямованої діяльності педагогічного колективу є продумане планування, яке здійснюється на основі глибокого аналізу. Сутність управління – в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати сам процес навчання і виховання, в умінні вибирати такі операції, які забезпечували б при найменшій витраті зусиль, часу і засобів ефективне виконання поставлених завдань і цілей. У педагогічному дослідженні ми поділяємо переконання щодо аналізу управлінської діяльності і компонентно-системного аналізу структури наукових основ управління, дидактики, психології, які визначили вітчизняні науковці [181] з метою моделювання підсистеми дидактико-управлінських знань і вмінь директора школи як основи дидактичного аспекту (рис. 2.19).

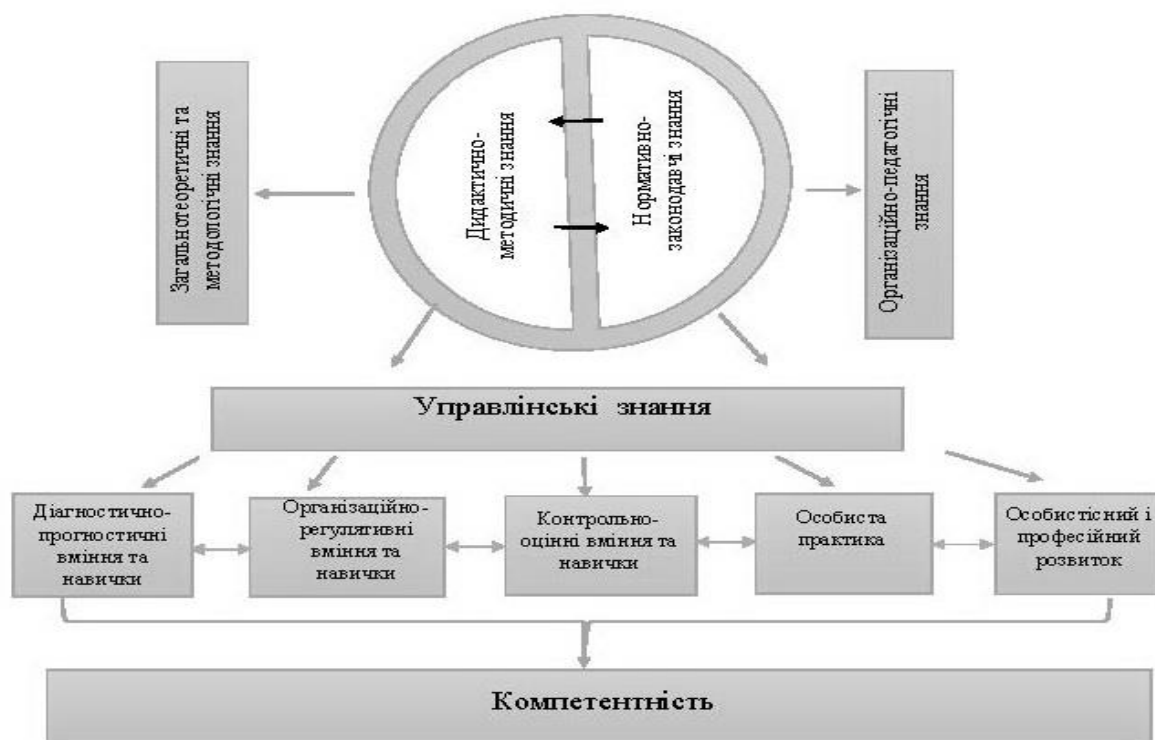


Рис. 2.19 Схема структури компетентності керівника ЗЗСО

У схемі (рис. 2.19) навколо ядра формується підсистема знань, виступають основні компоненти теорії навчання: постановка й прийняття рішень, цілі й завдання навчання, одержання результатів та їх оцінка. Питання теоретичного і методичного характеру також входять у підсистему знань. умови і критерії ефективності їх функціонування, вимоги до прийняття управлінських і педагогічних рішень.

Досліджуючи ефективність планування управлінської діяльності директора ЗЗСО, можна зробити висновок, що показники ефективності залежать від управлінських знань, умінь та дій керівника ЗЗСО й охоплюють соціально-психологічний та технологічний аспекти управління закладом освіти.

В основу планування успішної управлінської діяльності керівники ЗЗСО вкладають різні терміни і відповідно зміст. Згідно цих показників розрізняють щоденне, тижнєве, місячне, річне, стратегічне планування. Щодо значимості перерахованих видів планів, респонденти висловилися таким чином, як представлено на рис. 2.20.

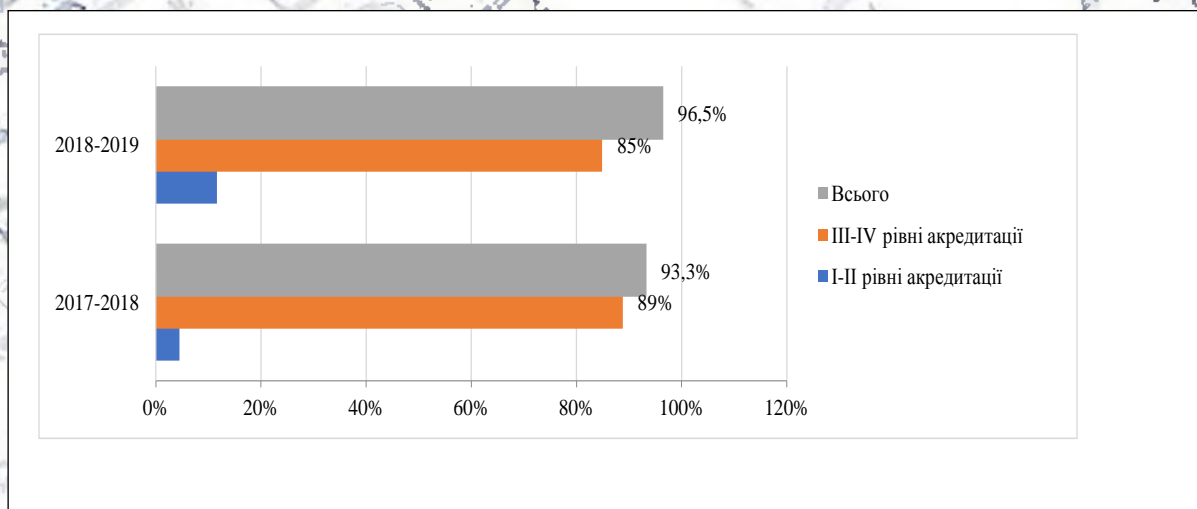


Рис. 2.20 Терміни планування, що притаманні управлінській діяльності

Організованість керівника ЗЗСО та його управлінської команди позиціонується значною мірою в тижневому плануванні їхньої діяльності [338].

Особливо уважно керівники закладів освіти повинні відноситися до планування нарад при директорові (заступнику директора) на яких більшою мірою визначаються тактичні планові завдання, які охоплюють весь спектр управлінської

діяльності в ЗЗСО. Плани повинні бути максимально лаконічними, чіткими та наочними щодо відображення інформації, бажано модельного характеру з визначеною структурою, яка легко сприймається (додаток Е).

Тижневик керівника ЗЗСО складається з органайзера навчального року та його тижнями в лівій частині, а праворуч розміщено дні поточного тижня, його особливості та контроль за прийнятими рішеннями, наказами органів управління освітою тощо (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Тижневик керівника ЗЗСО

Планування на тиждень	
Свята, дати, пам'ятні дати, основні заходи	Особисті нотатки
Понеділок	
Вівторок	
тощо	

Тільки за цих умов план може бути проаналізовано, і на основі здобутої інформації можна прийняти управлінське рішення регулятивного чи корекційного характеру. Як свідчить перелік планових завдань, планування – це підготовчий стан кожного управлінського циклу. Розробити план – це значить передбачити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення освітньої роботи та прогнозувати її результативність в управлінських рішеннях. Головний продукт успішної діяльності керівника-прийняття управлінського рішення. *Прийняття рішень* є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Отже, прийняття рішень можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації. Інтерес педагогів до цієї проблеми обумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, що виникають у процесі трудової діяльності і керування організацією. *Під рішенням розуміють творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із багатьох можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.*

Вироблення та прийняття управлінського рішення – основна процедура в діяльності керівника, яка визначає подальший хід процесу управління, суттєво впливає на результати діяльності закладу освіти та його іміджу.

Рішення – це запропонована модель дій керівництва ЗЗСО, вчителів, учнів, обслуговуючого персоналу, що визначає зміст та етапи роботи, методи та засоби досягнення поставлених завдань, терміни виконання, виконавців та межі їхніх повноважень і відповідальності, критерії оцінки результативності виконаного управлінського рішення. На процес прийняття рішення впливають наступні фактори, відображені на рис. 2.21.

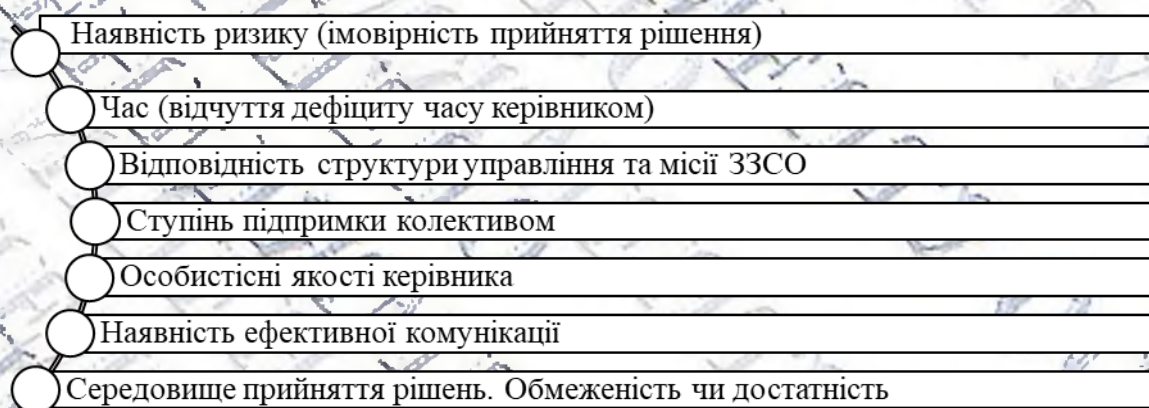


Рис. 2.21 Фактори, що впливають на процес прийняття управлінського рішення

Отже, фактори, що впливають на процес прийняття управлінського рішення є: наявність ризику (імовірність прийняття рішення); час (відчуття дефіциту часу керівником); відповідність структури управління та місії ЗЗСО; ступінь підтримки колективом; особистісні якості керівника; наявність ефективної комунікації; середовище прийняття рішень; обмеженість чи достатність інформації для прийняття рішення.

Вивченням процесу прийняття управлінських рішень займалися такі вчені, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Фатхутдінов, Є. Смірнов. На їх думку, керівником можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає організаційні рішення чи реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції.

Необхідність ухвалення рішення охоплює все, що робить керуючий, формуючи мету і досягаючи її [196].

Багато важливих проблем у процесі розвитку ЗЗСО вирішує керована психолого-педагогічна служба. *Соціальний педагог* є провідником ідей і відповідає за утвердження місії ЗЗСО в сучасному соціумі. Натомість, вивчаючи умови і спосіб життя учнівської молоді, соціальний педагог може мобілізувати зусилля батьків, педагогів та громадськості на попередження негативних тенденцій у суспільній поведінці підростаючого покоління.

У свою чергу, планування роботи соціального педагога має конкретні етапи або стадії і складається з окремих елементів. Алгоритм планування роботи соціального педагога в ЗЗСО можна представити таким чином: діагностування стану проблеми; професійний аудит проблеми; визначення пріоритетів зміни ситуації; вибір форм і методів роботи з сім'єю; планування роботи із учнем (чи класом); організація надання відповідних освітніх послуг, яких потребує сім'я чи дитина; оцінка (ефективності чи результативності) послуг, які надаються соціальними педагогами; порівняльний аналіз стану проблеми (рис. 2.22).



Рис. 2.22 Алгоритм планування діяльності роботи соціального педагога

Оскільки ЗЗСО – це система соціальних взаємин учасників освітнього процесу, серед яких основними є учні, соціально-психологічна служба для вирішення завдань супроводу співпрацює з учнями та їхніми сім'ями, залучаючи їх до співпраці у вирішенні проблем дитини. Основні форми роботи психолога: індивідуальні консультації за запитом або з ініціативи психолога та педагога, індивідуальні консультації за підсумками психологічного супроводу, психологічна просвіта.

З метою поширення соціальної компетентності, усвідомлення життєвих цінностей та сприяння самовизначенню професійних інтересів з учнями шкіл проводиться просвітницька робота – діагностично-інформаційні заняття, що стимулюють активізацію самопізнання, роздумів про професійне самовизначення, відповідність особистих якостей та вимог професії (рис. 2.23).

На рис. 2.23 представлено змістовні і важливі напрями роботи психологічної служби, планування і реалізація яких сприяє розвитку іміджу ЗЗСО та підвищенню якості освітніх послуг.



Рис. 2.23 Напрями роботи психологічної служби ЗЗСО

Аналіз векторів розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО прогнозований на підвищення якості освітніх послуг, а значить на моделювання конкурентоспроможної особистості випускника ЗЗСО, якій притаманні:

— вільне володіння державною та іноземними мовами; має досвід спілкування та роботи в колективі, під керівництвом, самостійно;

- має високий рівень освіченості, культури, здатний до творчості;
- здатний до вибору професії відповідно до своїх здібностей та можливостей, потреб ринку праці;
- має сформовану трудову та моральну життєву мотивацію, активну громадянську позицію;
- здатний до саморозвитку, самореалізації тощо (рис. 2.24).



Рис. 2.24 Модель конкурентоспроможної особистості випускника
СШ № 24 ім. О. Білаша

Базовими критеріями готовності управлінської команди до формування системи планування ОПД у ЗЗСО:

- почуття новизни;
- критичне мислення;
- здатність до перетворення об'єкта ОПД.

Якісне планування діяльності управлінської команди дає можливість правильно зорієнтувати всю управлінську діяльність, допомагає досягти оптимальних результатів й економити час. Здійснення планування ОПД у ЗЗСО потребує професійних компетентностей, які дають змогу чітко сформулювати завдання щодо організації освітнього процесу, здійснити глибокий аналіз якості освітніх послуг шкільної освіти за певних організаційно-педагогічних умов.

2.3 Організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти

Перехід до інформаційного суспільства актуалізує зміну парадигм управління. Провідними тенденціями «нового управління» стають його «олюднення», гуманізація та демократизація. Підтвердження цієї думки знаходимо у працях Т. Давиденко, Г. Дмитренка [72], Г. Єльнікової [84], С. Подмазіна [241], Т. Сорочан [284], П. Третякова [314], Р. Шакурова [334], Т. Шамової [335] та інші. Так, Р. Шакуров, розглядаючи процес управління педагогічним колективом, зазначає, що він має дві головні мети. Перша – це організація освітнього процесу, а друга – задоволення власних потреб та інтересів працівників школи, вчителів, учнів [334].

Підкреслимо, що у визначенні однієї з цілей управління як задоволення потреб та інтересів учасників освітньої діяльності вченим фіксується увага на людиноцентричному характері управління. Така позиція науковця повністю поділяється і нами [84].

Тому сучасному керівнику ЗЗСО із метою ефективної реалізації планових завдань щодо розвитку закладу освіти, необхідно глибоко усвідомити потребу педагогічного колективу у забезпеченні відповідних *організаційно-педагогічних умов* для утвердження планових стратегій і програм щодо розвитку ЗЗСО.

Умова – це необхідні обставини, особливості реальної дійсності, які уможливають здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяють чомусь [26]. Натомість, демократизація освітньої діяльності потребує адекватних змін у функціонуванні управлінських команд освітніх інституцій, а також пошуку і впровадження методик інноваційних технологій для формування нового покоління директорів ЗЗСО, які здатні прогнозувати і планувати діяльність закладу освіти в *умовах реформування*.

Система планування ОПД щодо різновекторного розвитку закладу освіти в сучасному соціумі буде ефективною лише за необхідних і достатніх організаційно-педагогічних умов. На підставі теоретичного аналізу понять

«умови», «педагогічні умови», «організація» встановлено таке визначення поняття «організаційно-педагогічні умови»: сукупність зовнішніх обставин реалізації функцій управління і внутрішніх особливостей освітньої діяльності, що забезпечують збереження цілісності, повноти освітнього процесу, його цілеспрямованості й ефективності [304].

У контексті нашого дослідження, *організаційно-педагогічні умови* – це сукупність професійних компетентностей, об'єктивних можливостей, методів, форм, засобів, що сприяють забезпеченню системи планування ОПД у ЗЗСО і включають:

- *Соціально-прогностичні умови*: прогнозування стало одним із етапів педагогічного управління щодо підвищення якості освіти. Поставлені на основі прогнозування цілі освітнього процесу відображають закономірності розвитку ЗЗСО.

- *Педагогічні умови*: відповідно до цілей ЗЗСО виокремлено організаційно-педагогічну діяльність учителів, у якій визначено зміст, форми і методи освітнього процесу в школі.

- *Психологічні умови*: виходячи із сутності навчання в ЗЗСО, головний акцент зроблено на забезпечення сприятливого психологічного клімату, ціннісно-орієнтаційної єдності учасників освітнього процесу. Вивчено стан готовності педагогів до планування ОПД, їх психічні стани (позитивні, нейтральні, негативні), упроваджувалися психотренінги, вправи, дотримання яких сприяло успішній участі педагогів у формуванні планових завдань.

- *Організаційні умови*: у визначеній нами системі планування організаційно-педагогічної діяльності розроблено організаційні заходи та форми реалізації векторів даної системи. Функціонування організаційної структури у ЗЗСО зумовило забезпечення певного організаційного порядку (встановлення стійкої структури стосунків, системи чинних норм і правил).

- *Кадрові умови*: значний вплив на ефективність педагогічного управління у плануванні ОПД має професійна компетентність суб'єктів

управління. Враховувалася відповідність педагогів вимогам кваліфікаційних характеристик, функціональних посадових обов'язків.

– *Умови нормативно-правового забезпечення:* управлінське рішення чи метод впливу на керовану підсистему має певну правову форму. У дослідженні проблем планування ОПД використано ряд нормативно-правових актів, які актуалізовано й реалізовано під час апробації створеної системи планування, що сприяло регулюванню стосунків між учасниками педагогічного управління, створенню юридичних гарантій нормального функціонування ЗЗСО.

– *Ергономічні й медичні умови:* дотримання необхідних санітарно-гігієнічних і медичних умов сприяє зміцненню здоров'я, формуванню здорового способу життя усіх учасників освітнього процесу. Стабільними нормативними вимогами, які створюють основу ергономічних умов ЗЗСО, і обов'язковими в дотриманні є розмір площі на учня, розмір навчальних меблів, обладнання кабінетів, спортивних залів, освітленість тощо.

– *Матеріально-фінансові умови:* створення відповідних матеріально-фінансових умов функціонування ЗЗСО сприяє збереженню і розвитку її матеріальної бази, фінансовому забезпеченню проходження основного освітнього процесу.

Визначені й науково обґрунтовані організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективної системи планування ОПД у ЗЗСО також включають:

– *Дотримання науковості.* Плануючи роботу ЗЗСО, необхідно дотримуватися науковості, що передбачає систему науково обґрунтованих завдань, змісту, методів, форм і засобів; реальності й оптимальності заходів, які можна виконати для забезпечення рівномірного ритму роботи закладу протягом року; соціальної детермінації, що передбачає формування в учнів потрібних суспільству моральних, правових, естетичних та інших якостей.

– *Здатність до планування діяльності ЗЗСО.* Професійна компетентність суб'єктів ОПД у ЗЗСО відображається у здійсненні різних видів планування. Планування роботи ЗЗСО потрібне не лише для того, щоб

організувати якісний освітній процес, а й для того, щоб об'єднати зусилля всіх педагогів, спрямувати педагогічний колектив на рішення головних завдань і підвищити якість освітніх послуг.

– *Прогнозування планової діяльності ЗЗСО* полягає у передбаченні об'єктивних (реальних) тенденцій, станів розвитку напрямку або бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів цього розвитку і термінів їх здійснення. У планах розвитку школи різних рівнів і видів позиціонуються такі типи прогнозів: цільовий – детальне розроблення цілей, тобто «що потрібно» і «чому»; програмний – вироблення шляхів, заходів, умов досягнення цілей; проєктний – проєктування образу майбутнього позитивного іміджу ЗЗСО для зручності відбору оптимальних варіантів; комплексний – включає цільовий, програмний і проєктний прогнози.

Забезпечення психологічного, науково-методичного й інформаційного супроводу передбачає створення позитивної атмосфери під час виконання планових завдань і включає організацію навчання педагогічних працівників із проблем прогнозування ефективної ОПД, створення творчої групи з розроблення інструментарію ефективної системи планування розвитку ЗЗСО. Забезпечення комп'ютеризації робочих місць адміністрації та педагогів спрямоване на підвищення комп'ютерної грамотності педагогічних працівників, автоматизацію моніторингових досліджень щодо аналізу виконання планових завдань, створення локальної мережі в закладі, упровадження в систему роботи школи АСУ, електронних журналів, щоденників, розкладу, створення і творче використання сайтів ЗЗСО.

На сучасному етапі застосування інформаційних технологій існує нагальна потреба у реалізації системного підходу, тобто об'єднанні окремих елементів інформаційного забезпечення ЗЗСО в єдину інформаційну систему. При цьому дуже важливо доцільно визначити основні цілі і засоби їх досягнення. Мається на увазі, що інформаційна система повинна виконувати важливу допоміжну роль у виконанні ключової задачі ЗЗСО – підвищення

якості підготовки учнів шляхом впровадження системи управління якістю на основі принципів TQM [333].

Така інформаційна система сприятиме ефективному впровадженню системи якості і забезпечуватиме інформаційну підтримку управління основними видами планової діяльності ЗЗСО, його ключовими процесами. Як було відзначено, інформаційна система має стати інструментом для підвищення результативності й ефективності системи управління ЗЗСО [93].

Чітке, конкретне планування освітньої роботи школи – важлива умова її успішної діяльності. Воно забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює умови для організованої роботи педагогічного й учнівського колективів, раціонального використання часу, інших можливостей і резервів [280].

Система планування ОПД у ЗЗСО є інтегрованим процесом і *позиціонує такі підсистеми*, як планування управлінської й педагогічної діяльності адміністрації школи, педагогічного колективу, учнівського колективу, обслуговуючого персоналу, учнівського самоврядування, соціально-психологічної служби школи, науково-методичної служби, педагогічних і громадських рад та об'єднань, які діють в умовах закладу освіти. Різні аспекти планування специфічним чином відображаються у професійних здібностях керівника і впливають на них.

Аналізуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що прогнозування конкретної діяльності всіх підсистем системи планування ОПД у ЗЗСО має бути представлена в перспективному, річному і поточному плануванні діяльності школи. У всіх видах планування враховують зовнішні і внутрішні умови забезпечення системи планування ОПД. До *зовнішніх умов* належить нормативно-правова база щодо розвитку сучасного ЗЗСО, вказівки державних і відомчих органів щодо завдань сучасної школи, змісту, форм, методів навчання й виховання молодого покоління. *Внутрішні умови* – це компетентний аналіз діяльності школи, досягнення, проблеми в роботі, здатність педагогічного колективу планувати перспективи та завдання щодо утвердження позитивного іміджу ЗЗСО тощо.

Однією із важливих умов забезпечення системи успішного планування ОПД у ЗЗСО є координація виконання планових завдань керівником і його управлінською командою, які здійснюють тим самим організаційно-педагогічну діяльність щодо різновекторного розвитку позитивного іміджу закладу освіти в освітньому середовищі мікрорайону і регіону. Творчий потенціал керівників ЗЗСО не є суто природним скарбом, який отримує або не отримує людина з народження. Для директора школи здатність до вирішення організаційно-педагогічних проблем є неодмінною умовою його професійної діяльності.

Управління системою планування ОПД у ЗЗСО також передбачає *створення наступних організаційно-педагогічних умов:*

- раціональний розподіл навчального навантаження між працівниками ЗЗСО з урахуванням їхньої кваліфікації, досвіду та ділових якостей;
- визначення ефективних форм і методів управління, які відповідають особливостям роботи закладу освіти та діловим якостям адміністрації;
- доцільне використання навчально-матеріальної бази та створення сприятливих умов для її поповнення в умовах ринкових відносин;
- забезпечення високого рівня працездатності всіх учасників освітнього процесу, створення здорової творчої атмосфери в педагогічному колективі;
- поінформованість про досягнення педагогічної науки, передової педагогічної практики, науково-методичної літератури.

Важливою умовою в організації успішної педагогічної діяльності, на думку Б. Тевліна, є забезпечення педагогів *вільним часом* [307]. Виняток становлять екстремальні події в державі, регіоні, закладі освіти, житті самих керівників-педагогів В. Сухомлинський вважав: «Вільний час учителя – це корінь, що живить гілки педагогічної творчості» [297].

Для сьогодення особливо актуальні ідеї інтенсифікації, наукової організації управлінської праці, які спрямовані на скорочення витрат робочого часу керівників ЗЗСО, приведення їх до нормативних та розробки системи планування ОПД у ЗЗСО. Кожен керівник ЗЗСО повинен оцінити якими

вимірами, якими часовими витратами обертається для учасників освітнього процесу його рішення. Без цієї умови неможлива управлінська діяльність з розвитку творчості вчителів, тому що за відсутності вільного часу втомлений, роздратований, виснажений учитель не здатний до творчості. Ось чому керівникам ЗЗСО варто проводити хронометраж робочого часу, ретельно аналізувати отримані дані, виявляти всі репродуктивні витрати та активно впроваджувати *систему планування ОПД у ЗЗСО*.

Натомість і керівники закладу освіти зобов'язані оволодівати новітніми освітніми технологіями та технологіями управління не тільки заради здійснення своєї професійної діяльності, а і з метою організації процесу власного навчання, підвищення своєї майстерності, професіоналізму, компетентності. Тож особливої значущості набуває проблема творчої самореалізації особистості сучасного керівника закладу освіти як менеджера навчально-пізнавального й освітнього процесу. Аналіз наукових джерел свідчить, що концепції, які представлені в літературі, побудовані на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації ідеї *самоменеджменту*.

У концепції самоменеджменту Л. Зейверта – це ідея економії свого часу; у концепції В. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості; у концепції М. Вудкока й Д. Френсіса – подолання власних обмежень; у концепції А. Хроленка – підвищення особистої культури ділового життя; у концепції Б. Швальбе і Х. Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху [344].

Кожен з концептуальних підходів у комплексі з методиками їх реалізації є умовами забезпечення успішного функціонування системи *планування ОПД у ЗЗСО* і можуть використовуватися для самооцінювання та саморозвитку ділових якостей працівника, підвищення ним свого ділового потенціалу, що збільшить шанси і перспективи успішного планування просування службовими сходами. Однак самоменеджмент ділової кар'єри має будуватися на основі розуміння сутності самої ділової кар'єри, знання соціально-психологічних механізмів її здійснення і, перш за все, адаптивно-розвивального механізму.

Самоменеджмент — послідовне і цілеспрямоване використання керівником випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення запланованої мети. Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і усвідомлене управління своїм робочим часом [310].

Наприклад, Л. Зайверт визначив самоменеджмент як послідовне й цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для оптимального, осмисленого використання свого часу [94].

Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту полягають у: виконанні роботи з меншими витратами часу; кращій організації праці; зменшенні поспіху і стресів; більшому задоволенні від роботи; активній мотивації праці; підвищенні кваліфікації; зниженні навантаженості роботою; скороченні помилок при виконанні своїх функцій; досягненні професійних і життєвих цілей найефективнішим шляхом.

У нашому дослідженні ми акцентуємо увагу на одній із базових умов успішного функціонування системи *планування ОПД у ЗЗСО — управління робочим часом керівника закладу освіти*. При вивченні стану проблеми раціонального управління робочим часом керівника закладу освіти було використано міні-тест за Л. Зайвертом [94]. Основні змістовні характеристики тесту спрямовані на виявлення того, якою мірою керівник планує свій час або перебуває під владою зовнішніх обставин, не складає список пріоритетів і не дотримується його.

Підсумки результатів дослідження дають змогу констатувати, що 53% керівників намагаються планувати свій час і досягають деяких цілей, якщо дотримуються визначених пріоритетів, 32% керівників намагаються це зробити, але не завжди достатньо послідовні в досягненні успіху. У 15% керівників закладів освіти можна визначити високий рівень самоменеджменту. Вони можуть бути взірцем раціонального використання свого часу. Отже, за даними нашого дослідження, 85% керівників закладів освіти потребують використання самоменеджменту як засобу управління робочим часом.

Маркетинговий, іміджевий аспект є однією із умов забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО. Під *іміджем ЗЗСО* ми розуміємо як емоційно забарвлений образ закладу освіти, який свідомо сформований, такий, що володіє цілеспрямовано заданими характеристиками і покликаний зробити психологічний вплив певної спрямованості на групи соціуму (рис. 2.25).



Рис. 2.25 Імідж ЗЗСО

Із поданої схеми бачимо, що формування іміджу є першим кроком для побудови ЗЗСО, у якому комфортно здобувачам освітніх послуг. Важливою умовою розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО є *матеріальна забезпеченість, створення сучасної технічної бази для творчої педагогічної діяльності* (бібліотеки, комп'ютери, спеціалізовані кабінети, мультимедійні дошки тощо). Інформатизація освіти як соціокультурного феномена спричинила необхідність визначення ширших освітніх завдань, ніж підготовка «користувачів» персонального комп'ютера та розробників його програмного забезпечення.

Упровадження нових *інформаційних технологій* у освітній процес відкриває перспективи щодо гуманізації освіти, розширення і поглиблення теоретичної бази знань, надання результатам навчання практичної значущості, інтеграції навчальних предметів, інтенсифікації та активізації навчально-пізнавальної і пошуково-дослідницької діяльності, розкриття творчого потенціалу педагогічного колективу. Сучасна педагогічна наука поступово інтегрується в систему інноваційних педагогічних та інформаційно-

комунікаційних технологій. Широке залучення комп'ютерних засобів та створення нових програмних комплексів, які б активізували основні властивості сприйняття та засвоєння загальних і професійних знань, висунуло проблеми вивчення цих процесів з погляду психолого-педагогічних аспектів комунікації комп'ютерних навчально-методичних систем та суб'єктів освітнього процесу.

Не менш важливі для системи планування ОПД у ЗЗСО є *морально-психологічні умови у закладі освіти* – створення доброзичливих ділових стосунків між педагогами, атмосфери, коли в педагогічному колективі панує дух любові до закладу, до дітей, гордості за свою професію, підтримки творчості вчителя з боку керівництва, попередження конфліктів. *Сприятливий соціально-психологічний клімат* зумовлює творчу атмосферу в педагогічному колективі, яка попереджує виникнення негативних стосунків і передбачає вміння керівника допомогти кожному вчителю творчо реалізуватися, підтримувати і розвивати корисні ініціативи вчителів та учнів, передбачати можливі конфлікти у колективі, розвивати увагу до потреб і можливостей кожного вчителя. Варто не забувати слова К. Станіславського: «Тільки в атмосфері любові і дружби, товариської справедливої критики може розвиватися талант» [287].

Суттєво новим у системі планування ОПД у ЗЗСО, на нашу думку, є так звана *креативна спрямованість навчання та виховання*, суть якої полягає в зміні ціннісних орієнтацій, в установці на рефлексивно-творче засвоєння нових знань, ефективне їх впровадження і творче використання, розвиток творчого потенціалу й мотивів, внутрішніх стимулів, прагнення до самовдосконалення, самореалізації.

Ефективне вирішення завдання організаційно-педагогічних умов щодо забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО досягається у освітньому процесі, якщо він будується з *урахуванням особливостей мислення керівника*. «Адже... даючи людині інструменти мислення, – підкреслює академік М. Ярмаченко, – ми створюємо можливість». Демократизація і гуманізація

освіти вимагають від учителя його взаємодії з учнями, а керівництво процесами взаємодії — формування такого мислення, яке не допускає шаблону та стандарту. Останнє зумовлено тим, що освітній процес являє собою систему неповторних, унікальних по своїй природі педагогічних ситуацій, які безперервно змінюються і викликають необхідність забезпечити відповідне гнучке, винахідливе, інтенсивне, концептуально багате професійне мислення вчителя» [347].

Необхідною організаційно-педагогічною умовою є створення *рефлексивного середовища*, де стимулюється співпраця педагогів і учнів, що безпосередньо пов'язано з навчальними дисциплінами і методами їх викладання, і, більше залежить від клімату спілкування, розширення диференційованої форми роботи з учнями з різними рівнями засвоєння предметів, інтересами, настановами, рівнем вимог.

Термін «рефлексивне середовище» характеризує особливі умови успішного особистісного та професійного розвитку особистості. Під рефлексивним середовищем дослідники розуміють систему умов розвитку особистості, що відкривають для неї можливість самодослідження та самокорекції соціально-психологічних та професійних ресурсів, основною функцією якої є сприяння виникненню потреби особистості в рефлексії — базового механізму саморозвитку. Адже особистість, яка рефлексує, звернена до культури, здатна до перетворювальної діяльності, до самовдосконалення. Вона змінюється внутрішньо, змінюється її ставлення до навколишнього середовища, змінюється її діяльність, а відтак, — і саме середовище (Г. Щедровицький) [342].

На наше переконання, однозначно важливою умовою забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО є делегування повноважень керуючої системи — керованій системі (педагогам) у процесі вибору найбільш актуальних планових завдань.

Делегування — не просто передача деяких адміністративних функцій, це складний, цікавий і творчий процес, в основі якого лежить активна робота

адміністрації із залучення колективу до управління, створення особливого емоційного настрою, спрямованого на самореалізацію особистості педагога, досягнення визначених цілей і планових завдань.

Отже, підсумовуючи, слід наголосити, що запропоновані вище організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО у комплексі можуть відчутно впливати на розвиток такої особистої сфери людини, як творчість, і тільки за певних організаційно-педагогічних умов можна забезпечити реальне творче зростання учасників освітнього процесу впродовж їх професійної педагогічної діяльності, яке, так само, впливає на формування високоерудованого, з точки зору сучасної науки, творчого учня.

Результативність діяльності ЗЗСО залежить, передусім, від досконалості системи планування в рішенні найважливіших завдань життєдіяльності таких, як: розширення можливостей впливати на зміст освіти; вибір форм і методів навчання; забезпечення права на свободу педагогічної творчості; оцінювання результативності й рівня ефективності надання освітніх послуг, що забезпечуються дієвою системою планування. Визначені та обґрунтовані нами організаційно-педагогічні умови сприяють забезпеченню ефективної системи планування ОПД у ЗЗСО і підтверджують визначальну роль управлінської діяльності керівника у процесі розвитку ЗЗСО.

Висновки до другого розділу

У процесі дослідження визначені та обґрунтовані концептуальні підходи до системи планування ОПД ЗЗСО. Основні концептуальні положення нашого дослідження дають можливість здійснити обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішного моделювання ОПД у ЗЗСО діяльності. Серед них – як універсальні, що стосуються статусної ролі керівника, так і специфічні якості, необхідні для успішної діяльності на конкретній посаді.

Під час розроблення концептуальних підходів до системи планування ОПД у ЗЗСО ми розкрили такі *аспекти* розв'язання завдань наукового пошуку:

теоретичний – для осмислення сутності та визначення засадничих ідей щодо системи планування ОПД ЗЗСО; *методологічний* – для з'ясування доцільності певних методологічних підходів щодо розробки системи планування ОПД ЗЗСО; *організаційно-методичний* – для обґрунтування методичних засад щодо прогнозування реалізації планових завдань; *практичний* – для впровадження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО.

Розвиток світового і, зокрема, європейського освітнього простору, об'єктивно потребує від української школи адекватної реакції на процеси реформування загальної середньої освіти, що відбуваються у провідних країнах світу та впровадження різних *наукових підходів* до системи планування ОПД ЗЗСО: *програмно-цільового*, системного, конкурентного, людиноцентричного, компетентнісного, діяльнісного та рефлексивного. Визначені функції та методи моделювання системи планування ОПД ЗЗСО.

Організаційно-педагогічну діяльність у ЗЗСО можна позиціонувати і як процес впливу на організацію надання освітніх послуг, збереження їх якісної специфіки, вдосконалення і розвитку моделі конкурентоспроможного випускника Нової української школи.

Планування ОПД є складовою всього управлінського процесу в ЗЗСО та забезпечує реалізацію головних цільових функцій суб'єкта управління. Вивчення сучасних підходів до планування ОПД ЗЗСО свідчить про неоднотайність поглядів на цю проблему. Одні вважають *планування* самостійною системою, другі – складовою функцією управління, решта підходить до моделювання та планування з аспектних позицій, розглядаючи його як допоміжну діяльність зі специфіки діяльності закладу освіти.

Здійснено характеристику складників системи планування ОПД ЗЗСО та визначено напрями розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО: *організації освітнього процесу, розвитку професіоналізму педагогів, матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, роботи управлінської команди.*

Представлені основні напрями розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО сприяють вирішенню актуальних і складних завдань розбудови

національної школи, переходу на новий зміст навчання і об'єднані у відповідні складники системи планування ОПД у ЗЗСО.

Серед визначених у нашому дослідженні організаційно-педагогічних умов, ми виділяємо основні: *соціально-прогностичні, педагогічні, психологічні, організаційні, кадрові, нормативно-правового забезпечення, матеріально-технічного забезпечення.*

Реалізація організаційно-педагогічних умов надає можливість вести цілеспрямовану роботу з метою розвитку професійного творчого потенціалу педагогічного колективу, розроблення та впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО.

Матеріали розділу висвітлено у таких публікаціях автора: [139; 141; 143; 144; 147; 148; 149; 150; 151; 152].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1 Наукове обґрунтування, структура та зміст моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти

У проведеному педагогічному дослідженні ми вважали за доцільне позиціонувати теоретичні засади системи планування ОПД у ЗЗСО, на їхній основі побудувати, теоретично обґрунтувати модель системи планування ОПД та експериментально перевірити результативність даної системи.

Проблеми прогнозування і планування роботи в закладах освіти засобами моделювання завжди знаходились в полі особливої уваги вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків: Е. Березняка [10], Г. Єльнікової [83; 84], Л. Капченко [106], О. Коберника [118], В. Маслова [186], В. Сухомлинського [293; 295; 296], та ін., а також дослідження зарубіжних учених: А. Попов [246], М. Поташника [252], Л. Портнова [248], В. Татьянченко [306] та ін. Результати наукових знахідок спрямовані на теоретичні і технологічні питання моделювання управлінської діяльності і організації роботи педагогічних колективів в цілому і суттєво не відображають особливостей планування організаційно-педагогічної роботи в ЗЗСО.

Поняття «моделювання» як метод дослідження об'єктів на їх моделях Педагогічний словник ототожнює певному фрагменту природної або соціальної реальності [235]. Часто, розкриваючи сутність термінів *моделювання, планування, проектування* тощо, деякі дослідники (переважно практичного спрямування) не бачать між ними суттєвої різниці [10; 164; 242; 246; 305 та ін.].

В останній час з'явився ряд досліджень, в яких науково обґрунтовується специфічність функцій цих дефініцій [118; 235; 273; 328; 340].

Ми погоджуємося з думкою вітчизняного дослідника Л. Капченка стосовно того, що поняття *прогнозування, моделювання і планування* є певними системними утвореннями, які мають конкретну мету, певні вимоги до змісту та структури [106]. Ретроспективний аналіз моделювання діяльності закладів освіти свідчить, що даний процес обмежувався описовими (текстовими) формами, які мали назву *планів*. У них розкривався зміст освітнього процесу, згодом управління освітнім процесом. У числі дослідників з моделювання управлінських дій необхідно відзначити О. Дейнеко [67], який починає створювати графіки мережевого планування, яким дає назву *моделей*. На переконання дослідника, науковий підхід до аналізу управлінських операцій можливий лише на основі розробки відповідної моделі.

Моделювання на початку ХХІ століття носило описово-змістовий характер в педагогічній теорії та практиці. Різні аспекти моделювання розкриті в дослідженнях Л. Даниленко [63], Г. Єльнікової [85], Л. Карамушки [108], О. Коберника [118], І. Лікарчука [164], В. Маслова [186], Н. Ничкало [212; 213], Г. Сазоненко [273] та інших.

В. Маслов стверджує, що моделювання є специфічним видом управлінської діяльності і сприяє забезпеченню ефективного керівництва в сучасних закладах освіти. Модель управлінської компетентності керівника закладу освіти, запропонована В. Масловим, є ідеалізованою теоретичною абстракцією, яка відображає головні напрямки діяльності педагогічного колективу і методи суб'єктно-об'єктної взаємодії в ньому [186].

Вітчизняна дослідниця Н. Ничкало [213] позиціонує ефективність теоретичного моделювання в системі виховної роботи, особливо із застосуванням комплексного підходу щодо її координації, а також використання організаційних моделей управління в системі регулятивно-розпорядчих методів керівництва закладом освіти.

Досконало ознайомившись з результатами наукових знахідок із зазначеної проблеми, ми повністю розділяємо думку вітчизняного дослідника Л. Капченка, що, незважаючи на наукові розробки і існуючі технології,

найрізноманітніші за призначенням і складністю в педагогіці моделювання безпосередньо в управлінській діяльності обмежується плануванням роботи, що має переважно змістовно-календарну основу [106].

Моделювання управлінської діяльності органічно пов'язане з проблемою вдосконалення організаційної структури управління закладом освіти як соціально-педагогічною системою взагалі, так і окремими її підсистемами (до яких відноситься і організаційно-педагогічна діяльність). Як зазначає В. Пікельна, технологія моделювання управлінської діяльності потребує інтегративних знань з теорії цільового програмування, теорії систем моделювання, математичного моделювання, математичної логіки та ін. [237].

Отже, будь-яка *система* – може бути відтворена як *модель*. Модель є формою наукового відображення реальності. Теорія розглядає не реальні об'єкти, а їх ідеалізовані моделі. У свою чергу, Л. Даниленко переконує, що характерною ознакою методу моделювання «є кількісна та якісна подібність властивості моделі із властивостями оригіналу. Цей метод характеризується використанням моделювання за аналогією» [61; 64]. На нашу думку, ефективність застосування моделей багато в чому залежить від конкретної ситуації. Разом з тим, як стверджують Е. Ричихіна і Г. Ніколаєва, необхідно враховувати, що моделі можуть модифікуватися і розвиватися в різних напрямках [268]. Зокрема, цей процес можна спостерігати в таких різновидах застосування методу моделювання, як розробку концепцій, статутів і положень, програм і *планів*.

Моделювання належить до теоретичних методів дослідження, що мають за мету створення структурних механізмів педагогічного процесу, вивчення логічних залежностей педагогічних явищ тощо. На думку В. Краєвського, будь-яка досконала модель не може повною мірою відобразити всю специфіку закономірностей свідомої, соціально зумовленої практичної діяльності людини, адже модель – це лише результат абстрактного узагальнення особистісного досвіду, а не прямий результат експерименту [133].

Відповідно до завдання нашого дослідження, яке полягало в розробленні системи планування ОПД у ЗЗСО, ми здійснили побудову моделі названої

системи та організаційну структуру її управління. Розробка моделі системи ОПД у ЗЗСО виконувалась послідовно:

- по-перше, було передбачено і проаналізовано різні варіанти моделей, з урахуванням напрямів у змісті ОПД та доцільності введення їх елементів у модель системи закладу освіти;
- по-друге, були виявлені прямі та зворотні зв'язки між підструктурними елементами системи ОПД;
- по-третє, була доведена необхідність співіснування традиційних та інноваційних форм організації ОПД і доцільність їх введення в модель процесу планування.

Однією із суттєвих характеристик моделі є наявність структури, що реально відтворює характерні риси і зв'язки головних компонентів системи управління ЗЗСО на засадах планування організаційно-педагогічної діяльності. У даному випадку управління ЗЗСО ми розглядаємо як систему, оскільки дане поняття трактується нами як сукупність взаємопов'язаних і розміщених у належному порядку елементів певного цілісного утворення [24].

У перекладі з латинської мови поняття «модель» означає міру, зразок, примірник чого-небудь вченими, у дослідженнях вона визначається, як дієвий інструмент для конструювання майбутніх ситуацій, знаходження альтернатив у розвитку навчального закладу з урахуванням основи – зв'язку між освітою та організацією [45].

Досліджуючи моделі, ми погоджуємося із І. Драч, що модель – це уявна або матеріальна система, яка відображає або відтворює об'єкт дослідження і здатна замінити його таким чином, що її вивчення дає нам нову інформацію про об'єкт [75]. Будь-яка модель має прогностичну функцію, без якої моделювання було б недоцільним як для практики, так і для теорії. Вона дає змогу побудувати можливе теоретичне зображення системи прогнозованого явища і процесів, що відбуваються в ньому.

Модель має декілька застосувань, вона дозволяє, зокрема: чітко визначити компоненти, які утворюють систему; схематично розглядати зв'язки між компонентами; порівнювати зв'язки в середині моделі; генерувати ідеї, ставити запитання щодо об'єкта дослідження [267].

На наше переконання, модель системи планування ОПД у ЗЗСО представлена відповідними компонентами (рис. 3.1). Мотиваційно-цільовий компонент (проектний) вбирає усе розмаїття мети, цілей та завдань планування ОПД у ЗЗСО: від генеральної мети до конкретних задач формування конкурентоспроможної особистості. Даний компонент включає соціальне замовлення – сформованість готовності до системного планування діяльності ЗЗСО, мету і завдання системи планування ОПД та основні вимоги до її функціонування.

Формуючи методологічно-змістовий компонент моделі, ми вважали за необхідне проаналізувати всі складники ОПД ЗЗСО, охарактеризувати наукові підходи, визначити відповідні принципи, функції, форми, методи, а також обґрунтувати вектори системи планування ОПД ЗЗСО.

Дане педагогічне дослідження було здійснено на основі відповідних і характерних для вирішення визначеної проблеми науково-теоретичних підходів до моделювання системи планування ОПД, якими є: програмно-цільовий, системний, конкурентний, людиноцентриський, компетентнісний, діяльнісний та рефлексивний підходи (детально наукові підходи проаналізовані у п. 2.1).

У стадії формування системи планування ОПД у ЗЗСО, яка могла б швидко реагувати на соціальне замовлення у сфері освітніх послуг, внутрішні потреби, поточні ситуації, спрямовуватися до саморозвитку та самореалізації усіх учасників освітнього процесу, слід дотримуватися таких основних принципів, виокремлених в теорії управління [32]: *цільопокладання, науковості, перспективності, конкретності, наступності, демократизму та відкритості, актуальності, об'єктивності, координації, інтеграції, врахування специфіки закладу, принцип делегування повноважень, принцип зворотного зв'язку.*

На основі досліджених наукових принципів визначено зміст та функції, за допомогою яких нами передбачена діяльність усіх суб'єктів планування системи ОПД. Функції управління охоплюють усі аспекти планування системи ОПД у ЗЗСО: *планування, організація, мотивація, контроль, координація тощо.*

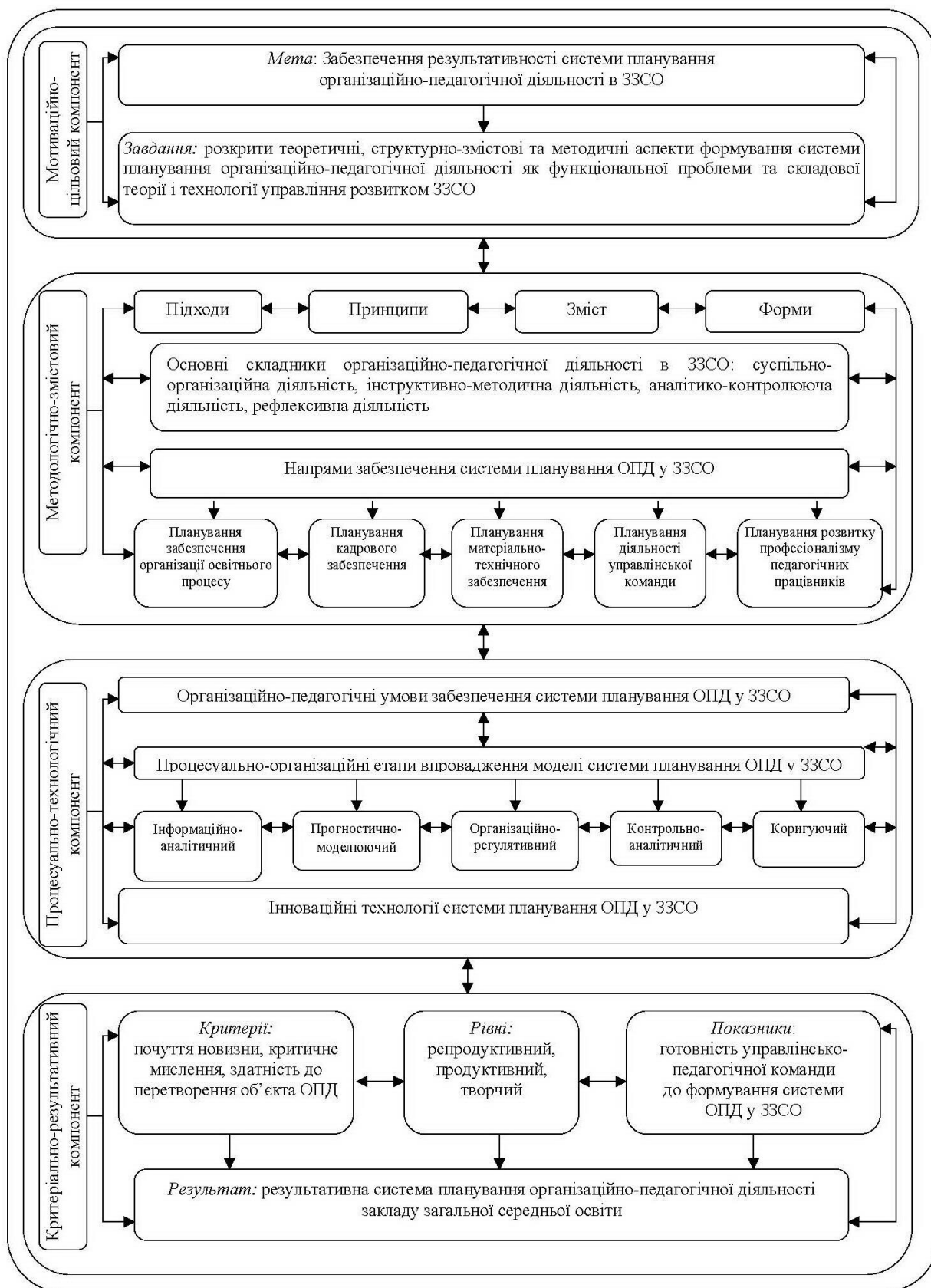


Рис. 3.1 Модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти

З формами і змістом планування в ЗЗСО пов'язані методи планування – це засоби управлінської діяльності керівника ЗЗСО, що він використовує з метою цілеспрямованого впливу на учасників освітнього процесу (вчителі, працівники школи, учні, батьки).

У нашому дослідженні ми застосували також найбільш розповсюджені *методи прогнозування* – це думка журі і метод експертних оцінок (детально ці методи представлені у п. 2.2). З урахуванням особливостей процесу управління ЗЗСО методи планування ОПД можна об'єднати в три групи: *організаційно-розпорядчі; психолого-педагогічні; методи економічного стимулювання*.

Методи економічного стимулювання спрямовані на підвищення соціального статусу педагога, проблема ефективного використання економічних методів у педагогічному менеджменті тільки починає вивчатися на етапі радикальних змін системи освіти, вона стає загальнодержавною.

Організаційно-розпорядчі або адміністративні методи – реалізуються шляхом регламентування та нормування діяльності виконавців, а також їх інструктування у формі вказівок, розпоряджень, наказів, вимог, делегувань повноважень.

Методи психолого-педагогічного впливу реалізуються у формі порад, прохань, побажань, вимогливих (однак без зайвої жорсткості) розпоряджень, заохочень, подяк та ін. Ці методи спираються на використання різних форм колективного й індивідуального морального заохочення щодо планової діяльності членів педагогічного колективу.

Методи суспільного впливу реалізуються шляхом широкого залучення педагогічних працівників до управління, до планування розвитку ЗЗСО через колективне обговорення основних проблем освітнього процесу і механізмів їх подолання шляхом охоплення членів колективу методичним навчанням та розвитку в колективі творчої конкуренції. Ці методи сприяють забезпеченню системи успішного планування ОПД у ЗЗСО.

Методологічно-змістовий компонент відображає сутність кожної складової, мети та завдання системи планування ОПД системи в цілому або її окремих напрямів розвитку планування (*організації освітнього процесу,*

розвитку професіоналізму педагогів, матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, роботи управлінської команди (характеристика складових та векторів детально представлена у п. 2.2):

Процесуально-технологічний компонент включає: організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО, етапи впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО, інноваційні технології системи планування ОПД у ЗЗСО. Як ми вже зазначали раніше, організаційно-педагогічні умови – це сукупність професійних компетентностей, об'єктивних можливостей, методів, форм, засобів, що сприяють забезпеченню системи планування ОПД у ЗЗСО (п. 2.3). Серед визначених у нашому дослідженні організаційно-педагогічних умов, ми виділяємо основними: *соціально-прогностичні умови, педагогічні умови, психологічні умови, організаційні умови, кадрові умови, нормативно-правове забезпечення, ергономічні й медичні умови, матеріально-фінансові умови, дотримання науковості, здатність до планування діяльності ЗЗСО.*

Важливою умовою забезпечення системи успішного планування ОПД у ЗЗСО є координація виконання планових завдань керівником і його управлінською командою.

У процесі дослідження визначені етапи впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО. Зупинимося на основних завданнях, які реалізуються на кожному етапі впровадження системи планування ОПД.

I етап (інформаційно-аналітичний). Організація та проведення діагностики векторів розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО, моніторингу особистісного розвитку всіх учасників освітнього процесу (учнів, батьків, педагогів), теоретично-практичне оволодіння педагогічними працівниками комплексом діагностичних методик, організація та проведення системно-кореляційного аналізу розвитку особистості учнів, визначення конкретних проблем та потенційних можливостей розвитку особистості учнів, класних колективів тощо.

II етап (прогностично-моделюючий). Теоретико-практичне оволодіння педагогічними працівниками закладу освіти технологією конструювання

тактичних завдань особистісного розвитку конкурентноспроможного випускника, прогнозування розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО.

III етап (організаційно-регулятивний). Теоретико-практичне оволодіння педагогами закладу освіти технологією програмування та моделювання сюжетної лінії освітніх проєктів. Створення освітніх програм, визначення їх ефективності, моделювання планової діяльності закладу освіти на засадах удосконалення векторів розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО.

IV етап (контрольно-аналітичний). Оволодіння педагогами технологією проєктування особистісно орієнтованого змісту у планах розвитку закладу освіти та прогнозуванні особистої професійної кар'єри на основі відповідного моніторингу. Створення системно-комплексних планів роботи різних видів діяльності у ЗЗСО на засадах контрольно-аналітичної діяльності.

V етап (коригуючий). Удосконалення системи планування ОПД у ЗЗСО на основі технології проєктування особистісно-розвивального змісту. Упровадження в освітній процес школи системи оцінки ефективності та результативності роботи управлінської команди та педагогічного колективу.

Система планування ОПД в освітньому закладі – це цілеспрямована, активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш якісний рівень на засадах інноваційних технологій.

Поняття «*управлінська інноваційна технологія планування*» розглядається як похідна нового типу управління, суттєвими ознаками якої є:

- ціннісні орієнтації, цільові установки автора чи колективу, орієнтованого на конкретний очікуваний результат;
- технологічний ланцюг управлінських дій відбувається відповідно до поставленої мети й має гарантувати всім учасникам освітнього процесу досягнення життєвої перспективи та високий рівень засвоєння державного стандарту освіти;
- взаємозв'язана планова діяльність керівника й педагогів;

- діагностування та моніторинг результатів системи планування ОПД;
- глибока психологізація освітніх технологій та їх упровадження в освітній процес.

Технологія планування ОПД включає в себе: навчання вчителів за програмою «INTEL. Навчання для майбутнього»; створення веб-сайту ЗЗСО; залучення вчителів, батьків та учнів до роботи в проєктах; розроблення концепції розвитку закладу; удосконалення проєктної діяльності управління школою; створення системи планування роботи ЗЗСО над науково-методичною проблемою; створення системи роботи щодо впровадження інноваційних технологій в ЗЗСО.

І як результат: створена система планування ОПД та її забезпечення на засадах інноваційних технологій змінює особистості учнів, педагогів та членів управлінської команди; у більшості учасників освітнього процесу сформована внутрішня мотивація до інноваційної діяльності; стиль керівництва з ліберально-авторитарного переростає в демократичний; у педагогів з'явилося проєктне бачення педагогічної діяльності; здійснюється науковий супровід впровадження інноваційних технологій навчання ЗЗСО; успішно впроваджується концепція Нової української школи.

Критеріально-результативний компонент моделі системи планування ОПД у ЗЗСО передбачає як визначення діагностики експериментальної перевірки системи планування ОПД в умовах освітнього закладу так і критеріально-рівневого інструментарію перевірки її результативності. Діагностика (з гр. diagnosis = dia+gnosis = «роз+пізнання») – загальна назва різних методів контролю, перевірки функціонування, прогнозування стану об'єктів або систем [327].

Проаналізувавши досвід науковців з даної проблематики, нами було виокремлено систему критеріїв ефективності системи планування ОПД ЗЗСО. Ці критерії розроблено відповідно до змісту управління інноваційним розвитком освітнього закладу, вивченого за рахунок аналізу теоретичних джерел та вивчення досвіду роботи окремих ЗЗСО в управлінні інноваційним розвитком. *Пріоритетними критеріями ефективності системи планування ОПД у ЗЗСО визначено:*

- новизна (перспективність планування ОПД);
- критичне мислення (варіативність вибору змісту і засобів планування);
- здатність до перетворення об'єкта ОПД (адаптивність системи планування ОПД у ЗЗСО до вимог соціуму).

У перший критерій – новизна (*перспективність*) – ми вкладаємо поняття інноваційного планування ОПД у ЗЗСО, що означає інноваційність, спрямовану на розвиток.

Другим критерієм ми визначаємо *критичне мислення* (варіативність вибору змісту і засобів планування ОПД). Тут ми вбачаємо, перш за все, вміння послуговуватися різними джерелами та реалізовувати ці знання щодо оцінювання планування ОПД у ЗЗСО.

До цього ж критерію ми відносимо і вміння створювати умови для застосування інноваційних підходів у системі планування ОПД у ЗЗСО.

Останнім критерієм ми виділяємо *здатність до перетворення об'єкта ОПД* (адаптивність системи планування ОПД у ЗЗСО до вимог соціуму). Адаптація – це процес пристосування до певних оточуючих умов. З цього визначення ми усвідомлюємо, що поняття адаптивність, як критерій рівня результативності системи планування ОПД у ЗЗСО, виступає як відповідність змісту розвитку позитивного іміджу закладу освіти.

На основі схарактеризованих критеріїв ми визначили *три рівні готовності до планування ОПД у ЗЗСО*: низький, середній та високий. З огляду на зміст, яким ми характеризуємо ці рівні, вони можуть називатись:

- репродуктивний (низький);
- продуктивний (середній);
- творчий (високий);

Репродуктивний рівень визначається поняттям «репродукція», тобто відтворення. Такий рівень характеризується загальним налаштуванням педагогічного колективу на планування ОПД як складової системи планування розвитку ЗЗСО і

характеризується недостатньою професійною компетентністю керівників та педагогів щодо формування та впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО.

Наступним рівнем, який ми визначаємо, є *середній або продуктивний* рівень. Продуктивний рівень (від англ. *to produce* – створювати, продукувати) визначається, насамперед, тим, що управлінська команда та педагогічний колектив ЗЗСО, має певний рівень готовності до формування системи планування ОПД у ЗЗСО, спрямований на створення інноваційного середовища як основного чинника ефективного інноваційного розвитку.

Цей рівень характерний усвідомленим ставленням педагогів до організації планування ОПД у ЗЗСО на засадах інноваційних технологій. Педагогічні колективи, що досягають такого рівня, мають професійні компетентності щодо планування інноваційного розвитку ЗЗСО. У них створені умови для ефективного впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО. Педагоги, яких зараховують до цього рівня, охоче йдуть на експеримент, не приховують ні своїх успіхів, ні помилок, відкриті для публічного обговорення, осмислення педагогічних інновацій у плануванні.

Третій рівень готовності ЗЗСО до інноваційного розвитку є високим (творчим) рівнем і базується на понятті «креативність». Креативність – (лат. *creatio* – створення) – новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять до структури обдарованості в якості незалежного фактору» [32]. Раніше в літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше почав витіснятися мовним запозиченням з англійської мови (*creativity, creative*).

Цей творчий рівень характеризується такими показниками:

- наявність ґрунтовних знань про систему планування ЗЗСО, що дозволяє сформулювати власне ставлення до поняття «система планування ОПД у ЗЗСО»;
- взаємозв'язок нормативних та конкретних цілей формування системи планування ОПД у ЗЗСО;

- усвідомлення важливості інноваційного розвитку освітнього закладу призводить до визначення мети системи планування ОПД у ЗЗСО, тобто до підвищення якості освітніх послуг у ЗЗСО;
- технології системи планування ОПД у ЗЗСО, їх підбір, поєднання та використання залежить від рівня ефективності та результативності;
- система планування ОПД дозволяє здійснювати ситуативні та заплановані зміни та корективи у плануванні розвитку ЗЗСО;
- вміння здійснювати аналіз та проєктування самоосвітньої діяльності педагогів для подальшого застосування їх у плануванні;
- застосування методів перспективного планування та проєктування;
- організаційно-педагогічні умови забезпечують не тільки ефективне впровадження інновацій в освітній процес, а й дозволяють здійснювати творчі пошуки та створювати власні інновації;
- перспективний педагогічний досвід розглядається не як система накопичених та систематизованих знань, а як певне джерело для пошуків ідей для здійснення самостійної пошукової діяльності;
- творчий підхід до формування системи планування ОПД та її впровадження в практику ЗЗСО.

Натомість ми можемо зазначити, що творчий рівень готовності до планування ОПД ЗЗСО є високим рівнем і потребує високої професійності та компетентності від педагогічного колективу ЗЗСО та його управлінської команди. Він передбачає створення власних інноваційних проєктів, технологій для підвищення якості шкільної освіти на основі впровадження системи планування ОПД.

Відтак *результативні критерії* надали можливість отримати інформацію щодо досягнень у професійній діяльності педагогів ЗЗСО, оцінити глибину знань та визначити рівень готовності до впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО. Система планування ОПД у ЗЗСО буде результативною за умови відповідності критеріям та рівням готовності до планування розвитку ЗЗСО і

орієнтує усіх учасників освітнього процесу на формування конкурентоспроможного здобувача освітніх послуг.

Отже, обґрунтуванню моделі системи планування ОПД у ЗЗСО передувало теоретичне дослідження проблеми, висунення певних теоретичних ідей, положень. Модель, будучи уявним образом реального об'єкту, дозволила упорядкувати ці теоретичні положення і визначити методи, форми, засоби перевірки їх вірогідності у практичній діяльності. Ми прагнули надати створюваній моделі прогностичного характеру, врахувати тенденції розвитку закладу загальної середньої освіти.

3.2 Організація і проведення експериментальної перевірки моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти

Відповідно до мети і визначених завдань педагогічного дослідження, було здійснено теоретичне обґрунтування системи планування ОПД у ЗЗСО та її експериментальна перевірка.

При цьому нами враховувалося, що *ефективність* («ефективний» в перекладі з латинського означає «дієвий») розуміється як результативність діяльності, як відношення результату до наміченої мети, співвідношення між досягнутими результатами і витратами, пов'язаними з їх забезпеченням, як фактично досягнуті і необхідні результати [81; 233].

У нашому дослідженні ми використовували основні положення щодо підготовки, реалізації й аналізу результатів педагогічного експерименту представлено у працях С. Гончаренка [46], В. Краєвського [133], Є. Хрикова [327] та ін. Як стверджують науковці, сутність педагогічного експерименту полягає в активному втручанні дослідника в психолого-педагогічний процес з метою його вивчення в заздалегідь запланованих параметрах і умовах [46; 327].

Теоретичні узагальнення стали основою для подальшої експериментальної роботи. Схарактеризуємо її послідовність. Кожний етап експериментальної перевірки здійснювався у відповідний проміжок часу:

- I етап – підготовчий (2015 р.);
- II етап – констатувальний (2016–2017 рр.);
- III етап – формувальний (2017–2018 рр.);
- IV етап – контрольний (2019 р.).

Так, підготовчий етап передбачав обґрунтування проблеми планування ОПД у ЗЗСО, актуальності обраної теми, визначення мети і завдань, об'єкту, предмету наукового пошуку; аналіз теоретичних основ планування ОПД у ЗЗСО у психолого-педагогічній літературі; характеристику основних складників ОПД; вивчення особливостей планування ОПД у ЗЗСО; дослідження ретроспективи структури планування у ЗЗСО. На підготовчому етапі проведено теоретичний аналіз, вивчено стан планування ОПД як функціональної проблеми та складової теорії і технології управління ЗЗСО засобами аналізу та узагальнення інформації щодо планування ОПД у ЗЗСО.

Констатувальний етап дослідно-експериментальної роботи передбачав: опрацювання та систематизацію наукових джерел з теорії та практики планування ОПД у ЗЗСО; розкриття змісту, складових компонентів та функцій системи планування ОПД у ЗЗСО; виявлення особливостей розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО.

Констатувальний етап використано для визначення та аналізу практичного стану й особливостей системи планування ОПД у ЗЗСО. Для цього нами здійснено аналіз умов, змісту, технології, прогнозування дієвості системи планування ОПД у ЗЗСО, виділено недоліки, яких необхідно уникати.

Для діагностики особливостей системи планування ОПД у ЗЗСО використовувалася сукупність теоретично обґрунтованих критеріїв і параметрів. Експеримент базувався на таких критеріях готовності управлінської команди та педагогічного колективу до формування системи планування ОПД у ЗЗСО: *почуття новизни; критичне мислення; здатність до перетворення об'єкта ОПД.*

Критерії конкретизувались на практиці, спрямовувались на розвиток професіоналізму суб'єктів процесу планування у ЗЗСО. Домінуючим критерієм

виступало *почуття новизни*, що поєднувало в собі елементи творчої активності та відображалось у таких показниках: здатність до змін; творча уява; здатність моделювати нестандартні ситуації. *Критичність мислення* розкривалась і характеризувалась за допомогою незалежності суджень; уміння знаходити причини недоліків у процесі планування; самооцінки своєї діяльності; уміння аналізувати, порівнювати, систематизувати, класифікувати планові завдання; здатність генерувати ідеї. *Здатність до перетворення об'єкта ОПД* у нашому дослідженні характеризується професійними та педагогічними компетентностями, тобто здатністю суб'єктів процесу планування здійснювати розвиток ЗЗСО у якісно новому вимірі. Виділені критерії і показники дозволили визначитись з діагностичними засобами та зробити відповідні виміри.

На констатувальному етапі було застосовано діагностичну методику, яка включала оцінювання стану планування ОПД як функціональної проблеми та складової технології управління ЗЗСО експертами та керівниками закладів освіти у процесі самооцінювання стану планування ОПД у ЗЗСО. Для вирішення визначених завдань на констатувальному етапі передбачено вибір експериментальних і контрольних груп з наближеними якісними і кількісними характеристиками ЗЗСО.

Формувальний етап педагогічного експерименту дозволив нам на основі проведеного аналізу під час констатувального етапу розробити та апробувати модель упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО з використанням відповідних методичних рекомендацій. Тобто йдеться про активне втручання в даний процес та побудову його, виходячи із заданих нами параметрів. Тому нами визначено певну технологію та інструментарій впровадження цієї моделі в діяльність закладів освіти.

Метою контрольного етапу було оцінювання результативності упровадження моделі системи планування ОПД ЗЗСО. На завершальному етапі експерименту здійснювалась оцінка якості надання освітніх послуг закладом освіти, що забезпечує результативність системи планування ОПД у ЗЗСО. Використовувалась також комплексна діагностика для вимірювання та оцінки

рівнів якості надання освітніх послуг у ЗЗСО. Результати, отримані в ході застосування, заносилися у відповідну модель, за допомогою якої проводилася їх обробка та був визначений рівень результативності системи планування ОПД.

Перевірка розробленої моделі системи планування ОПД передбачала проведення спеціальної дослідницько-експериментальної роботи на практичній базі у природних умовах. За цією умовою експеримент був організований на базі 19 ЗЗСО у містах Київ, Чернігів та респондентів Київської, Сумської, Волинської, Дніпропетровської, Полтавської Одеської та Закарпатської областей (всього 19 ЗЗСО – 1147 осіб). Їх вибір визначався певними характеристиками, що істотно впливають на специфіку організації освітнього процесу, наближені за чисельністю до педагогічних та учнівських колективів, схожих за режимом життєдіяльності тощо.

Основною базою для експериментальної роботи було обрано спеціалізовану школу І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва. Проте, з метою визначення ефективності пропонованої експериментальної стратегії та підтвердження її об'єктивного характеру, ми запропонували провести аналогічну експериментальну роботу за нашими рекомендаціями з усіма учасниками освітнього процесу в інших ЗЗСО.

У цілях успішнішої реалізації розробленої нами моделі системи планування ОПД у закладі освіти ми заздалегідь проаналізували реальні та загальнодоступні ресурси щодо розвитку ЗЗСО, на базі яких проводилась експериментальна апробація системи планування ОПД. З цією метою було вивчено інформацію на сайтах ЗЗСО, яка є доступною згідно із Законом України «Про освіту» ст. 30 «Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти» [99] та було використано дані сайту «Єдиної державної електронної бази з питань освіти».

Експериментальна робота проводилася серед потенційних респондентів – управлінська команда (керівники ЗЗСО та їх заступники), педагоги, а також до опитування були залучені представники учнівського самоврядування та батьківської громади. Експериментальна й контрольні групи ЗЗСО були

підібрані таким чином, щоб контрольовані параметри несуттєво відрізнялися один від одного (організація освітнього процесу, показники успішності, тощо). Методом попарної вибірки було сформовано експериментальну (ЕГ) (579 респондентів ЗЗСО) та контрольну (КГ) (568 респондентів ЗЗСО) групи, показники розвитку досліджуваного феномена, в яких на констатувальному етапі суттєво не відрізнялися. Середні значення показників у респондентів при констатувальному зрізі в КГ та ЕГ не підтверджують розбіжностей між ними.

В ЕГ ЗЗСО апробація моделі системи планування ОПД у ЗЗСО здійснювалась організовано, системно та послідовно. Управлінські команди від закладів освіти, що працювали в ЕГ були цілеспрямованими, компетентними, з характерним критичним мисленням та активно долучалися до впровадження інноваційних методів формування системи планування ОПД у ЗЗСО. У КГ ЗЗСО планування ОПД у ЗЗСО відбувалося традиційно та фрагментально. Заклади освіти традиційно опановували методичні рекомендації щодо планування ОПД у ЗЗСО.

У ЕГ та КГ ЗЗСО було проведено анкетування з метою виявлення відношення вчителів до системи планування ОПД у ЗЗСО та педагогічної взаємодії. Проведене опитування управлінської команди та педагогів з метою вивчення їх ставлення до існуючих планів роботи, що використовуються у ЗЗСО здійснювалось на підставі розробленої анкети (додаток Ж).

Опитування респондентів проводилося анонімно, що дозволило вважати здобуті результати правдивими і об'єктивними. Аналіз показав, що не всі члени управлінської команди і педагоги мають чітке уявлення про кількість та обсяг (за місцем роботи) планів та їх форми (моделі). Так, серед КГ ЗЗСО – майже половина (47% від числа опитаних) дали негативну відповідь, тобто вони не знають, яка структура і кількість планів розробляється в закладі взагалі. Серед ЕГ ЗЗСО таку відповідь дали 19,6% респондентів. Значна кількість педагогів ухилилась від відповідей, обравши варіант: «Багато за різними напрямками роботи» (в ЕГ – 32,4% і в КГ – 34,2% від загального числа опитаних).

Також відповіді на друге запитання, на жаль, показали, що майже третя частина обох груп (КГ та ЕГ) вважають, що плани заважають у роботі в цілому,

і тільки четверта частина вважає, що вони необхідні. П'ята частина опитаних педагогів (відповідно КГ – 21,5% та ЕГ-18,2%) переконливо стверджують, що плани в роботі потрібні, незважаючи на їхню значну кількість.

Результати відповідей на третє запитання дозволили переконатись у тому, що, не дивлячись на деяку незначну розбіжність (максимально до 5%) респондентів як КГ, так і ЕГ ЗЗСО, погоджуються із тим, що існуючі плани потребують удосконалення. Всього тільки від 13% до 18% вважають, що зміст планів та їх кількість можна не зменшувати. Варіант відповіді «Є плани, які можна не розробляти» підтримали в КГ всього 7,8% від числа опитаних, в ЕГ ще менше (4,9% від загального числа опитаних).

З метою вивчення поглядів респондентів ЗЗСО, що були охоплені дослідженням, було сформульоване четверте запитання, відповіді на яке мали виявити позицію респондентів щодо оцінки ними уміння розробляти плани ОПД, які інтегрують у всі складники системи стратегічного і річного планування в ЗЗСО. Здобуті показники показали певну розбіжність у поглядах КГ та ЕГ ЗЗСО. Якщо в першій групі тільки 20,8% визнало залежність якості планів роботи від рівня компетентності у даному питанні, то в ЕГ респондентів близько половини опитаних (42,6%) визнало залежність від уміння розробляти плани діяльності в різних етапах освітнього процесу. Майже однакова частина педагогів (відповідно 12,1% та 12,8% опитаних респондентів) визнало свою некомпетентність щодо розроблення планування ОПД у ЗЗСО.

У бесідах із педагогами абсолютна більшість їх погоджувалась із необхідністю обізнаності щодо різних методик складання планів ОПД, оскільки це питання для більшості з них було складним. Наступні відповіді за запропонованими запитаннями анкети посилюють наш висновок про те, що планування ОПД у ЗЗСО практиці багатьох шкіл не використовується системно. Якщо це так, то можна впевнено стверджувати: керівники та педагоги не обізнані щодо забезпечення результативної системи планування ОПД у закладах освіти.

Аналізуючи показники відповідей респондентів, можна зробити висновок, що у них відсутні глибокі та ґрунтовні знання щодо планування ОПД

у ЗЗСО. Більш того, респонденти у своїй більшості не беруть на себе сміливість критично оцінювати роботу управлінської команди з планування ОПД у ЗЗСО. Як свідчить педагогічна наука і практика, цей показник також характеризує рівень готовності педагогічного колективу до планової діяльності.

Діагностичний аналіз ряду проблем є досить поширеним в практиці діяльності керівників освітніх установ. Зокрема, результати опитування за методикою «Оцінка рівня розвитку педагогічного колективу» (додаток К) показали, що для значної частини управлінської команди та педагогів ЗЗСО щодо впровадження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО були характерні:

- відсутність самостійності, орієнтованість на допомогу і вказівки, а також на ініціативу адміністрації (ці якості отримали по 11-бальній шкалі в середньому всього від 2 до 5 балів);
- недостатня (на думку 22,2% опитаних педагогів) їх включеність у формування управлінських рішень і при цьому відсутність конструктивного предметного діалогу під час педрад і нарад;
- найнижчим балом (1) відмічено з питання про впровадження нововведень: 11,1% опитаних вважають, що цей процес може викликати опір, неприйняття в колективі.

Аналіз отриманих результатів виявив ряд негативних явищ щодо відношення керівників до педагогів у ЗЗСО, які впливають на якість планування різних напрямів діяльності закладу освіти. Негативні переживання і емоції у керівників характеризують такі висловлювання опитаних респондентів КГ і ЕГ: байдужий до проблем педколективу – 17%; не поважає думку педагога – 21%; необ'єктивний – 19%; дратується, нервує – 21%; переносить свій поганий настрій на педколектив – 17%; втомлює нотаціями – 8%; має улюбленців – 36%; підвищує голос – 38% (рис. 3.2).

Отримані дані (рис. 3.2) також свідчать про певні проблеми у спілкуванні управлінської команди з педагогічним колективом. Спостереження, бесіди та інтерв'ю окремо з керівниками і педагогічним колективом дозволяють визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи планування ОПД у ЗЗСО.



Рис. 3.2 Аналіз отриманих результатів виявив ряд негативних явищ у взаємовідносинах управлінської команди та педагогів

Діагностичний підхід у визначенні змісту методичної роботи дає змогу виявити: слабкі сторони у методичній підготовці кожного педагога ЗЗСО та причини, що їх породжують; намітити на цій основі у кожному конкретному випадку індивідуальні заходи щодо їхнього усунення; визначити значущі для більшості членів колективу питання удосконалення професійного рівня; позбутися формалізму у плануванні ОПД у ЗЗСО.

Для визначення пріоритетних напрямів розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО проведено дослідження стану управління закладами освіти. Під час дослідження встановлено зв'язки деяких явищ в управлінні ЗЗСО. На підготовчому етапі дослідження ми опрацювали законодавчо-нормативні, наукові, організаційно-методичні матеріали з питань управлінської компетентності, керівника ЗЗСО, удосконалення професіоналізму директора ЗЗСО, оцінювання його діяльності та здійснили аналіз теоретичного стану проблеми системи планування ОПД у ЗЗСО на основі опрацювання науково-педагогічної літератури.

Ми вивчали стан управління ЗЗСО різними засобами: анкетування керівників під час нарад, семінарів; бесіди з працівниками відділів освіти; опитування інших категорій педагогічних працівників щодо діяльності керівництва ЗЗСО. У поєднанні з теоретичним аналізом, ці засоби дозволили

нам встановити причинно-наслідкові зв'язки між рівнем управлінської компетентності та якістю планування ОПД у ЗЗСО.

Під час проведення дослідження ми провели анкетування щодо визначення рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО (додаток II).

На запитання «В яких видах діяльності ви відчуваєте найбільші складнощі?» розподіл відповідей був таким: у вирішенні фінансово-господарських питань – 30%; у складанні програми розвитку закладу та цільових проєктів – 28%; у роботі по впровадженню передового педагогічного досвіду та досягнень психолого-педагогічної науки в практику ЗЗСО – 23%; при вирішенні питань правового характеру – 21%; у питаннях маркетингу освітніх послуг – 20%; у проведенні об'єктивної атестації вчителів – 14%; щодо систематизації та узагальнення методичних знахідок – 11%.

Складнощі керівники пов'язували з: відсутністю глибоких знань із питань управління, менеджменту, маркетингу – 15%; відсутністю правової та фінансової підтримки – 13%; специфікою типу закладу освіти – 22%. Складнощі в управлінні ЗЗСО керівники пов'язують здебільшого зі специфікою закладу освіти та відсутністю глибоких знань з питань управління.

У процесі роботи з ЕГ керівників ЗЗСО було проведено ділову гру «Компетентність». Її мета – діагностика та аналіз рівня управлінської компетентності керівників. Учасникам гри (респонденти ЕГ ЗЗСО) було запропоновано завдання з основ педагогіки, психології, теорії та практики управління, економіки та правознавства. Узагальнені результати свідчать про стійку тенденцію щодо ієрархії наявних знань та умінь з педагогіки, управління, психології, правознавства та економіки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Групи знань	Рівні знань/кількість чоловік			
	Високий	Достатній	Середній	Низький
Педагогіка	8	36	6	-
Управління	-	23	36	1
Психологія	2	15	33	-
Правознавство	1	9	37	3
Економіка	1	8	29	12

У процесі дослідження проблеми готовності до управління освітнім закладом ми апробували розроблену нами анкету ЕГ і КГ керівникам ЗЗСО.

Певні труднощі спіткали респондентів під час відповіді на питання «Вкажіть на основні структурні особливості ЗОШ, ліцею, гімназії, школи-комплексу, школи-інтернату» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Тип закладу освіти	Майже точно сформулювали (у%)	Зовсім не сформулювали (або зовсім неправильно) (у %)
ЗОШ	80	8
Ліцей	16	68
Гімназія	12	72
Школа-комплекс	-	88
Школа-інтернат	-	12

Фактично не було відповіді на наступне запитання: «Вкажіть на особливості управлінських функцій керівника цього закладу освіти»: більше 2–3 особливостей не назвав ніхто. Дані цієї анкети свідчать про те, що далеко не всі керівники розуміються в нормативно-законодавчих, організаційно-методичних питаннях ЗЗСО, з напрямом системи планування ОПД у ЗЗСО та пов'язаних з ними проблемах управління.

На запитання «В яких напрямках системи планування ОПД у ЗЗСО Ви відчуваєте найбільші складнощі?» розподіл відповідей теж дещо змінився: у складанні програми розвитку закладу та цільових проєктів – 28; у вирішенні фінансово-господарських питань – 26; у роботі по впровадженню передового педагогічного досвіду та досягнень психолого-педагогічної науки в практику ЗЗСО – 23; у питаннях маркетингу освітніх послуг – 12; при вирішенні питань правового характеру – 11; у проведенні об'єктивної атестації вчителів – 10; у роботі по вивченню результативності освітнього процесу – 8. На основі дослідження управлінської компетентності керівників ЗЗСО шляхом самооцінювання робимо висновок, що в більшості директорів сформоване чітке уявлення про структуру планування ОПД у ЗЗСО.

Для розширення уявлення про чинники, які стимулюють саморозвиток

педагогічного колективу ЗЗСО використано відповідну анкету (додаток І). Показники результатів анкетування по виявленню чинників, що стимулюють саморозвиток педагогів ЗЗСО представлено табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Чинники, що стимулюють саморозвиток педагогічного колективу ЗЗСО

№ з/п	Чинники	більше «так»	і так, і ні	більше «ні»	«ні»
1	Науково-методична робота	57,0%	27,0%	1,7%	14,3%.
2	Навчання на курсах	61,0%	25,0%	1,5%	12,5%
3	Приклад, вплив колег	66,0%	27,0%	3,5%	3,5%
4	Вплив керівників	52,0%	19,0%	2,0%	27,0%
5	Організація праці у ЗЗСО	57,0%	28,0%	2,5%	12,5%
6	Увага до цієї проблеми керівників	59,0%	23,0%	2,0%	16,0%
7	Довіра	82,0%	11,0%	2,0%	5,0%
8	Новизна діяльності, умови роботи	64,0%	21,4%;	2,1%	12,5%.
9	Самоосвіта	83,0%	9,0%	8,0%	0%.
10	Інтерес до роботи	93,0%	5,0%	0%	2,0%
11	Зростаюча відповідальність	75,0%	18,0%	0%	7,0%
12	Можливість визнання у колективі	61,0%	27,0%	1,0%	11,0%

Як свідчить аналіз результатів анкетування із виявлення чинників, що стимулюють саморозвиток педагогічного колективу ЗЗСО, найбільш прийнятним чинником є інтерес до роботи (93%). Це дає впевненість у тому, що кількість педагогів, відданих своїй професійній діяльності не зменшується, а прогресує. Діагностика мотивації до самоосвіти у сучасних педагогів також сягає зразкового показника (83%). Дані діаграми відображають і ступінь довіри (делегування повноважень) педагогам, яке високо поціновується у педагогічних колективах (82%). Вони достатньо об'єктивно можуть оцінити свій рівень управлінської компетентності, з'ясувати причини проблем і невдач в їх управлінській діяльності, визначати шляхи подолання цих невдач, розв'язання існуючих проблем, напрямки підвищення свого управлінського рівня. Існує чимало причин, які заважають педагогічному колективу реалізувати плани ОПД. Показники результатів анкетування щодо чинників, які перешкоджають саморозвитку педагогічного колективу ЗЗСО представлено табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Чинники, що перешкоджають саморозвитку педагогічного колективу

№ з/п	Чинники	більше «так»	і так, і ні	більше «ні»	«ні»
1	Власна інерція	7,0%	33,0%	2,0%	58,0%
2	Розчарування внаслідок попередніх невдач	17,5%	21,0%	1,5%	60,0%
3	Відсутність підтримки і допомоги з боку керівництва	36,8%	33,2%	0%	30,0%
4	Ворожість оточуючих (завдрощі, ревності)	19,0%	17,5%	29,5%	34,0%
5	Неадекватний зворотній зв'язок	23,0%	14,0%	2,0%	61,0%
6	Стан здоров'я	30,0%	38,0%	0%	32,0%
7	Недостатня кількість часу	50,0%	28,0%	0%	22,0%
8	Обмежені ресурси, скрутні життєві обставини	74,0%	14,0%	0%	12,0%

Керівнику закладу освіти необхідно формувати в учителя потреби, що спонукають його до активної творчої діяльності; це сприяє не тільки підвищенню якості педагогічної праці, але й розвитку ЗЗСО як відкритої соціально-педагогічної системи та створити умови, які зменшують дію бар'єрів творчого саморозвитку учителя. Графічно динаміка результатів анкетування щодо виявлення чинників, які перешкоджають саморозвитку педагогічного колективу ЗЗСО зображена на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Динаміка результатів анкетування щодо виявлення чинників, які перешкоджають саморозвитку педагогічного колективу ЗЗСО

У свою чергу динаміка результатів анкетування щодо виявлення чинників, які перешкоджають саморозвитку педагогічного колективу ЗЗСО свідчить про значення обмежених ресурсів та наявність скрутних життєвих обставин у 74% респондентів. Суттєвим недоліком щодо саморозвитку педагогічного колективу ЗЗСО є і недостатня кількість часу (50%).

Разом із вказаними вище чинниками було зроблено припущення і про те, що вирішенню проблем сприяли традиційно адміністративний стиль управління керівників ЗЗСО, а також недостатня робота управлінської системи по формуванню і розвитку позитивного мотиваційного середовища.

Використовуючи методики, рекомендовані Н. Ключевою, В. Лазарєвим, Н. Немовою, нами було організовано вивчення умов мотивації в ЕГ і КГ ЗЗСО. Результати їх відповідей представляють складну структуру умов мотивації і рівня їхньої реалізації в ЗЗСО. Приведемо деякі найбільш важливі, на нашу думку, результати, оцінені за 10-бальною шкалою (табл. 3.5).

Велика частина опитаних респондентів управлінської команди та педагогів має чіткі і конкретні цілі своєї роботи. Об'єктивність оцінки педагогів з боку управлінської команди у КГ складає 6,8 балів. Взаємовідносини членів колективу ЕГ визначаються ними як толерантні (7,0 балів).

Таблиця 3.5

№ з/п	Питання до управлінської команди та педагогів	Середній бал оцінки відповіді	
		КГ	ЕГ
1	2	3	4
1	Розуміння цілей ЗЗСО і своєї роботи	7,1	6,9
2	Впевненість педагогів в об'єктивності оцінки їх роботи	6,8	6,9
3	Характер критеріїв, по яких оцінюють роботу педагогів	5,7	6,0
4	Оцінка взаємовідносин в колективі як толерантних	7,0	6,7
5	Самооцінка своєї роботи педагогами	7,5	7,4
6	Навантаження не вимагає від педагога надзусиль для досягнення прогнозованого результату	6,7	6,9
7	Оплата праці залежить від результату його роботи	4,8	4,5
8	Успішна робота в закладі освіти неможлива без постійного оновлення методів своєї роботи	7,1	7,0

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
9	Педагоги вважають цікавим шукати або розробляти педагогічні новації	6,5	7,0
10	Педагоги мають досить можливостей для професійного розвитку	4,8	4,5
11	Значення матеріального заохочення	5,7	5,9
12	Значення морального заохочення	5,5	5,4
13	Необхідність постійного професійного розвитку	9,7	8,9
	Сумарна оцінка інших відповідей	81,1	74,0
	Всього	166	158

Аналіз результатів (табл. 3.5) визначає завищену самооцінку власної діяльності, що складає в середньому приблизно 7,5 балів, тобто вище середнього. Близько половини респондентів ЕГ вважають, що вони мають навантаження, яке не потребує надзусиль для досягнення прогнозованих результатів і професійного зростання (6,7 балів). Майже усі респонденти (97%) вважають необхідним постійний професійний розвиток. Більше половини респондентів готові до творчості, інновацій (7,45 балів). 50% педагогів задоволені допомогою і підтримкою керівників у своїй роботі (6,9 балів, тобто рівень задоволеності – вище за середній). Дуже важливий, на наш погляд, той факт, що матеріальна і моральна зацікавленість системою планування ОПД у ЗЗСО педагогічним колективом визнається приблизно рівноцінно. Це розширює можливості керівника в стимулюванні праці.

Сума балів – 166 (при максимальній кількості 324 бали) показує *середній рівень* розвитку мотиваційного середовища щодо впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО. Аналогічні результати були отримані на констатувальному етапі експерименту і в КГ ЗЗСО, де рівень розвитку мотиваційного середовища отримав середню оцінку 158 балів.

Отже, попередній управлінсько-педагогічний аналіз стану ЕГ ЗЗСО в цілому, їх управлінської системи і педагогічного колективу, зокрема, дозволив чіткіше визначити механізм впровадження розробленої нами моделі системи планування ОПД у ЗЗСО, а також здійснювати її корекцію в ході

експериментального впровадження.

Подальша діагностика підтвердила, що в ході експерименту стали покращуватися показники результативності управління школою та якість освіти в цілому. Наприклад, повторне анкетування щодо визначення оцінки задоволеності роботою» (додаток М) показало, що колектив в середньому задоволений основними результатами своєї праці, максимально задоволений роботою адміністрації, можливістю реалізувати свої здібності, будувати стосунки з керівниками (4,4 балів за 5-бальною шкалою); 81% педагогів (на початку експерименту таких було лише 45%) відмітили позитивні зрушення планування ОПД у ЗЗСО у вирішенні питань комунікативної взаємодії керівника і педагогів.

Динаміка рівнів задоволеності персоналу ЕГ і КГ ЗЗСО власною діяльністю у процесі експерименту (зміна відсотків співвідношення співробітників, що позитивно оцінюють діяльність управлінської команди і характер змін, що проводяться в ЗЗСО) представлена на рис. 3.4.

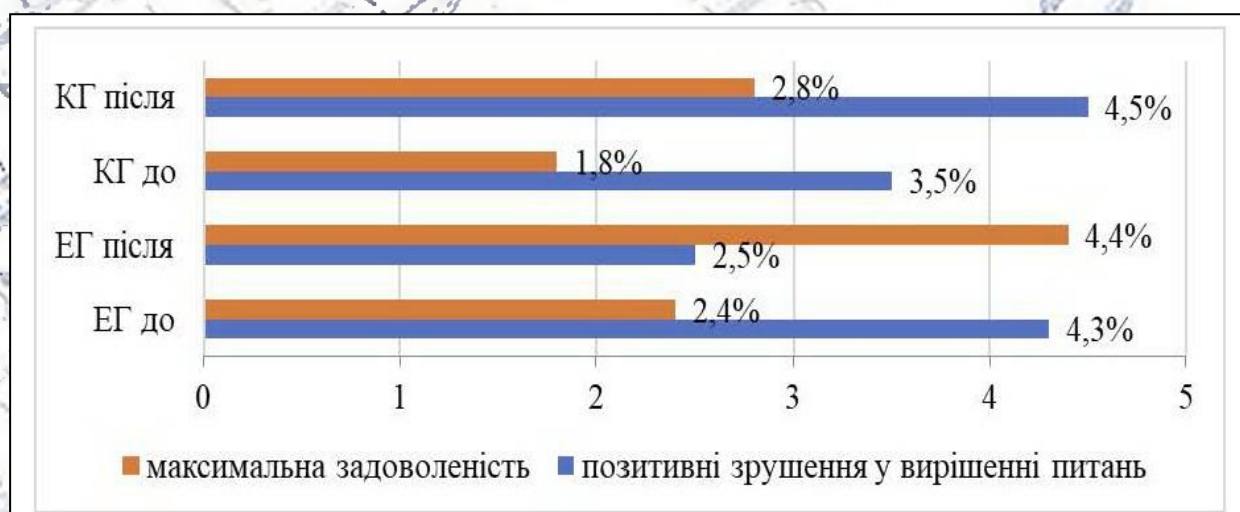


Рис. 3.4 Динаміка рівня задоволеності впроваджуваною системою планування ОПД у ЗЗСО

Отже, ці результати показують, що в ЗЗСО після впровадження системи планування ОПД відбулося зростання задоволеності власною діяльністю у педагогів ЕГ значно вище в порівнянні з КГ, де ця система не впроваджувалась (на 36% в ЕГ проти 14% КГ). Як уже відзначалося раніше, важливе місце в нашій системі планування ОПД у ЗЗСО займало забезпечення такої

педагогічної умови, як формування психологічного клімату, комфортності у процесі педагогічної діяльності усіх респондентів.

Для об'єктивнішої оцінки морально-психологічного клімату в закладі освіти нами було використано дослідження взаємовідносин адміністрації і педагогічного колективу освітньої установи (додаток Н) [117]. Результати діагностування представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Взаємовідносини в педагогічних колективах ЕГ та КГ ЗЗСО

Питання	Відповіді (середні значення для колективу)					
	На початку експерименту		У кінці експерименту		Динаміка змін	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
1	2	3	4	5	6	7
1	3	3	4	3	+ 1	0
2	2	2	3	2	0	0
3	1	1	4	2	+3	+1
4	2	2	4	2	+2	0
5	2	2	4	3	+2	+1
6	2	3	3	3	+1	0
Сума	12	13	21	15	+9	+2

Аналіз відповідей (табл. 3.6) показав, що на початку педагогічного експерименту взаємовідносини в усіх опитаних колективах ЗЗСО характеризувалися приблизно рівним середнім рівнем (від 11 до 16 балів при максимальному значенні 24 бали). У кінці експерименту в ЕГ ЗЗСО практично з усіх питань були дані оцінки, значення яких стало в середньому в 2 рази вище, ніж при першому опитуванні, на відміну від КГ ЗЗСО. Сумарний показник взаємовідносин в колективі ЕГ наблизився до максимальної величини (з 12 до 21 балу), а в КГ залишився приблизно на колишньому рівні (13 балів на початку експерименту і 15 балів після завершення).

Особливо це стосується таких питань, як оцінка своєї приналежності до колективу, характер взаємовідносин у своєму колективі порівняно з іншими і своїх взаємовідносин з адміністрацією (запитання 1, 4, 6).

Графічно динаміка результатів діагностики взаємовідносин у педагогічному колективі ЗЗСО зображена на рис. 3.5.

Результати проведеного дослідження з метою діагностики взаємовідносин в педагогічному колективі ЗЗСО після експерименту свідчить про те, що в експериментальних педагогічних колективах дуже сприятлива доброзичлива атмосфера. Аналіз реального стану рішення вказаної задачі дозволив управлінській підсистемі і педагогічному колективу сформулювати найбільш актуальні проблеми, які лягли в основу розроблення системи ОПД у ЗЗСО.

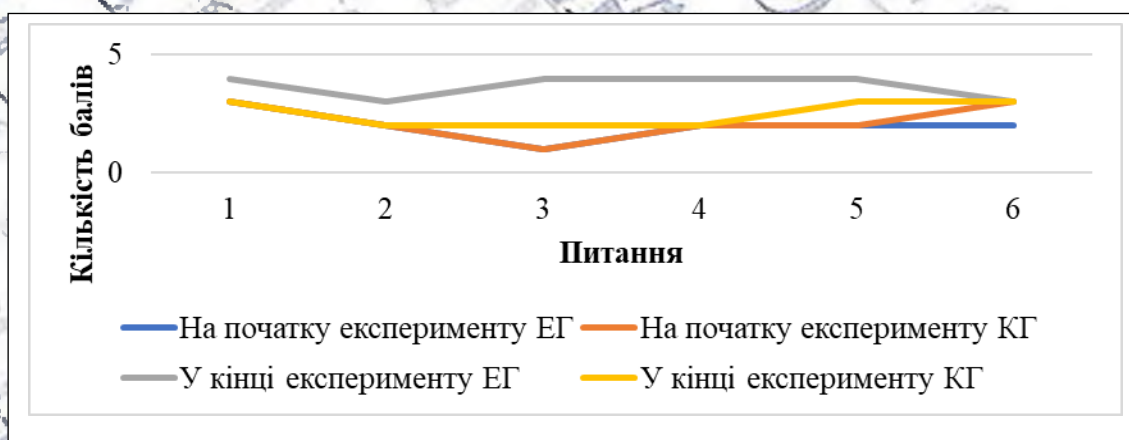


Рис. 3.5 Динаміка результатів діагностики взаємовідносин в педагогічному колективі ЗЗСО

Кінцевим продуктом діяльності освітньої системи є освітній рівень випускників ЗЗСО, об'єктивна реальність, яку можна виміряти та оцінити (при застосуванні об'єктивних методів). Але дана оцінка включає крім результативних і процесуальні компоненти та показники змісту, форми та методи навчання [83, с. 70].

Показниками якості освіти в ЗЗСО за упровадження системи планування у ЗЗСО є:

- стан освітнього процесу;
- якісні і кількісні показники навченості випускників початкової, основної і середньої школи;
- показники соціального розвитку учнів;
- впровадження моделей різнорівневої і різнопрофільної освіти;

- реалізація стандартів освіти;
- стан здоров'я учнів ЗЗСО;
- варіативність освітньої програми;
- варіативність освітніх технологій;
- навчально-методичне забезпечення якості освіти;
- якість знань педагогів і підвищення їх кваліфікації.

Управління якістю освіти в ЗЗСО включає не тільки відслідковування результатів діяльності освітньої системи, але й активно впливає на якість її функціонування. Сучасний ЗЗСО використовує чимало способів вимірювання показників навчальних досягнень учнів. Добір показників і критеріїв в Україні має відповідати нормативно-правовим документам, урахувати особистісну динаміку рівня професійної майстерності педагога, динаміку успішності учнів. Для проведення аналізу функціонування сучасної системи загальної середньої освіти застосовуються різні показники її якості [44].

Система показників якості загальної середньої освіти співзвучна з оцінюванням якостей педагогічної майстерності вчителя, рівнями навчальних досягнень та інтелектуального розвитку учнів (додаток П).

Під час контрольного етапу експерименту оцінено й обґрунтовано результати формульованого експерименту щодо впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО, результативність та якість освітнього процесу за допомогою моделі системи планування ОПД у ЗЗСО. Все це сприяло визначенню критеріїв особливостей системи планування ОПД у ЗЗСО та рівнів їх сформованості (достатній, творчий, оптимальний).

Освітній моніторинг за алгоритмом розробленим Г. Єльніковою, застосований у нашому педагогічному дослідженні для визначення умов, змісту, технології, результату системи планування ОПД у ЗЗСО, інструментарієм якого виступало моделювання у вигляді кваліметричних моделей, проміжні та підсумкові результати якого використовувалися в організації лекційних і практичних занять; вивченні, аналізі та інтерпретації

отриманих результатів; проводилися координаційні наради, групові та індивідуальні консультації. У нашому випадку використовуються основні напрями кваліметричного підходу для виявлення критеріїв і показників готовності управлінської команди та педагогів до реалізації системи планування ОПД у ЗЗСО на засадах відповідної моделі.

На думку О. Ануфрієвої, використання кваліметрії в педагогічній практиці сприяє кращому вирішенню завдання, насамперед, підвищенню якості освітнього процесу [4]. Враховуючи вищезазначене, ми використали метод факторно-критеріального моделювання для перевірки результативності системи планування ОПД у ЗЗСО.

Враховавши напрацювання науковців, нами було розроблено модель системи планування ОПД ЗЗСО на основі кваліметричного підходу.

Для оцінювання рівня результативності системи планування ОПД у ЗЗСО спочатку було відслідковано оцінювання кожного з п'яти визначених нами основних *засадничих напрямів*, що інтегрують до змісту складників системи планування ОПД у ЗЗСО: організації освітнього процесу; розвитку професіоналізму педагогів; матеріально-технічного забезпечення; кадрового забезпечення; роботи управлінської команди.

Група кваліфікованих експертів, залучених до проведення експерименту, визначила вагомість напрямів як відповідних факторів. При цьому кожен із них подавав свої пропозиції щодо вартості кожного з напрямів та критеріїв, а в модель закладалось їх середнє арифметичне значення.

У першій графі таблиці перелічуються фактори, напрями, що визначають зміст системи планування ОПД у ЗЗСО, у другій – вагомість m – встановлені експертами вагомості цих векторів. У третій колонці таблиць сформульовано критерії, які в сукупності визначають зміст відповідних векторів, а в четвертій – їх вагомості, визначені експертами. У п'ятій колонці наводяться символи K_{ij} , якими в розрахункових формулах позначаються коефіцієнти відповідності визначених напрямів системи планування ОПД у ЗЗСО зазначеним критеріям. Нарешті, у останніх колонках наводяться оцінки векторів у частках одиниці –

V_i , які отримуються в результаті додавання відносних значень коефіцієнтів відповідності всіх критеріїв у межах вектора. У даній моделі за коефіцієнт відповідності системи планування ОПД у ЗЗСО відповідному вектору береться його вагомість, визначена експертами. Так само коефіцієнт K_i також визначається як вагомість відповідного критерію.

Ми розробили критерії та показники моделі системи планування ОПД у ЗЗСО, яку подано нижче у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Критерії та показники моделі системи планування ОПД ЗЗСО

Фактор – Р	вагомість – m	Критерій	Вагомість – V	Коефіцієнт відповідності – K_{ij}	Значення коефіцієнта відповідності V_i	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка векторів	Оцінка параметра
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Планування забезпечення організації освітнього процесу	$m_1 = 0,30$	1. Відповідність концепції розвитку ЗЗСО стратегії його розвитку	0,05	K_1	V_1	0	0,00	0
		2. Прогнозування ефективності освітнього процесу	0,04	K_2	V_2	0		
		3. Планування ОПД на інноваційних засадах	0,04	K_3	V_3	0		
		4. Прогнозування майбутньої професійної діяльності учнів	0,02	K_4	V_4	0		
		5. Планування внутрішньошкільного контролю на засадах науковості й партнерства	0,04	K_5	V_5	0		
		6. Педагогічного аналізу та моніторингу якості освіти	0,03	K_6	V_6	0		
		7. Планування розкладу уроків на основі сучасних технологій	0,05	K_7	V_7	0		

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Планування матеріально-технічного забезпечення	m ₃ = 0,13	8. Прогнозування успішної педагогічної взаємодії між учасниками освітнього процесу в ЗЗСО	0,03	K ₈	V ₈	0		
		9. Створення мережі інформаційного забезпечення освітнього процесу, результативного використання інформаційних, мультимедійних, електронних засобів навчання	0,02	K ₁₅	V ₁₅	0	0,00	0
		10. Організація інклюзивного середовища, універсального дизайну та розумних пристосувань	0,03	K ₁₆	V ₁₆	0		
		11. Забезпечення доступу до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, електронних підручників, мережі Інтернет	0,01	K ₁₇	V ₁₇	0		
		12. Організація робочих місць педагогічних працівників, учнів	0,02	K ₁₈	V ₁₈	0		
		13. Обладнання спортивних залів, об'єктів, навчальних кабінетів, лабораторних приміщень	0,01	K ₁₉	V ₁₉	0		
		14. Організація ремонту приміщень, поліпшення матеріально-технічного, навчально-лабораторного, навчально-методичного забезпечення освітнього процесу	0,03	K ₂₀	V ₂₀	0		
		15. Стан забезпечення освітнього процесу навчальним обладнанням, навчально-технічним забезпеченням, навчально-методичними і навчально-наочними посібниками, підручниками, художньою літературою тощо	0,01	K ₂₁	V ₂₁	0		

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Планування кадрового забезпечення	$m_4 = 0,17$	16. Формування системи роботи з кадровим потенціалом	0,03	K_{22}	V_{22}	0	0,00	0
		17. Прогнозування бажаного майбутнього стану системи роботи з кадровим потенціалом	0,02	K_{23}	V_{23}	0		
		18. Склад і структура планових завдань щодо удосконалення роботи з кадровим потенціалом (містить у собі стратегію переходу, етапи розподілу ресурсів, формування цілей, план дій і конкретні заходи)	0,03	K_{24}	V_{24}	0		
		19. Методичне забезпечення організації виконання планових завдань щодо роботи з кадровим потенціалом	0,02	K_{25}	V_{25}	0		
		20. Психологічна готовність управлінської команди до планування роботи з кадрами в умовах ЗЗСО	0,03	K_{26}	V_{26}	0		
		21. Управлінська компетентність у процесі планування роботи з кадрами в умовах ЗЗСО	0,02	K_{27}	V_{27}	0		
		22. Створення системи мотивації та відзначення кадрового потенціалу за відданість справі та професійну доброчесність щодо виконання планових завдань діяльності ЗЗСО	0,02	K_{28}	V_{27}			
4. Планування роботи управлінської команди	$m_5 = 0,15$	23. Забезпечення умов діяльності педагогічного й учнівського колективів	0,02	K_{29}	V_{29}	0	0,00	0
		24. Згуртованість педагогічного й учнівського колективів	0,02	K_{30}	V_{30}	0		
		25. Мотивація членів шкільного колективу до розвитку ініціативи та творчості	0,02	K_{31}	V_{31}	0		

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Планування професійного розвитку педагогів	m ₂ = 0,25	26. Результативність системи планування, організації та контролю діяльності педагогічного й учнівського колективів на засадах взаємодії, взаєморозуміння, співтворчості	0,02	K ₃₂	V ₃₂	0		
		27. Регуляційна та стимулююча роль директора закладу освіти та його заступників у визначенні змісту і структури освітнього процесу, забезпеченні умов його здійснення	0,02	K ₃₃	V ₃₃	0		
		28. Єдність діяльності членів адміністративно-управлінської ланки, їх взаємодія з громадсько-політичними організаціями, об'єднаннями тощо	0,01	K ₃₄	V ₃₄	0		
		29. Керівництво роботою допоміжного персоналу ЗЗСО	0,02	K ₃₅	V ₃₅	0		
		30. Забезпечення санітарно-гігієнічних умов функціонування ЗЗСО відповідно до встановлених норм	0,02	K ₃₆	V ₃₆	0		
		31. Поінформованість педагогів про нововведення	0,04	K ₉	V ₉	0	0,00	0
		32. Повнота виділення актуальних проблем професійного саморозвитку	0,05	K ₁₀	V ₁₀	0		
		33. Раціональність вибору форм і методів планування підвищення якості освітніх послуг	0,05	K ₁₁	V ₁₁	0		
		34. Планування науково-методичної роботи в ЗЗСО	0,03	K ₁₂	V ₁₂	0		
		35. Мотивація учителя у плануванні творчої діяльності	0,04	K ₁₃	V ₁₃	0		
		36. Реалістичність планів удосконалення професійного розвитку педагогів	0,04	K ₁₄	V ₁₄	0		
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00	0						0

Дана модель системи планування ОПД у ЗЗСО дозволяє оперативно відстежувати стан системи планування ОПД у ЗЗСО, бачити її показники, визначати пріоритетні напрями роботи ЗЗСО, усвідомлювати її сильні та слабкі сторони, ефективно, динамічно впливати на розвиток освіти, виводячи її на якісно новий рівень і забезпечуючи цим дотримання стандартів освіти та виконання вимог до навчальних планів. Із метою прискорення роботи, її автоматизації, швидкого обрахування результатів, дану модель було розроблено в табличному редакторі Excel.

Розроблену модель на основі упровадження системи планування ОПД було апробовано в ЕГ ЗЗСО; після цього до неї було внесені певні корективи. До формувального експерименту було залучено управлінсько-педагогічну команду ЗЗСО міст Київ, Чернігів та респондентів Київської, Сумської, Волинської, Дніпропетровської, Полтавської, Одеської та Закарпатської областей (всього 19 ЗЗСО – 1147 осіб). Виходячи з критеріїв розроблених кваліметричних моделей, було запропоновано оцінити відповідність встановленим критеріям за допомогою однієї із 4-х оцінок:

- повна відповідність – 1;
- часткова відповідність (більше так, ніж ні) – 0,75;
- урівноважена відповідність (і так, і ні) – 0,5;
- повна невідповідність – 0.

Після цього для кожного з ЗЗСО, залучених до експерименту, визначались відносні коефіцієнти відповідності шляхом множення отриманих оцінок на встановлену в моделях вагомість K_v відповідного критерію.

Середнє арифметичне одержаних у такий спосіб коефіцієнтів відповідності для ЗЗСО, залучених до експерименту, і приймалось за відносний коефіцієнт відповідності v_i даному критерію всієї експериментальної групи в цілому. Рівень відповідності ЗЗСО відповідному фактору визначався за формулою (3.1):

$$V_k = \Phi_k \sum_{i=1}^n K_{ki} V_{ki} = \Phi_k (K_{k1} V_{k1} + K_{k2} V_{k2} + \dots + K_{kn} V_{kn}), k=1, 2, \dots, m, \quad (3.1)$$

де k — номер фактора, Φ_k — вагомість цього фактора, i — номер відповідного критерію, K_{ki} — вагомість цього критерію V_{ki} — відносний коефіцієнт відповідності ЗЗСО даному критерію, m — кількість факторів.

Сума рівнів відповідності всім указаним факторам моделі дає загальну оцінку рівня розвитку відповідного вектору системи планування ОПД у ЗЗСО визначалась за формулою (3.2):

$$V = V_1 + V_2 + \dots + V_m. \quad (3.2)$$

Обрахунки після кожного виміру проводилися за допомогою комп'ютерної програми у кожному закладі освіти та для кожної із ЕГ і КГ. Їх результати узагальнено у вигляді таблиць та діаграм. У підсумку роботи рівень розвитку освіти ЗЗСО можна визначити, підставивши отриманий результат у виразі:

- $0 < P_{\text{заг.}} \leq 0,5$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як репродуктивний;
- $0,5 < P_{\text{заг.}} \leq 0,75$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як продуктивний;
- $0,75 < P_{\text{заг.}} \leq 1$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як творчий.

На основі отриманих результатів, ретельно проаналізувавши всі дані, визначаємо вагомість векторів розвитку складових системи планування ОПД у ЗЗСО, за результатами розвитку яких удосконалено якість освітніх послуг та забезпечено формування і розвиток кокурентоспроможного випускника. Узагальнені підсумки експерименту наводяться у підсумковій таблиці 3.8.

Загальна оцінка діяльності ЗЗСО за розробленою моделлю системи планування ОПД у всіх ЕГ ЗЗСО є вищою, ніж у КГ. В обрахунку середньої арифметичної оцінки в частках одиниці встановили, що в ЕГ вона становить 0,78, а в КГ — лише 0,572, що на 26% менше від ЕГ.

Таблиця 3.8

Узагальнені підсумки експерименту

Фактори – Р	ЕГ ЗЗСО										КГ ЗЗСО								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Планування організації освітнього процесу Р-1	0,25	0,22	0,27	0,24	0,26	0,27	0,21	0,28	0,24	0,27	0,18	0,17	0,24	0,2	0,19	0,18	0,21	0,25	0,28
2. Планування розвитку професіоналізму педагогів Р-2	0,24	0,15	0,19	0,13	0,21	0,1	0,18	0,18	0,23	0,21	0,06	0,06	0,11	0,09	0,06	0,06	0,07	0,15	0,08
3. Планування матеріально-технічного забезпечення Р-3	0,11	0,08	0,12	0,1	0,09	0,11	0,11	0,1	0,11	0,1	0,12	0,07	0,14	0,07	0,07	0,12	0,07	0,1	0,08
4. Планування кадрового забезпечення Р-4	0,16	0,12	0,07	0,14	0,13	0,13	0,14	0,15	0,12	0,14	0,08	0,06	0,1	0,08	0,13	0,08	0,1	0,11	0,1
5. Планування роботи управлінської команди Р-5	0,12	0,13	0,1	0,1	0,11	0,12	0,13	0,1	0,11	0,12	0,1	0,05	0,1	0,09	0,1	0,1	0,1	0,1	0,09
Загальна оцінка в частках одиниці	0,88	0,7	0,75	0,71	0,8	0,73	0,77	0,81	0,81	0,84	0,54	0,41	0,69	0,53	0,55	0,54	0,55	0,71	0,63

Аналізуючи кожен параметр у загальному вигляді (табл. 3.8), визначили, що середній арифметичний показник параметра Р-1 в ЕГ становить 0,251, а у КГ – 0,211, тобто на 0,04 менше від ЕГ. Ця різниця показує, що респонденти управлінської команди та педагогів КГ ЗЗСО не усвідомлюють необхідність управління закладом освіти на основі упровадження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО, а також не мають знань щодо процесу її створення. Середній показник параметра Р-2 в ЕГ становив 0,182, а у КГ – лише 0,082. Отже, упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО в управління ЕГ ЗЗСО безпосередньо впливає і на зміну напрямку професіоналізму. Саме цей параметр оцінює якісні зміни у зростанні професіоналізму педагогів. Середній арифметичний показник параметра Р-3 в ЕГ = 0,103, а в КГ ЗЗСО становив 0,093, а параметра Р-4 в ЕГ становив 0,13, а у КГ – 0,0933 (на 24% менше від ЕГ ЗЗСО). Параметр Р-5 становив 0,114, а у КГ – 0,092, що вказує на зростання науково-методичного забезпечення освітнього процесу в ЕГ.

Отже, наведені результати засвідчують суттєве зростання рівня розвитку засадничих напрямів, що забезпечують результативність компонентів системи планування ОПД у ЗЗСО, які пройшли підготовку за розробленою нами

методикою. При цьому, згідно з наведеними вище критеріями, після проведених заходів рівень розвитку планування організації освітнього процесу, розвитку професіоналізму педагогів, матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, роботи управлінської команди набуло продуктивного рівня, близького до творчого, а система планування ОПД у ЗЗСО стала результативною. Запропонована методика дає можливість покращити загальний стан системи планування ОПД у ЗЗСО.

Результати експериментального дослідження свідчать, що запропонований механізм управління якістю надання освітніх послуг сприяє підвищенню педагогічної майстерності вчителів та якості навчання учнів. Розроблена модель системи планування ОПД у ЗЗСО спрямована на забезпечення розвитку особистості випускника, який володіє комплексом сформованих життєвих і прогнозованих професійних компетентностей, необхідних для успішної інтеграції в сучасне суспільство. Комплекс науково-методичного супроводу впровадження системи планування ОПД в освітній процес на кожному етапі обов'язково передбачають дотримання принципу дитиноцентризму (спрямованість до учня), забезпечення оптимального рівня організації освітнього процесу, надання можливості вільного доступу до освітніх ресурсів, створення шкільного інноваційного освітнього середовища, що в цілому інтегрує до процесу підвищення якості шкільної освіти тощо.

Отже, розроблена модель системи планування ОПД у ЗЗСО з метою поточного і періодичного коригування розвитку освіти на заданий результат – формування і розвиток конкурентоспроможного випускника, сприятиме прогнозованому розвитку ЗЗСО в умовах реформування шкільної освіти.

3.3 Методичні рекомендації щодо удосконалення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти

Актуальність впровадження системи ОПД у ЗЗСО зумовлюється необхідністю постійної уваги до підвищення професійної компетентності управлінської команди та педагогів засобами систематизації планової

діяльності в системі підвищення кваліфікації, самоосвіти, організації методичної служби ЗЗСО.

Зокрема, у методичних рекомендаціях щодо удосконалення системи планування ОПД ЗЗСО рекомендуємо орієнтуватися на такі показники ефективності впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО:

- досягнення цілей планування, повнота реалізації функцій планування, ступінь впливу системи планування ОПД на формування професійної майстерності вчителя, мотивацію навчальної діяльності, управлінську компетентність;
- адекватність цілям та місії ЗЗСО, системність у використанні передового педагогічного досвіду щодо планування ОПД, оригінальність у примноженні традицій, інноваційність у виборі форм і технологій професійної комунікації, індивідуальність професійно-особистісного розвитку управлінської команди, гуманність у сфері педагогічного співробітництва і співтворчості у процесі планування ОПД;
- формування творчого стилю діяльності педагога;
- забезпечення всім суб'єктам освітнього процесу умов для ефективного планування ОПД у ЗЗСО;
- науково-методичний супровід запровадження коригуючих заходів щодо удосконалення системи планування ОПД у ЗЗСО;
- креативність змісту навчального матеріалу та методи його подання;
- висока педагогічна майстерність та розвинутий педагогічний інтелект;
- підвищення якості освітнього процесу та показників навченості споживачів освітніх послуг.

В умовах переходу до ринкових відносин і демократизації управління закладами освіти нагальною потребою стає пошук нових технологій управління, зокрема, і організаційного моделювання, прогнозування та планування. Сформулюємо рекомендації щодо оптимізації роботи

управлінської команди та педагогічного колективу у процесі впровадження системи планування ОПД;

- дотримання принципів планування;
- здійснювати моніторинг прогнозування проміжних результатів системи планування ОПД;
- здійснювати мотивацію планової діяльності творчих груп із обов'язковим врахуванням процесу розвитку ЗЗСО на далеку перспективу і програми розвитку на середню перспективу;
- поєднувати різні види планування з метою оптимального розподілу всієї роботи в просторі і в часі;
- залучати всіх суб'єктів планування до проєктувальної діяльності та обговорення і експертизи планів;
- відслідковувати процес удосконалення системи планування ОПД у ЗЗСО та його вплив на якість шкільної освіти.

З приводу структури планування ОПД написано чимало рекомендацій, які відзначаються різноманітністю і багатоваріантністю. Але одна з них є об'єднуючою трьох складових структури планування: аналіз підсумків діяльності ЗЗСО за попередній навчальний рік, визначення завдань на новий навчальний рік, система заходів щодо виконання зазначених завдань. При плануванні необхідно прагнути до того, щоб названі частини були органічно пов'язані одна з одною, створювали цілісну єдність та інтегрували до змісту усіх складників системи стратегічного та річного планування.

Існують різні підходи до визначення алгоритму планування ОПД, але більшість відповідає загальній моделі, яку можна представити так:

перший крок – визначення мети планування; спочатку треба відповісти на питання: що необхідно спланувати (усю діяльність, якийсь напрям, конкретну справу);

другий крок – визначення часового періоду: який період часу необхідно спланувати (більше року, півріччя, місяць тощо);

третій крок – структурування процесу планування, тобто матеріал для планування, необхідно розділити на можливі складові частини (виділити напрями, змістовні чи тематичні блоки, види діяльності, уявити ідеальний образ планованого, а потім відібрати потрібне й реальне);

четвертий крок – моніторинг результатів діяльності управлінської команди, педагога, колективу, підрозділу, закладу тощо;

п'ятий крок – узагальнення результатів аналізу – логічне завершення попереднього кроку, у результаті якого повинен скластись образ діяльності, її особливостей, тобто визначається база даних – «відправна» точка для моделювання подальшої діяльності;

шостий крок – цілепокладання; саме під час цілепокладання здійснюється прогнозування результатів;

сьомий крок – колективне планування, яке передбачає включення в процес спільного пошуку ідей, пропозицій усіх, хто причетний до планової діяльності;

восьмий крок – вибір методів досягнення поставленої мети, вирішення завдань, засобів відстеження й оцінки результатів;

дев'ятий крок – розподіл подій у часі, визначення етапів, періодів, дат, вибудовується логіка справ і подій;

десятий крок – оформлення плану.

Загальний алгоритм планування підходить для будь-якого виду діяльності, для будь-якого виду плану, для будь-якого відрізка часу.

Аналіз наукової літератури й практичний досвід свідчать: планування буде ефективним, якщо дотримуватись вимог, що висуваються до процесу педагогічного планування: соціальна значущість мети; цілеспрямованість і конкретність освітніх завдань; єдність мети й засобів її досягнення; охоплення плануванням усіх напрямів діяльності; висвітлення не вирішених проблем і причин, що їх породжують; якість і повнота охоплення змістом розділів плану; організаційна, концептуальна єдність заходів у досягненні мети; єдине спрямування видів діяльності; різноманітність змісту, форм і методів

запланованої роботи; наступність, систематичність і послідовність запланованих заходів; перспективність і актуальність запланованих видів роботи; реальність запланованого; чіткість, зрозумілість; уникнення декларативності, непослідовності, недоречності; педагогічна доцільність; компактність; координація з іншими планами; використання педагогічного управління й водночас стимулювання активності виконавців планових завдань.

Основними завданнями щодо планування ОПД ЗЗСО, на нашу думку, є: забезпечення реалізації єдиної державної політики у галузі загальної середньої освіти; прогнозування розвитку закладу освіти; забезпечення самоврядування; створення умов для одержання якісної середньої освіти; прогнозування організаційно-управлінської діяльності; дотримання керованого управління процесу самореалізації учня, учителя, працівника; забезпечення моніторингу освітньої та господарської діяльності; активізація сегменту громадського управління закладом; охорона життя, здоров'я, праці та захист прав учнів, педагогів, працівників; забезпечення виконання державних стандартів, програм, заходів, бюджету.

Щоб розробити та застосувати результативний процес планування ОПД у ЗЗСО, необхідно дотримуватись наступних етапів: організувати робочу групу із планування ОПД; чітко визначити повноваження членів робочої групи; провести SWOT-аналіз та PEST-аналіз; визначити цілі та завдання діяльності закладу освіти; визначити пріоритети розвитку закладу освіти; розробити та впровадити план дій з реалізації планування ОПД; провести моніторинг виконання цього плану, внести корективи.

Кількість етапів планування не є усталеною і є критерієм визначення складності процесу планування ОПД в цілому. На наше переконання, схема етапів розробки системи планування ОПД ЗЗСО представлена на (рис. 3.6) і прийнятною для більшості експериментальних ЗЗСО.

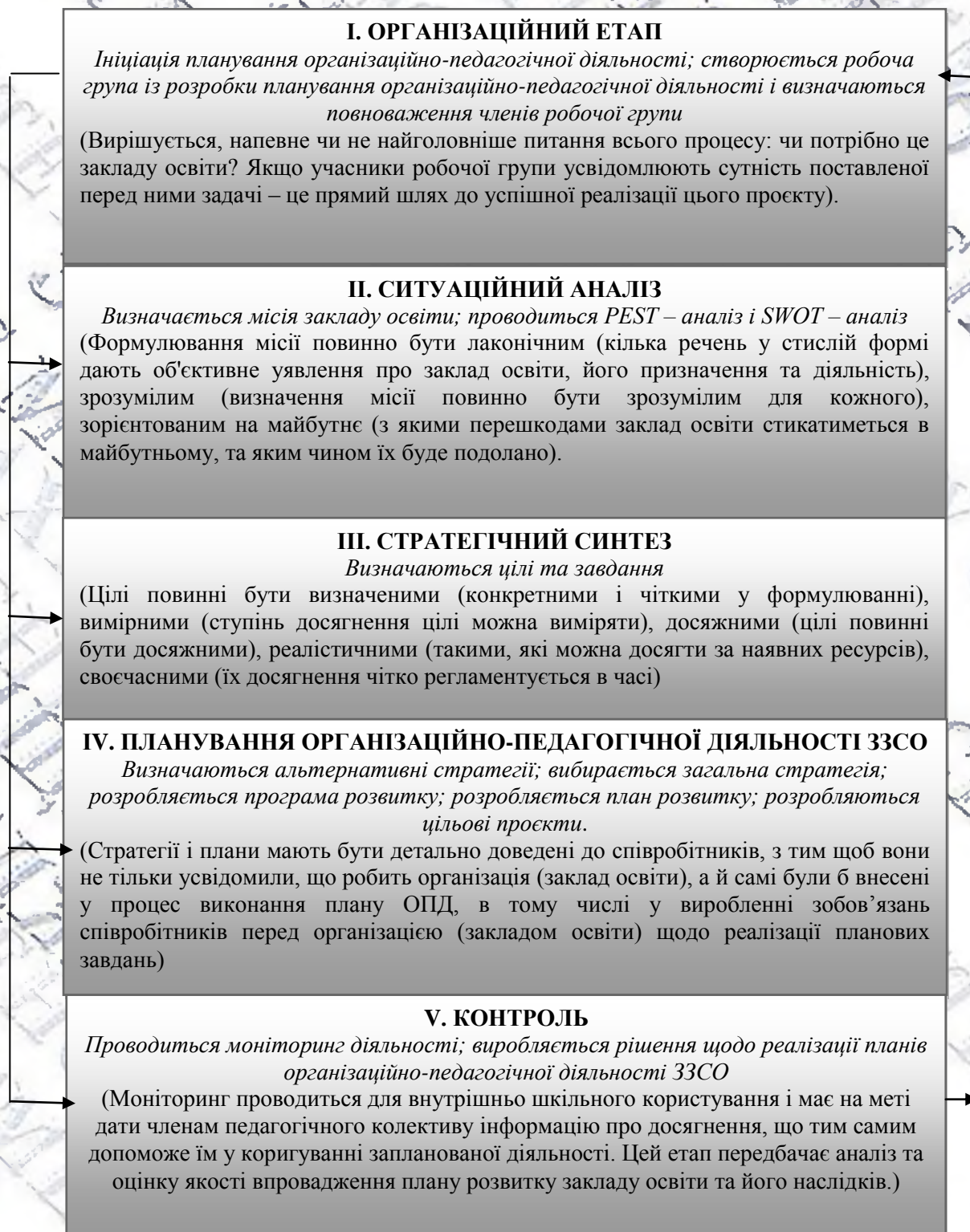


Рис. 3.6 Етапи розробки системи планування ОПД ЗСО (авторська розробка)

Процес упровадження системи планування ОПД ЗСО – циклічний процес із прямим (від розроблення стратегії і визначення оперативних планів до реалізації і контролю) і зворотним (від врахування результатів виконання до

корегування плану) зв'язками. Даний процес забезпечує відповідний науково-методичний супровід, який поетапно здійснюється в умовах ЗЗСО, у процесі самоосвіти та під час курсової підготовки в системі підвищення кваліфікації керівної команди та педагогічного колективу. Методичний супровід включає різновекторні види та форми методичної роботи щодо удосконалення системи планування ОПД.

Методичні оперативки є традиційною формою підвищення наукового, фахового рівня педагогічної діяльності, попередження можливих помилок, виправлення допущених недоліків у роботі педпрацівників.

Основним змістом проведення методичних оперативок у ЗЗСО є:

- оперативне ознайомлення педколективу з директивними, нормативними документами, наказами, інструктивно-методичними листами, положеннями, інструкціями Міністерства освіти і науки України, обласного управління освіти і науки, інституту післядипломної педагогічної освіти, районного відділу освіти;
- ознайомлення з інноваційними технологіями, навчання та виховання, передовий педагогічний досвід (ППД);
- інформування членів педколективу про нові науково-методичні посібники, педагогічні періодичні видання, нові навчальні програми, підручники;
- розгляд поточних освітніх завдань, планування роботи методичних формувань, освітньої роботи ЗЗСО, підготовка та організація проведення методичних заходів, ведення шкільної документації, підготовка до державної підсумкової атестації, моніторингу, організація роботи гуртків (предметних, за інтересами) секцій, проведення олімпіад, конкурсів тощо;
- заслуховування інформації про стан освітньої роботи в закладі освіти, класі, результати внутрішньошкільного контролю, моніторингу, про участь у методичних заходах, виконання доручень тощо.

Серед колективних форм методичного супроводу щодо впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО великою популярністю користуються семінари. *Семінар* – це форма науково-методичної роботи з педагогічними кадрами, спрямована на підвищення їх кваліфікації.

Основна мета семінарів – активізація самостійної роботи вчителів у ході навчання, вивчення літератури, спонукання до осмислення і більш глибокого вивчення теоретичних проблем, застосування отриманих знань на практиці, розвиток здібностей до практичного аналізу, до науково обгрунтованої аргументації власних думок, ведення діалогу, дискусії, формування інтересу до науки та наукових досліджень.

За періодичністю семінари можуть бути: постійно діючими і епізодичними. Тематика постійно діючих семінарів визначається, перш за все, тими завданнями, які стоять перед школою для забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Проблема семінару має бути:

- співзвучною до науково-методичної проблеми навчального закладу;
- враховувати наявні педагогічні труднощі вчителів з окремих аспектів організації освітнього процесу в ЗЗСО;
- передбачати виконання запитів, потреб членів педколективу у вивченні конкретних інноваційних технологій, ППД з метою використання їх у своїй практичній діяльності тощо.

Одним із важливих напрямів роботи щодо упровадження системи планування ОПД є *психологізація освітнього процесу*. З метою підвищення психологічної компетентності вчителів радимо відновити діяльність психолого-педагогічних семінарів. Забезпечити результативну ефективну роботу психолого-педагогічного семінару можливо за умови призначення його керівником компетентного вчителя – організатора методичної роботи, створення при проведенні семінару ситуації творчості, невимушеності, неформальних відносин, взаємоповаги.

Особливістю проведення занять психолого-педагогічного семінару є взаємозв'язок теорії і практики питань, які виносяться на обговорення; налагодження співпраці з районною психологічною службою, центром практичної психології та соціальної роботи ОППО, науковими установами, закладами вищої освіти регіону.

Результативно, раціонально спланувати роботу шкіл молодих вчителів допомагає діагностування, правильне визначення змісту роботи, врахування запитів молодих вчителів, перспективи зростання майстерності педагога, врахування його особистісних і професійних якостей, що сприяють підвищенню ефективності навчальних занять. Отримана інформація дає можливість визначити рівні педагогічного розвитку молодих спеціалістів та організувати з ними відповідну роботу щодо педагогічної взаємодії.

Створити в педагогічних колективах атмосферу творчого пошуку, забезпечити професійну підготовку педагога до впровадження особистісних технологій, допомагають такі форми науково-методичного супроводу впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО: творчі групи, динамічні групи, фокус-групи, школи педагогічної майстерності та інші. Зупинимось детальніше на окремих з них.

Діяльність творчих груп носить випереджаючий, пошуковий, дослідницький характер. Членами творчих груп є як досвідчені, так і молоді вчителі, як одного профілю, так і різних. Поширеними формами роботи творчих груп ми вважаємо: моделювання, панорами творчих знахідок, захист ідей, презентації, творчі звіти, методичні фестивалі, коучинги, педагогічні ринги, аукціони методичних ідей, творчі діалоги, мозкові атаки, творчі дискусії, захист проєктів тощо. Підсумком роботи творчих груп є методичні рекомендації, посібники, пам'ятки, методичні розробки уроків, підготовлені на основі вивчення досягнень науки, ППД, пробного впровадження їх у практику.

Динамічні групи є ефективною формою роботи в сучасних школах. Динамічна група об'єднує різних за фахом та науковими інтересами вчителів, які досліджують якусь одну науково-методичну проблему у нетривалому

відрізку часу. Однією з нестандартних форм методичної роботи є *фокус-групи*. Їх діяльність сконцентрована на реалізації конкретної, чітко окресленої проблеми. Кількість членів фокусної групи та термін її роботи визначається залежно від проблеми та мети дослідження (група може працювати 30-40 хвилин і більше). Дана форма роботи особливо ефективна при плануванні системи методичної роботи в ЗЗСО. Теми, які виносяться на обговорення засідань фокусних груп, надзвичайно різноманітні, головне, щоб вони були тісно пов'язані із завданнями сучасного ЗЗСО, науково-методичною проблемою, яку досліджує педколектив та впроваджує в практичну діяльність.

Творча педагогічна майстерня – добровільне об'єднання педагогів з високою творчою активністю, з властивим баченням проблем освітнього процесу та шляхів їх розв'язання, з високими результатами власної педагогічної діяльності. Творча майстерня організовує роботу за розробленим планом роботи на початковий рік відповідно до обраної проблеми.

Координатором роботи творчої майстерні можуть бути наукові консультанти. Свої творчі надбання, результати своєї діяльності члени творчої майстерні презентують на засіданнях методичних формувань. Результати роботи творчої майстерні заслуховуються на засіданні педагогічної ради.

Ефективними формами діяльності творчої педагогічної майстерні є: круглі столи, семінари-практикуми, тренінги, методичні студії, презентації, педагогічні виставки, педагогічні вітальні тощо.

Майстер-клас є однією із форм передачі перспективного педагогічного досвіду педагога-майстра з проблеми впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО. Очолюють майстер-класи досвідчені, творчі педагоги, майстри педагогічної праці, досвід роботи яких вивчено та узагальнено.

Основними завданнями майстер-класу є:

- підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників щодо удосконалення планової діяльності ЗЗСО;

- поширення та передача перспективного досвіду керівника майстер-класу з технологій планування діяльності ЗЗСО;
- презентація членами майстер-класу напрацьованого досвіду з метою його взаємообміну.

Досить ефективно в багатьох школах проходять *педагогічні діалоги, методичні дні, методичні тижні*. Дані форми методичної роботи сприяють стимулюванню педагогів ЗЗСО до підвищення рівня професійної компетентності у процесі готовності до розроблення різних видів планів.

У рамках проведення методичних днів, тижнів педколектив має змогу ознайомитися з роботою своїх колег, з їх «творчою спадщиною», надбаннями і здатностями до планування ОПД у ЗЗСО.

Інформувати педколективи про удосконалення планування діяльності шкіл, окремі творчі знахідки своїх колег допомагають *методичні бюлетені*.

Вони бувають тематичні (присвячені якійсь одній проблемі), оглядові (розкривається зміст однієї з проблем, актуальної для вчителів школи). Зокрема, наведемо для прикладу окремі теми, які є традиційними для шкіл.

- «Увага, медіаосвіта у процесі планування розвитку ЗЗСО!»;
- «Цифрова компетентність: навчаємось у своїх колег»;
- «Особливості планування діяльності НУШ»;
- «Запрошуємо до розмови: інклюзивне навчання»;
- «Радимо застосувати у плануванні ОПД хмарні технології»;
- «Творчість вчителя на уроці».

Посилення інноваційного потенціалу науково-методичного супроводу у процесі упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО потребує нестандартної організації структури методичної роботи для забезпечення оптимального результату планових завдань.

У зв'язку з цим поширення набувають такі нетрадиційні форми:

Методичний фестиваль – багатопланова разова форма пропаганди ППД щодо упровадження педагогічних знахідок у систему планування ОПД у ЗЗСО.

Аукціон – форма творчого маркетингу певних ідей щодо удосконалення системи планування ОПД у ЗЗСО.

Методичний турнір – форма методичної роботи, яка спрямована на пошук, розвиток, підтримку нових ідей, шляхів вирішення актуальних проблем процесу планування ОПД у ЗЗСО.

Творчий звіт – форма методичної роботи, спрямована на пошук, підтримку, пропаганду ППД щодо планування діяльності педагогічного колективу з питань інноваційних технологій планування, організації освітньої та методичної роботи в закладах освіти.

Ярмарок педагогічних ідей – форма роботи, основним призначенням якої є громадський огляд та оцінка методичних здобутків.

Авторська школа, яка створюється при майстрах педагогічної праці.

Педагогічний КВК – активна форма забезпечення взаємодії педагогів у процесі реалізації планових завдань в різних умовах роботи.

Педагогічна олімпіада – ефективна форма захисту педагогами науково-методичних проблем планування ОПД, над вирішенням яких вони працювали впродовж останніх років.

Конкурс педагогічної майстерності – форма методичної роботи, спрямована на пошук, підтримку і пропаганду перспективного досвіду щодо планування власної діяльності педагогічних працівників.

Методична сесія – форма методичної роботи, яка забезпечує особистісно орієнтований підхід до навчання вчителів, спрямована на розвиток науково-методичного забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО.

Тренінг – ефективна форма опанування знаннями, інструмент для формування вмінь і навичок щодо розроблення різних видів планів.

Педагогічні ігри – активні форми вільного професійного самовияву педагогів, що реалізуються шляхом моделювання педагогічних ситуацій, наближених до реальних.

Впровадження вищезазначених форм дозволяє поглибити психолого-педагогічні та методичні знання, вдосконалити й підвищити професійну

майстерність управлінської команди та педагогів, а також активізувати творчий потенціал кожного вчителя у процесі упровадження системи планування ОПД.

Важливою формою підвищення науково-методичного фахового рівня вчителя щодо розроблення планів різних видів є *самоосвіта*. Педагогічна самоосвіта – це цілеспрямована і планомірна, безперервна і усвідомлена самостійна робота вчителя, спрямована на підвищення своєї професійної кваліфікації протягом всієї його практичної педагогічної діяльності.

Доречно використовувати різнопланові методи і прийоми інтерактивного навчання суб'єктів планування у своїй педагогічній діяльності: *Ажурна пилка; Акваріум; Анкета – газета; Бліц – дискусія; Громадські слухання; Дебати; Дерево рішень; Дискусія; Діалог; Карусель; Керована лекція; Круглий стіл; Мікрофон; Мозковий штурм; Навчаючи – вчуся; Одним словом; Очікування; Симпозіум; Синтез думок; Форум.*

Особи з високим рівнем потреби в досягненнях результатів з планування мають такі характерні риси: наполегливість у досягненні мети; невдоволення досягнутим; постійне прагнення зробити краще, ніж робив раніше; схильність захоплюватись працею; нездатність погано працювати; відсутність духу суперництва. Необхідно відзначити й такі риси характеру, як прагнення постійно удосконалювати методи і засоби планування; готовність допомогти колегам; бажання загального успіху в плановій діяльності.

Результативність управлінських інновацій у системі планування ОПД ЗЗСО прямо пропорційна зацікавленості і участі усіх учасників освітнього процесу у формуванні позитивного іміджу школи. Позиція керівництва може як збільшити корисний ефект проведених змін, так і звести нанівець зусилля з впровадження нововведень. Керівний персонал ЗЗСО повинен бути достатньо компетентним, щоб розуміти і заохочувати необхідність застосування управлінських інновацій у процесі планування (рис 3.7).

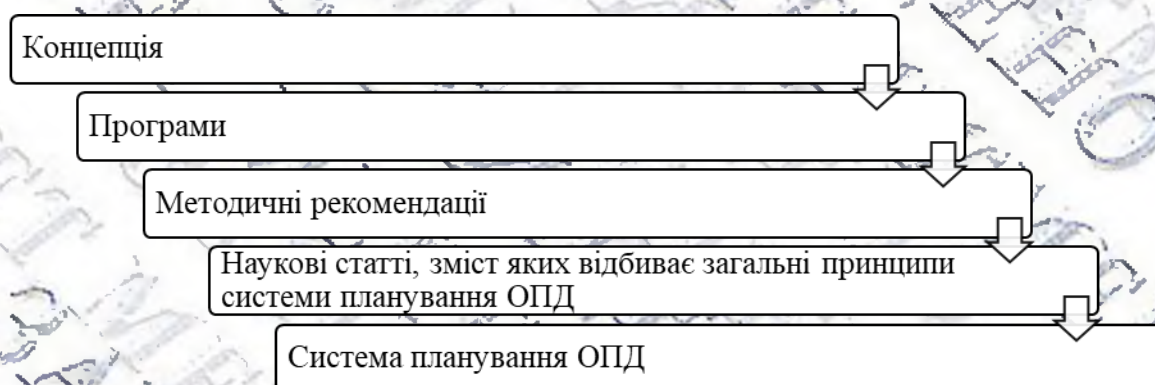


Рис. 3.7 Оформлення результатів впровадження інновацій у систему планування ОПД

Впровадження управлінських інновацій в систему планування ОПД передбачає вирішення проблеми методичного забезпечення інноваційного процесу. Ця робота повинна будуватися із застосуванням наукових методів, які довели свою ефективність у схожих системах.

Плануючи ОПД у ЗЗСО варто дотримуватися певних алгоритмів розподілу завдань за рівнем важливості, що потребують вирішення (рис. 3.8):

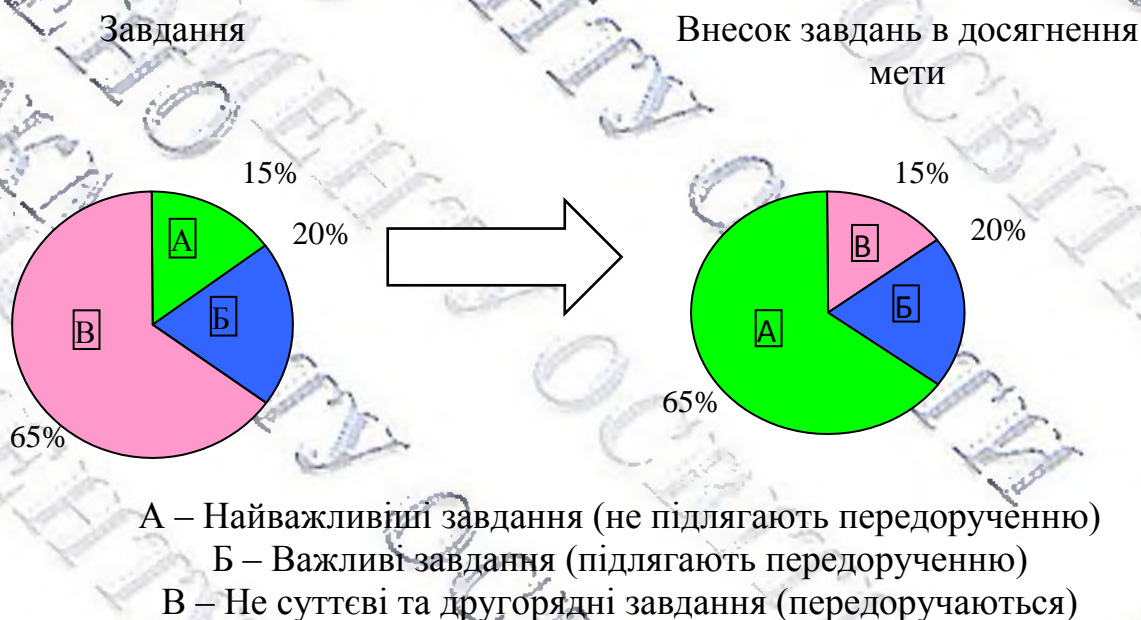


Рис. 3.8 Алгоритм розподілу важливості запланованих завдань

Як свідчать дані рис. 3.8 (що є важливим для суб'єктів планування) необхідно дотримуватись пріоритетності виконання планових завдань у ЗЗСО.

Проте, саме планування ще не забезпечує ефективної роботи. Воно є лише першим кроком до практичного успіху. Після затвердження чи погодження плану необхідна послідовна і наполеглива робота, спрямована на його виконання. Необхідні злагожденість, цілеспрямованість, міцна виконавська дисципліна, ініціатива і творчий підхід до справи.

Єдність планування і організації виконання планів, об'єктивність і прозорість оцінки якості проведення накреслених заходів, поєднання допомоги виконавцям з високою вимогливістю до якості їхньої роботи є необхідними умовами успішної реалізації планів.

Головною умовою успішності управління процесом упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО на основі людиноцентристського підходу є ініціювання та мотивація до позитивних змін в особистісному та професійному розвитку педагогів.

Ключовою фігурою на шляху гуманістичного оновлення ЗЗСО, упровадження системи планування ОПД на засадах людиноцентристського підходу є керівник-фасилітатор. Загальними ознаками успішного планування ОПД та виконання реалізації планових завдань у ЗЗСО на основі людиноцентристського підходу є довіра, взаємоповага, стабільність у колективі, відсутність напруженості; готовність членів колективу приймати рішення та нести за них відповідальність; прагнення учасників освітнього процесу до саморозвитку, творчості, активності, професійної мобільності, прояву ініціативи у формуванні планових завдань та їх реалізації.

Система планування ОПД потребує глибокого усвідомлення та здійснення науково-методичного супроводу щодо її упровадження; поглиблення професійних знань та умінь суб'єктів процесу планування; удосконалення форм і методів освітнього процесу та усіх складників його успішного забезпечення; відпрацювання алгоритму співпраці управлінської

команди та педагогічного колективу; інтеграції системи планування ОПД в загальну систему планування розвитку сучасного ЗЗСО.

Висновки до третього розділу

Управлінню у системі освіти України, науковому обґрунтуванню, розробленню цілепокладання і плануванню роботи закладів освіти завжди надавалося велике значення, що знайшло відбиток в науково-методичних публікаціях різних років. Проте, вивчення потреб керівників ЗЗСО підтверджує, що понад 62% управлінців потребує науково-методичної допомоги у процесі складання планів різного рівня і, особливо, планів роботи на рік. У керівників ЗЗСО є потреба в опрацюванні системного аналізу підсумкової інформації (67%), визначення і формулювання проблеми і завдань роботи на рік (53%), відображення змісту роботи і засобів, адекватних меті (54%).

Це свідчить про те, керівники ЗЗСО потребують допомоги щодо планування розвитку закладу, особливо розроблення системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі освіти, що інтегрує в кожний складник системи планування закладу в цілому, в той же час є окремою системою, яка має свої складові. Зі свого боку модель системи планування ОПД у ЗЗСО допоможе усвідомити сутність, зміст, складові, форми та методи й успішно впроваджувати її в управлінський процес ЗЗСО. Це і є метою побудованої у процесі дослідження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО. *На наше переконання, модель системи планування ОПД у ЗЗСО може бути представлений відповідними компонентами:*

Мотиваційно-цільовий компонент (проектний) вбирає усе розмаїття цілей та задач планування ОПД ЗЗСО: від генеральної мети до конкретних задач формування конкурентоспроможної особистості.

Методологічно-змістовий компонент відображає сутність кожної складової, мети та завдання системи планування ОПД системи в цілому або її окремих напрямів планування (*організації освітнього процесу, розвитку*

професіоналізму педагогів, матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення, роботи управлінської команди).

Процесуально-технологічний компонент містить організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО, етапи планування та технології системи планування ОПД у ЗЗСО.

Відповідно до мети і визначених завдань педагогічного дослідження було здійснено формування, теоретичне обґрунтування моделі системи планування ОПД у ЗЗСО та її експериментальна перевірка.

Критеріально-результативний компонент моделі передбачає як визначення діагностики експериментальної перевірки системи планування ОПД в умовах освітнього закладу, так і критеріально-рівневого інструментарію перевірки її ефективності. При цьому нами враховувалося, що ефективність («ефективний» в перекладі з латинського означає «дієвий») розуміється як результативність діяльності, як відношення результату до прогнозованої мети.

Кожний етап експериментальної перевірки системи планування ОПД у ЗЗСО здійснювався у відповідний проміжок часу: I етап – підготовчий (2015 р.); II етап – констатувальний (2016–2017 рр.); III етап формувальний (2017–2018 рр.); IV етап – контрольний (2019 р.).

Результати етапу констатувального експерименту дозволили виокремити ряд чинників, які достеменно характеризують персонал ЗЗСО і певні складнощі управлінської команди у процесі планування роботи з ним.

На формуальному етапі експерименту здійснено теоретичне обґрунтування та визначення концептуальних підходів до моделювання системи планування ОПД ЗЗСО; представлено характеристики складових та основних векторів розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО; визначено організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО; розроблено модель системи планування ОПД у ЗЗСО; визначено критерії та показники оцінювання результативності системи планування ОПД; створення дієвого діагностичного інструментарію для виявлення рівня ефективності моделі системи планування ОПД у ЗЗСО і отримання вихідних

даних щодо реального стану її розвитку; здійснено якісну та кількісну обробку отриманих після впровадження моделі даних щодо результативності системи планування ОПД у ЗЗСО.

Розроблена *модель системи планування ОПД* дозволяє оперативно відстежувати стан системи планування ОПД у ЗЗСО, бачити її показники, визначати пріоритетні напрями розвитку ЗЗСО, динамічно впливати на розвиток шкільної освіти, виводячи її на якісно новий рівень і забезпечуючи цим дотримання стандартів освіти, виконання вимог до освітніх програм і, відповідно формувати і розвивати конкурентоспроможного випускника на ринку праці.

У процесі дослідження визначено значущість та оптимальність науково-методичного супроводу впровадження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО, розроблено методичні рекомендації і Програму розвитку ЗЗСО на засадах упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО.

Матеріали розділу висвітлено у таких публікаціях автора: [145; 148; 151; 153; 154; 155].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено модель системи планування ОПД у ЗЗСО. Отримані результати підтвердили правомірність вихідних положень дослідження, а реалізація мети і завдань дали підстави зробити відповідні висновки.

1. У дисертації розкрито теоретичні основи планування ОПД як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти. З метою забезпечення результативності планування розвитку закладу загальної середньої освіти та усвідомлення його теоретичних витоків, з'ясовано сутність таких управлінських понять як «управління», «управління в освіті», «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «планування як функція управління», «планування ОПД». У процесі дослідження розкрито сутність планування ОПД як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління ЗЗСО. Нами визначено, що *планування ОПД ЗЗСО – це сукупність організаційних і педагогічних дій керівника ЗЗСО та його управлінської команди, спрямованих на виконання місії закладу, формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до постійного оновлення знань, мобільної до засвоєння інформаційних і інноваційних технологій освіти та конкурентоздатної до вимог сучасного суспільства.*

Здійснено ретроспективний аналіз наукових та організаційно-педагогічних засад планування діяльності ЗЗСО, що дозволило вивчити і визначитися із перспективою використання різних видів планування у сучасному ЗЗСО.

Аналіз якісного стану планування ОПД сучасних ЗЗСО в Україні засвідчує, що результативність освітнього процесу залежить від готовності керівника до здійснення планування. Від рівня компетентності керівника та його управлінської команди, значною мірою, залежать творчі планові

ініціативи в системі організаційно-педагогічної роботи в ЗЗСО, а, відповідно, й результат цієї діяльності.

2. У процесі дослідження теоретично обґрунтовано та охарактеризовано основні складники і напрями розвитку системи планування ОПД закладів загальної середньої освіти. Система планування ОПД у ЗЗСО обумовлена складниками планування таких видів діяльності: суспільно-організаторської; інструктивно-методичної; аналітико-контролюючої; рефлексивної.

Здійснення аналізу складників системи планування ОПД в управлінні сучасним закладом освіти, дало можливість визначити основні напрями забезпечення управлінської діяльності, що орієнтована на розвиток ЗЗСО. Першим і пріоритетним із них є розроблення концепції закладу освіти (визначення мети його діяльності, завдань та змісту). Заклад освіти повинен перейти з режиму функціонування в режим розвитку. Другий напрям – це формування компетентної управлінської команди та стабільного професійного педагогічного колективу, які зможуть реалізувати місію закладу освіти. Третій напрям успішної управлінської діяльності пов'язаний із визначенням напрямів розвитку системи планування ОПД закладу загальної середньої освіти.

Розвиток світового і, зокрема, європейського освітнього простору, об'єктивно вимагає від українського ЗЗСО адекватної реакції на процеси реформування загальної середньої освіти, що відбуваються у провідних країнах світу і впровадження різних наукових підходів до моделювання системи планування ОПД ЗЗСО, зокрема: програмно-цільового, системного, конкурентного, людиноцентристського, компетентнісного, діяльнісного та рефлексивного. При цьому у дослідженні визначено підходи і методи моделювання системи планування ОПД у ЗЗСО.

На основі вивчення наукових підходів, відповідних принципів, функцій і методів щодо управлінської діяльності в ЗЗСО, визначено засадничі напрями, що забезпечують дієвість компонентів системи планування ОПД у сучасному ЗЗСО, оскільки мають пряме чи опосередковане відношення до них та інтегрують до змісту кожного зі складників системи ОПД у ЗЗСО (організації

освітнього процесу; розвитку професіоналізму педагогів; матеріально-технічного; кадрового забезпечення; роботи управлінської команди). Включення таких напрямів розвитку до моделі системи планування організаційно-діяльності ЗЗСО прогнозоване на її результативність, а, значить, на формування конкурентоспроможної особистості випускника ЗЗСО.

3. Прогнозуючи забезпечення результативності системи планування ОПД у ЗЗСО, визначено і обґрунтовано відповідні організаційно-педагогічні умови (соціально-прогностичні, педагогічні, психологічні, організаційні, кадрові, нормативно-правові, матеріально-фінансові).

Реалізація організаційно-педагогічних умов надає можливість здійснювати цілеспрямовану роботу з метою розвитку професійного творчого потенціалу педагогічного колективу, розроблення та впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО. Важливими умовами виконання планів є єдність дій усіх учасників освітнього процесу, зокрема: керівника ЗЗСО, управлінської команди, педагогічного колективу, батьківської громадськості та учнів закладу, що прогнозована на розвиток і утвердження в соціумі позитивного іміджу закладу освіти і його випускника.

У дослідженні акцентовано увагу на важливій умові успішного функціонування системи планування ОПД у ЗЗСО – управління робочим часом керівника закладу освіти. Підсумки результатів дослідження дають змогу констатувати, що 53% керівників намагаються планувати свій час і досягають цілей, якщо дотримуються визначених пріоритетів, 32% керівників намагаються це зробити, але не завжди достатньо послідовні в досягненні успіху. У 15% керівників закладів освіти можна визначити високий рівень самоменеджменту. Вони можуть бути взірцем раціонального використання часу. Отже, за даними нашого дослідження, 85% керівників закладів загальної середньої освіти потребують системного застосування самоменеджменту як засобу управління робочим часом.

Важливою умовою розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО є матеріальна забезпеченість, створення сучасної технічної бази для творчої

педагогічної та освітньої діяльності (бібліотеки, комп'ютери, спеціалізовані кабінети, мультимедійні дошки тощо). Новітнім пріоритетом освітньої підготовки стає мета – сформувати у керівників ЗЗСО навички ефективного використання цифрових технологій, що підвищують рівень сукупної професійної культури і сприяють формуванню медіакультури, без якої неможливе забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО.

4. На заключному етапі дослідження була здійснена експериментальна перевірка результативності моделі системи планування ОПД ЗЗСО. Розроблено відповідну модель, результати впровадження якої дають можливість стверджувати, що понад 62% управлінців потребує науково-методичної допомоги у процесі складання планів різних типів. Встановлено, що у керівників ЗЗСО виникають труднощі із системним аналізом підсумкової інформації (59%), визначенням проблеми і завдань ОПД (67%), відображенням змісту роботи і засобів, адекватних меті (54%).

Процес упровадження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО може бути представлений відповідними компонентами: мотиваційно-цільовим, методологічно-змістовим, процесуально-технологічним і критеріально-результативним. Визначена діагностика експериментальної перевірки моделі системи планування ОПД в умовах освітнього закладу і критеріально-рівневий інструментарій перевірки її результативності.

На формувальному етапі експерименту здійснено теоретичне обґрунтування та визначення концептуальних підходів до моделювання системи планування ОПД ЗЗСО; представлено характеристики складових та основних векторів розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО; визначено організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО; розроблено модель системи планування ОПД у ЗЗСО; визначено критерії та показники оцінювання результативності системи планування ОПД; створено дієвий діагностичний інструментарій для виявлення рівня результативності моделі системи планування ОПД у ЗЗСО і отримання вихідних даних щодо

реального стану її розвитку; здійснено якісну та кількісну обробку отриманих після впровадження моделі даних щодо її результативності.

Розроблена модель системи планування ОПД дозволяє оперативно відстежувати стан системи планування ОПД у ЗЗСО, бачити її показники, визначати пріоритетні напрями розвитку ЗЗСО, динамічно впливати на розвиток повної загальної середньої освіти, виводячи її на якісно новий рівень і забезпечуючи цим дотримання державних стандартів освіти.

У підсумку роботи рівень розвитку освіти ЗЗСО можна визначити, підставивши отриманий результат у вираз: якщо $0 < P_{\text{заг.}} \leq 0,5$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як репродуктивний; якщо $0,5 < P_{\text{заг.}} \leq 0,75$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як продуктивний; якщо $0,75 < P_{\text{заг.}} \leq 1$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як творчий.

Загальна оцінка діяльності ЗЗСО за моделлю системи планування ОПД у всіх ЕГ ЗЗСО є вищою, ніж у КГ. В обчисленні середньої арифметичної оцінки в частках одиниці встановили, що в ЕГ вона становить 0,78, а в КГ – лише 0,572, що на 26% менше від ЕГ. Отже, це дає підставу зробити висновок, що модель системи планування ОПД у ЗЗСО є результативною.

5. Розроблено методичні рекомендації щодо впровадження моделі планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти. Методичні рекомендації містять роз'яснення щодо дотримання принципів планування; здійснення моніторингу прогнозування проміжних результатів системи планування ОПД; здійснення мотивації планової діяльності творчих груп із обов'язковим врахуванням процесу розвитку ЗЗСО на далеку перспективу і програми розвитку на середню перспективу; поєднання різних видів планування з метою оптимального розподілу всієї роботи у просторі й у часі; залучення всіх суб'єктів планування до проєктувальної діяльності, обговорення і експертизи планів; відслідковування процесу удосконалення системи планування ОПД у ЗЗСО та його впливу на якість шкільної освіти.

Укладено Програму розвитку ЗЗСО, що передбачає досягнення стратегічної мети – створення ЗЗСО-лідера освіти регіону.

Керуючись сучасними законами, закономірностями, науковими підходами, принципами й функціями управління соціальними (зокрема, соціально-педагогічними) системами, ми дійшли висновку, що управління соціально-педагогічною системою, зокрема ЗЗСО, на сучасному етапі розвитку спрямовано на переведення його у якісно новий стан – стан «оптимальної відкритості», постійного розвитку, впровадження інновацій, що і передбачає запропонована нами система планування ОПД ЗЗСО.

Експериментально отримані результати дослідження дають підстави зробити висновок, що поставлені завдання виконано, мету досягнуто. Впровадження розробленої моделі системи планування ОПД у ЗЗСО сприяє підвищенню результативності функціонування такої системи.

Здійснене дослідження не вичерпує багатоаспектності розглянутої проблеми. До перспективних напрямів дослідження цієї важливої та актуальної проблематики віднесено такі: нові форми планування ЗЗСО у контексті його стратегічного розвитку; використання цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у процесі планування діяльності ЗЗСО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амонашвили Ш. А. *Личностно-гуманная основа педагогического процесса*. Минск: Университетское, 1990. 560 с.
2. Андрощук І. Компетентності викладачів та механізми їх розвитку в умовах кафедри менеджменту польського закладу вищої освіти Польщі. *Теорія та методика управління освітою: електронне наук. фахове вид.* 2017. № 2(20). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-2-20-2017> (дата звернення: 31.10.2018).
3. Ануфрієва О. Л. *Оцінювання роботи загальноосвітнього навчального закладу 1-го ступеня за кінцевими результатами: курс лекцій*. Київ: Міленіум, 2003. 32 с.
4. Ануфрієва О. Л. *Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; Центральний ППО АПН України*. Київ, 2000. 18 с.
5. Афанасьєв В. Г. *Человек: общество, управление, информация: опыт системного подхода*. Москва: URSS, 2013. 202 с.
6. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти. *Директор школи*. 2007. № 21/22. С. 3–36.
7. Бабінець С. І., Ващенко Л. М., Клименко Л. Ф. *Моніторингові дослідження – організація якісної освіти*. Київ: Тираж, 2005. 79 с.
8. Барановська О. Сучасна модель оцінювання навчальних досягнень учнів : переваги і недоліки. *Рідна школа*. 2000. № 7. С. 48–50.
9. Барна М. Загальні підходи до планування. *Абетка завуча*. Київ: Редакція загальнопед. газет, 2003. 128 с.
10. Березняк Е. С. *Руководство современной школой: некоторые вопросы и проблемы*. Киев: Рад. шк., 1977. 168 с.
11. Березняк Є. С. *Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи: метод. посіб. для кер. шк.*; АПН України, Ін-т педагогіки. Київ: [б. в.], 1996. 64 с.

12. Бех В. П., Михайліченко М. В. *Управління освітою: монографія*. Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. 546 с.
13. Бех Ю. П. *Філософія управління соціальними системами: монографія*. Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. 623 с.
14. Биков В. Ю. *Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія*. Київ: Атіка, 2008. 684 с.
15. Білик О. О. *Інформаційна технологія моніторингу якості загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис. канд. пед. наук: 05.13.06; Черкаський держ. технологічний ун-т*. Черкаси, 2009. 19 с.
16. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. *Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО*. Київ: Держ. служба якості освіти, 2019. 240 с.
17. Боднар О. С. *Критерії експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл*. Тернопіль, 2007. 113 с.
18. Бойко В. В. *Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других*. Москва: Информ. Издат. Дом Филин, 1996. С. 132–147.
19. Большаков А. С., Михайлов В. И. *Современный менеджмент и практика*. СПб.: Питер, 2005. 528 с.
20. Бондар В. І. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2000. 192 с.
21. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Сич В. М. *Психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівних кадрів освіти. Актуальні проблеми психології. Т. І.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія*. Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. Ч. III. С. 191–194.
22. Боровкова Т. И., Морев И. А. *Мониторинг развития системы образования. Часть 1. Теоретические аспекты: учеб. пособие*. Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2004. 150 с.

23. Боровкова Т. И., Морев И. А. *Мониторинг развития системы образования. Часть 2. Практические аспекты: учеб. пособие.* Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2004. 134 с.
24. Братівник Я. Г. *Система технологій як об'єкт системного аналізу.* URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/17_2/270_Bratiwnyk_17_2.pdf (дата звернення: 15.08.2018).
25. Бусел В. Т. *Великий тлумачний словник сучасної української мови.* Київ-Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
26. Вайніленко Т. В. *Основи професійного самовдосконалення педагога: метод. рек.* Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2005. 20 с.
27. Варенко В. М., Братусь І. В., Дорошенко В. С. *Системний аналіз інформаційних процесів: навч. посіб.* Київ: Ун-т «Україна», 2013. 203 с.
28. Васильєва Ю. Л. Удосконалення управлінської діяльності заступника директора професійно-технічного училища з навчальної роботи. *Проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наук. праць / редкол. В. М. Алфімов (відп. ред.) та ін. Донецьк, 2008. Вип. 3. С. 32–36.*
29. Васильченко Л. В., Гришина І. В. *Професійна компетентність керівника.* Харків: Вид. група «Основа», 2006. 208 с.
30. Ващенко Л. М. *Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.01; Інститут педагогіки АПН України.* Київ, 2006. 40 с.
31. Ващенко Л. М. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: монографія.* Київ: Вид. об'єднання «Тираж», 2005. 380 с.
32. Вашук Ф. Г. *Інтеграція в європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи: монографія.* Ужгород: ЗакДУ, 2011. 560 с.
33. Виноградова М. В., Панина З. И. *Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учеб. пособие; 5-е изд., перераб. и доп.* Москва: Дашков и К, 2009. 448 с.

34. Висоцька А. М., Гладченко І. В., Супрун М. О. *Соціалізація дитини з обмеженими розумовими можливостями в сучасному освітньому вимірі: навч.-метод. посіб.* Київ: Ін-т спец. педагогіки, 2014. 214 с.
35. Вікторов В. Проблема управління якістю освіти: соціально-філософський аналіз. *Вища освіта України*. 2005. № 4(14). С. 16–24.
36. *Вектор развития*. URL: <https://absolutera.ru/wiki/vektor-razvitiya> (дата звернення: 20.03.2019).
37. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. СПб.: Питер. 2005. 336 с.
38. *Все профессиональные психологические тесты*. URL: <https://vsetesti.ru/109/> (дата звернення: 20.04.2016).
39. Гаврилюк В. Ю. *Створення та функціонування інформаційно-освітнього середовища сучасного позашкільного навчального закладу: метод. посіб.* Біла Церква: КВНЗ КОР «Академія неперервної освіти», 2016. 48 с.
40. Гамаюнов В. Менеджер навчально-виховного процесу. *Освіта і управління*. 2000. Т. 4. № 1/2. С. 89–94.
41. Гарасимів Т. З. *Природні та соціальні детермінанти формування девіантної поведінки людини: філософсько-правовий вимір: монографія*. Львів: Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2012. 420 с.
42. Гладуш В. А. Тенденції розвитку форм післядипломної педагогічної освіти в Україні. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія: Педагогічні науки*. Київ, 2019. № 9(38). С. 10–31.
43. *Глосарій основних термінів професійної освіти*. / упоряд. Т. М. Десятов; за заг. ред. Н. Г. Ничкало. Київ: Вид-во «АртЕк», 2009. 192 с.
44. Голубенко М. *Контрольно-аналітична діяльність у школі*. Київ: Шк. світ, 2007. 128 с.
45. Гончаренко С. У. *Український педагогічний словник*. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
46. Гончаренко С. У. *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. Київ-Вінниця: ДОВ «Вінниця», 2008. 278 с.

47. Горєлов Д. О., Більшенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
48. Горленко В. М., Острова В. Д., Сосновенко Н. В. *Застосування діагностичних мінімумів в діяльності працівників психологічної служби: метод. рек.* / за заг. ред. В. Г. Панка. Київ: УНМЦ практ. психології і соц. роботи, 2018. 106 с.
49. Горская Г. И., Чуракова Р. Г. *Организация учебно-воспитательного процесса в школе: пособие для учителя*; 2-е изд., доп. и перераб. Москва: Просвещение, 1986. 208 с.
50. Гриньова М., Штепо О. Модель менеджера освіти. *Підручник для директора. 2003. № 7/8. С. 25–33.*
51. Гришук Д. Г. Духовність як складова виховного ідеалу молодих українців. *Вісник Черкаського ун-ту. Педагогічні науки. 2019. № 1. С. 237–242.*
52. Громовий В. Феномен гімназії. *Директор школи. 1999. № 40. С. 24.*
53. Громовий В., Ковальчук О., Оленич Т. *Управління шкільним бюджетом* / за заг. ред. С. Калацінкової. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2012. 243 с.
54. Гузій Н. В. Сутність і зміст професіоналізму особистості педагога. *Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць.* Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2003. Вип. 9. С. 3–13.
55. Гуменюк В. В. *Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; Центральний ІППО АПНУ.* Київ, 2001. 20 с.
56. Гуревич Р. С., Кадемія М. Ю., Шевченко Л. С. *Інформаційні технології навчання: інноваційний підхід: навч. посіб.* Вінниця: Планер, 2013. 499 с.
57. Гуржій А. М., Орлова І. В., Шут М. І. *Засоби навчання загальноосвітніх навчальних закладів (теоретико-методологічні основи): навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закл. та слухачів системи післядиплом. освіти.* Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: НМЦ засобів навчання, 2001. 96 с.

58. Гуцан Л. А. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. *Формування базових компетентностей у вихованців позашкільних навчальних закладів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: ПП «Фірма «Графна», 2013. С. 52–56.
59. Даниленко Л. И. Современные подходы к стандартам повышения квалификации педагогических кадров. *Наша школа*. 2003. № 6. С. 13–17.
60. Даниленко Л. І. *Соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою ЗНЗ: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; Ін-т педагогіки АПН України*. Київ, 1994. 23 с.
61. Даниленко Л. І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія*. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
62. Даниленко Л. І. *Інноваційний освітній менеджмент: навч. посіб.* Київ, Главник, 2006. 144 с.
63. Даниленко Л. І. *Підготовка керівника середнього закладу освіти*. Київ, 2004. 270 с.
64. Даниленко Л. І. *Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.01; Ін-т педагогіки АПН України*. Київ, 2005. 42 с.
65. Даниленко Л. І. Формування та розвиток творчого потенціалу педколективу. *Рідна школи*. 1996. № 10. С. 15–20.
66. Дафт Р. *Менеджмент*. 6-е изд.; пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 864 с.
67. Дейнеко О. А. Проектирование технологии процесса управления производством. *Совершенствование системы управления промышленным предприятием*. Ижевск: Удмуртия, 1975. С. 21–26.
68. Декларация прав дитини. Прийнята резолюцією 1386 (XIV) Генеральної Асамблеї ООН від 20.11.1959. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_384 (дата звернення: 04.02.2018).
69. Державні санітарні правила і норми влаштування, утримання загальноосвітніх навчальних закладів та організації навчально-виховного процесу ДСанПіН 5.5.2.008-01 від 14.08.2001 N 63.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0063588-01> (дата звернення: 04.02.2018).

70. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л. *Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навч. посіб.* Харків: Основа, 2004. 240 с.

71. Діагностична функція методичної служби школи: із досвіду роботи ліцею № 17, м. Хмельницький. *Школа: інформ.-метод. журн.*, 2006. № 4. С. 44–55.

72. Дмитренко Г. А. *Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб.* Київ: МАУП, 1999. 176 с.

73. Дмитренко Г. А., Олійник В. В. *Оцінювання якості роботи школи (порадник)*. Львів: ЛМГО «Ін-т політ. технологій», 2001. 100 с.

74. Добронравова І. С., Руденко О. В., Сидоренко Л. І. та ін. *Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб.* / за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). Київ: ВПЦ «Київ. ун-т», 2018. 607 с.

75. Драч І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_9_12 (дата звернення: 10.02.2017).

76. Драч І. І. Компетентнісний підхід у підготовці магістрантів з педагогіки вищої школи. *Проблеми освіти: наук. зб.*; Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОНМС України. 2012. № 70, ч. 1. С. 140–146.

77. Дрожжина С. В. *Культурна політика як проблема сучасного соціокультурного процесу: автореф. дис. канд. філос. наук: 09.00.03; Донец. нац. ун-т.* Донецьк, 2004. 17 с.

78. Друкер Питер Ф. *Енциклопедія менеджмента*; пер. с англ. Москва: Изд. дом «Вільямс», 2004. 432 с.

79. Дубасенюк О. А., Іванченко А. В. *Практикум з педагогіки: навч. посіб.* 2-ге вид., доопр. та перероб. Житомир: Житомир. держ. пед. ун-т, 2003. 483 с.

80. Дьоміна А. В. *Система роботи над науково-методичною проблемою*. Київ: Шкільний світ, 2011. 128 с.

81. *Енциклопедія освіти* / ред.: В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
82. Євдокимов В. І., Гавриш І. В., Агапова Т. П., та ін. *Педагогічний експеримент: навч. посіб. для студ. пед. вузів*. Харків: ОВС, 2001. 148 с.
83. Євтух М. Б., Терентьева Н. О. *Український вектор розвитку європейської університетської освіти. Освітологічний дискурс*. 2014. № 4(8). С. 130–140.
84. Єльнікова Г. В. Новий погляд на управління загальною середньою освітою. *Імідж сучасного педагога: наук.-практ. освіт.-популяр. часопис*. 2000. № 3/4(14/15). С. 28–29.
85. Єльнікова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. та ін. *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія*. Київ-Чернівці: Книги-XXI, 2010. 460 с.
86. Єльнікова Г. В. *Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: автореф. дис. д-ра. пед. наук: 13.00.01; Луганський нац. пед. ун-т імені Тараса Шевченка*. Луганськ, 2005. 44 с.
87. Єльнікова О. В. *Управління впровадженням інтерактивних освітніх технологій в навчальний процес загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти України*. Київ, 2005. 20 с.
88. Єрмола А. М., Москалець Л. Г., Суджик О. Р., Василенко О. М. *Технології експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому закладі: наук.-метод. посіб.* Харків: Пошук, 2000. 260 с.
89. Жерносек І. П. Плани роботи школи. *Рідна школа*. 1993. № 9(768). С. 62–67.
90. Жерносек І. П. *Організація науково-методичної роботи в школі*. Харків: Основа, 2006. 128 с.
91. Жосан О. Е. *Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу: навч.-метод. посіб. для системи післядиплом. освіти*. Кіровоград: Вид-во КОІППО імені Василя Сухомлинського, 2012. 152 с.

92. Жук Ю. О., Соколюк О. М., Дементієвська Н. П., Пінчук О. П. *Організація навчальної діяльності у комп'ютерно орієнтованому навчальному середовищі* / за ред. Ю. О. Жука. Київ: Пед. думка, 2012. 128 с.
93. Забродська Л. М. Управління інформатизацією навчально-виховного процесу. *Директор школи. Шкільний світ*. 2005. № 46. С. 21–22.
94. Зайверт Л. *Ваше время – в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время*, пер. с нем. Л. И. Цедилина; авт. предисл. В. М. Шепель. Москва: Экономика, 1991. 232 с.
95. Зайченко О. І. *Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01; Ін-т педагогіки АПН України*. Київ, 1998. 179 с.
96. Зайченко О. І. Система планування роботи загальноосвітньої школи. *Управління школою*. 2003. № 5. С. 14.
97. Зайчук В. О., Савченко О. Я., Дмитриченко М. Ф. та ін. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.* Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. Спец. вип. 200 с.
98. Закон України «Про повну загальну середню освіту». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2020, № 31, ст. 226, із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 764-IX від 13.07.2020](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/463-20#Text) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/463-20#Text> (дата звернення: 01.08.2020).
99. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. Редакція від 09.08.2019, підстава – 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 04.11.2019).
100. Зверева В. И. *Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы*. 2-е изд., перераб.и доп. Москва: Новая шк., 1997. 320 с.
101. Зверева В. І. *Як зробити керування школою успішним*. Харків: Ранок, 2007. 160 с.
102. Зуб'як Р. Регіональна модель підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Джерела*. 2007. № 3/4. С. 15–18.

103. Зязюн І. А. Освітні парадигми в контексті філософських ідей. *Професійна освіта: педагогіка і психологія: укр.-пол. журн.* / за ред. І. Зязюна, Т. Левовицького, Н. Ничкало, І. Вільш-Ченстохова. Київ, 2003. Вип. № 5. С. 213–226.
104. Калініна Л., Карамушка Л., Сорочан Т. та ін. *Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб.* / за ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ: СПД Резніков В. С., 2011. 308 с.
105. Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І. *Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія* / за наук. ред. Л. Калініної. Київ: Пед. думка, 2018. 224 с.
106. Капченко Л. М. *Моделювання ОПД в системі управління професійно-технічними навчальними закладами: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06; Ун-т менедж. освіти АПН України.* Київ, 2010. 150 с.
107. Караковський В. А. Планування роботи школи. *Завуч.* 2001. № 13. С. 14–16.
108. Карамушка Л. М. *Психологія управління закладами середньої освіти.* Київ: Ніка-Центр, 2000. 330 с.
109. Карпов В. А. *Планування та аналіз підприємницьких проектів.* Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
110. Касьянова О. М. *Моніторинг в управлінні навчальним закладом.* Харків, 2004. 69 с.
111. Кириченко М. О. *Управління загальноосвітнім навчальним закладом: методологічний аспект: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; Центральний ІППО АПН України.* Київ, 2001. 22 с.
112. Кіндрацька Г. І. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навчальних закладів.* Київ: Знання, 2006. 366 с.
113. Клепко С. Ф. Компетентність як основа успіху і самовдосконалення. *Управління освітою.* 2005. № 10. С. 5.
114. Клокар Н. І. *Організація та зміст науково-методичної роботи з педагогічними кадрами регіону в умовах упровадження нових стандартів*

освіти. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1581 (дата звернення: 25.12.2018).

115. Клокар Н. І. *Розвиток інформаційно-навчального середовища освітньої системи регіону в контексті забезпечення рівного доступу до якісної освіти.* URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/6/statti/1klokar/klokar.html (дата звернення: 01.02.2018).

116. Клокар Н. І. *Управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.06; ДВНЗ «Університет менедж. освіти» НАПНУ, Київ, 2011. 43 с.*

117. Ключева Н. В. *Технологии работы психолога с учителем.* Москва: ТЦ «Сфера», 2000. С. 168–176.

118. Коберник О. М. *Психолого-педагогічне проектування виховного процесу в сільській загальноосвітній школі: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.07; Інститут педагогіки АПН України. Київ, 2000. 434 с.*

119. Кобзарь Б. С. *Осуществление учебно-воспитательной работы в школе продленного дня: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; М-во просвещения УССР; Киев. гос. пед. ин-т им. А. М. Горького. Киев, 1963. 24 с.*

120. Коваленко М., Слободянюк Л. Кореляційний аналіз соціально-психологічних ролей в управлінській команді. *Освіта управління.* 2005. № 6. С. 46–59.

121. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. та ін. *Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту).* Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

122. Коломінський Н. Л. *Психологія менеджменту в освіті (соц.-пед. аспект): монографія.* Київ: МЛУП, 2000. 286 с.

123. Колот А. М. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
124. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. *Стратегический кадровый менеджмент*. Київ: МАУП, 2005. 752 с.
125. Конаржевский Ю. А. *Менеджмент и внутришкольное управление*. Москва: Центр «Педагогический поиск», 2000. 336 с.
126. Конаржевский Ю. А. *Что нужно знать директору о системах и системном подходе*. Челябинск: ЧГПУ, 1986. 135 с.
127. Конституція України: закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141; ред. від 30.09.2016 року підстава № 254к/96-ВР.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
(дата звернення: 21.07.2018).
128. Концептуальні засади реформування середньої школи «Нова українська школа».
URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 17.12.2016).
129. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років.
URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797/> (дата звернення: 04.11.2017).
130. Копняк Н., Корицька Г., Литвинова С. та ін. *Моделювання й інтеграція сервісів хмаро орієнтованого навчального середовища: монографія* / за заг. ред. С. Г. Литвинової. Київ: Компринт, 2015. 163 с.
131. Корольок С. В. Розвиток управлінської культури керівника ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. Київ: НПУ, 2004. Вип. 2(12). С. 82–85.
132. Кравець В. Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою школою. *Управління освітою*. 2007. № 19. С. 26.
133. Краевский В. В., Полонский В. М. *Методология для педагога: теория и практика*. Волгоград: Перемена, 2001. 324 с.

134. Кремень В. Г. *Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати*. Київ: Грамота, 2005. 448 с.
135. Кремень В. Г. *Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору*. Київ: Пед. думка, 2008. 424 с.
136. Кремень В. Г. Яку людину має готувати освіта: на чому слід зосередити увагу, модернізуючи освітню діяльність. *«Директор школи, гімназії, ліцею»*. 2006. № 5. С. 4–7.
137. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом*. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
138. Крыжко В. В., Павлютенков Е. М. *Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления*. Запорожье: Просвита, 2000. 26 с.
139. Кудряк С. М. Організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективності системи планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. Черкаси: Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького, 2017. Вип. № 11. С. 65–72.
140. Кудряк С. М. Професійна компетентність керівника навчального закладу – запорука успішного управління освітнім процесом в сучасній школі. *Білінгвальна модель освіти як приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей учня у новій українській школі: Міжнар. наук.-практ. конф.* Золоче, 2017.
141. Кудряк С. М. Фактори впливу організаційно-педагогічної діяльності керівника на вибір стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогіка вищої та середньої школи: зб. наук. праць*. Кривий Ріг: ВЦ КДПУ; Айс Принт, 2016. Вип. 3(49). С. 154–165.
142. Кудряк С. М. Особливості планування організаційно-педагогічної діяльності вчителів у загальноосвітньому навчальному закладі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2017. Вип. 142. С. 92–97.

143. Кудляк С. М. Стратегічне планування розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах змін. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів: ЧНПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2018. Вип. 150. С. 75–80.

144. Кудляк С. М., Вакуленко О. В., Романова Н. Ф. Управлінська культура керівника освітнього закладу як соціально-педагогічний чинник формування здоров'язберігаючого середовища. *Науковий часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова: зб. наук. праць. Серія 11: Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. Вип. 18. С. 137–145.

145. Кудляк С. М. Особливості планування стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (28 жовт. 2016)*. Київ: ІПТО НАПН України, 2016. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/> (дата звернення: 29.11.2016).

146. Кудляк С. М. Планування – основа діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Формування іншомовної комунікативної компетентності як складова процесів глобалізації та взаємозближення національних культур: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 17 трав. 2016 р.)*. Луцьк: Волинський ППО, 2016. С. 110–116.

147. Кудляк С. М. Планування роботи шкільного персоналу в умовах змін. *Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (16 берез. 2018 р.)*: в 2 ч. Ч. 2; відп. за вип.: Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова. Житомир: Вид-во ФОП Левковець, 2018.

148. Кудляк С. М. Практична різновекторність удосконалення планування організаційно-педагогічної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ:

Навч.-наук. ін-т менедж.у та психології ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України, 2017. Ч. 1. С. 192–194.

149. Кудляк С. М. Проектна діяльність в організації планування в сучасній школі. *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти: III Міжнар. наук.-практ. конф. з між нар. участю (25 трав. 2018)*. Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України; Навч.-наук. ін-т менедж. та психології, 2018. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 28.06.2018).

150. Кудляк С. М. Сучасні вектори розвитку системи організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти: монографія. *VIII Сіверянські соціально-психологічні читання: матеріали Всеукр. наук. конф. (6 груд. 2017 р., м. Чернігів)*; за наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів: Десна Поліграф, 2018. 339 с. С. 7–11.

151. Кудляк С. М. Система планування організаційно-педагогічної діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Комунікаційні стратегії сучасної школи: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (03 листоп. 2016 р.)*. Київ: Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2016. URL: https://ij.kubg.edu.ua/images/PROGRAMA_KONFERENTsIYi_-_2016.pdf (дата звернення: 29.11.2016).

152. Кудляк С. М. Сучасні підходи до планування діяльності закладу освіти. *Соціальна робота і проблеми міграційних процесів у глобалізованому світі: Міжнар. наук.-практ. конф. (3–4 трав. 2018)*. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2018. С. 21.

153. Кудляк С. М. Теоретичне підґрунтя системи планування організаційно-педагогічної діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів (30 берез. 2016 р.)*. Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2016. С. 142–147.

154. Кудляк С. М. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблема педагогічної теорії і практики. *The theory and methods of educational management*. Київ: Наук.-навч. ін-т менедж. та психології ДВНЗ «УМО» НАПН України. 2015. № 2(16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj> (дата звернення: 15.11.2015).
155. Кудляк С. М. Теоретичні аспекти планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів: ЧНПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2016. Вип. 133. С. 112–115.
156. Кузьмина Н. В. *Методы системного педагогического исследования: учеб. пособие*. Москва: Народное образование, 2002. 208 с.
157. Кукуєв А. И. *Андрагогический подход в педагогике: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.01; Федеральное гос. образ. учреждение высшего проф. образования «Южный федеральный университет» пед. ин-т*. Ростов-на-Дону, 2010. 29 с.
158. Кучерявий І. Т., Клепніков О. І. *Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості: навч. посіб.* Київ: Вища шк., 2000. 288 с.
159. Лазарев В. С. *Системное развитие школы*. Москва: Пед. об-во России, 2002. 301 с.
160. Лапінський В. В., Пилипчук А. Ю., Шишкіна М. П. та ін. *Засоби інформаційно-комунікаційних технологій єдиного інформаційного простору системи освіти України: монографія; за наук. ред. проф. В. Ю. Бикова*. Київ: ПТЗН, 2008. 200 с.
161. Лапшина І. С. *Організаційно-педагогічні умови моніторингових досліджень в управлінні загальною середньою освітою району: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.06; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» Нац. акад. пед. наук*. Київ, 2010. 20 с.
162. *Лист МОН № 1/9-61 від 06.02.2008 «Методичні рекомендації щодо організації навчально-виховного процесу під час проведення навчальних*

екскурсії та навчальної практики учнів загальноосвітніх навчальних закладів».

URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/2617/ (дата звернення: 02.07. 2018).

163. Лист МОН від 03.10.2018 № 1/9-596. «Лист-роз'яснення щодо застосування окремих положень Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa> (дата звернення: 07. 11. 2018).

164. Лікарчук І. Л. *Планування роботи професійно-технічного училища в сучасних умовах*. Київ, 1997. 67 с.

165. Локшина О. І. *Моніторинг якості освіти: світові досягнення перспективи*. Київ: К.І.С., 2004. 128 с.

166. Лузік Е. В. Синергетична модель проектування особистісно-орієнтованих дидактичних технологій. *Вища освіта України*. № 2. Дод. 1. Темат. вип. «Наука і вища освіта в Україні: міра взаємодії». Київ, 2009. С. 128–135.

167. Лукіна Т. О. *Педагогічні оцінювання та управління якістю освіти: навч.-метод. матеріали*. Київ, 2007. 64 с.

168. Лунячек В. Е. *Педагогічний менеджмент: навч. посіб.* 2-е вид., випр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

169. Лунячек В. Е. *Алгоритми управління школою*. Харків: Вид. група «Основа», 2005. 176 с.

170. Лучинин А. С. *Психодіагностика*. URL: http://read.aif.ru/pages/read_book_online/?art=180293&page=1 (дата звернення: 02.05.2017).

171. Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Ващенко Л. С. та ін. *Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: монографія*; НАПН України, Ін-т педагогіки. Київ: Пед. думка, 2011. 160 с.

172. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. *Теоретичні основи педагогічного менеджменту*. Київ: Наук. думка, 1996. 87 с.

173. Мадзігон В. М., Лапінський В. В. Сучасне навчальне середовище і електронна педагогіка. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2010. № 3. С. 3–6.

174. Макарова Т. Н. *Учебный процесс: планирование, организация и контроль. метод. пособие для заместителей дир. школ по учебно-воспитательной работе: в 2 ч.* Москва: Центр «Пед. поиск», 2001. 320 с.
175. Мамонова В. В. Роль прогнозування в плануванні економічного і соціального розвитку територій. *Актуальні проблеми державного управління.* 2012. № 1. С. 18–25.
176. Мармаза О. І. *Інноваційні підходи до управління навчальним закладом.* Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 240 с.
177. Мармаза О. І. *Основи теорії менеджменту.* Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
178. Мартиненко М. М. *Основи менеджменту.* Київ: Каравела, 2005. 496 с.
179. Масленников П. В., Плешкова Н. А., Подзорова Г. А. *Стратегический менеджмент: учеб. пособие в 2-х ч.* Кемерово, 2006. Ч. 1. 95 с.
180. Маслов В. И. *Теория и методика педагогического руководства непрерывным повышением компетентности директора школы: дис. д-ра пед. наук: 13.00.01; НИИ педагогики УССР.* Киев, 1991. 429 с.
181. Маслов В. І. Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів. *Післядипломна освіта в Україні.* 2009. № 2(15). С. 3–10.
182. Маслов В. І. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб.* Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
183. Маслов В. І., Боднар О. С., Горащ К. В. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія.* Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.
184. Маслов В. І., Рум'янцева Д. І. Планування роботи школи. *Радянська школа.* 1987. № 11. С. 83–86.
185. Маслов В. І., Ситар І. В. Головні структурні складові наукових досліджень педагогічних систем післядипломної освіти. *Вісник післядипломної*

освіти: зб. наук. праць / голов. ред. В. В. Олійник, редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ: АТОПОЛ ГРУП, 2015. Вип. 15(28). С. 108–122.

186. Маслов В. І. *Методологія моделювання педагогічних систем. Ресурсний підхід і управління навчальними закладами: матеріали Міжрегіонал. наук.-практ. конф.* Житомир: вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 222 с.

187. Маслов В. І. *Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ.* Київ: Наук. думка, 1990. 189 с.

188. Маслов В. І., Белоголовский В. А. *Содержание и технология планирования работы в школе: метод. рек.* Київ: ЦИУУ, 1990. 37 с.

189. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи. *Директор школи, ліцею, гімназії. 2003. № 1.* С. 12.

190. Махія Т. А. Комунікації як стратегічний ресурс ЗЗСО. *Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (16 берез. 2018 р.): в 2 ч.;* Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, Нац. акад. пед. наук України, Полтав. держ. ун-т ім. В. Г. Короленка [відп. за вип.: Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова]. Житомир: Вид-во ФО-П Левковець, 2018. Ч. 2. 220 с. С. 11–16.

191. Махія Т. А. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наук. фахове вид. Серія: Педагогіка. 2017. Вип. 3(5).* URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017> (дата звернення: 03.05.2019).

192. Медведєв І. А. Державне управління комплексом неперервної професійної освіти (на прикладі Сумської області). *Теорія і практика управління соціальними системами.* Харків: НТУ «ХПІ». 2005. № 2. С. 110–122.

193. Мельник В. К. *Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти АПН України.* Київ, 2003. 18 с.

194. Мельник В. К. Науково-методичне забезпечення якості професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти. *Обрії*. 2008. № 1(26). С. 14–16.
195. *Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів* / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ: МАУП, 2007. 816 с.
196. Мескон М., Альберт М., Хелуори Ф. *Основы менеджмента*; пер. с англ. Л. И. Евенко. Москва: ДЕЛО, 1997. 493 с.
197. Мироненко В. О. Стратегическое планирование, его значение и этапы. *Молодой ученый*. 2017. № 12. С. 331–333. URL: <https://moluch.ru/archive/146/40933/> (дата обращения: 01.08.2018).
198. *Міністерство освіти і науки України наказ № 434 від 06.09.2000 «Про затвердження Положення про класного керівника навчального закладу системи загальної середньої освіти» (Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 489(з0791-06) від 29.06.2006.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0659-00#Text> (дата звернення: 07.12.2017).
199. Міцай Ю. В. Школа сприяння здоров'ю – важлива складова здоров'язбережувального освітньо-виховного середовища. *Науково-методичне забезпечення модернізації системи освіт: метод. вісник* / уклад. А. Б. Іванко, А. С. Бик. 2012. № 48. С. 288–296.
200. Міщенко А. П. *Стратегічне управління: навч. посіб.* Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. 336 с.
201. *Модельовання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів: монографія* / за ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2019. 304 с.
202. Моляко В. О. *Психологічна готовність до творчої праці*. Київ: Знання, 1989. 48 с.

203. Морозова Т. В. *Диагностика успешности учителя: сб. метод. материалов для директоров и заместителей директоров школ*. Москва: Центр «Педагогический поиск», 2001. С. 72.
204. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. *Менеджмент організацій: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літ-ри, 2015. 560 с.
205. *Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку реалізації програм, проектів та проведення заходів державної політики у молодіжній сфері та сфері національно-патріотичного виховання» від 03.03.2016 № 808 із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства молоді та спорту № 2361 від 24.05.2018.*
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0453-16#Text> (дата звернення: 02.07.2016).
206. *Наказ МОН молоді та спорту України від 31.10.2011 № 1243 «Про Основні орієнтири виховання учнів 1–11 класів загальноосвітніх навчальних закладів України».* URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2018).
207. Національна доктрина розвитку освіти України. *Нормативно-правове забезпечення освіти: у 4 ч.* Харків: Вид. «Основа», 2004. 4.1. С. 5–24.
208. Немова Н. В. *Организация функционирования и развития школы: метод. рек. для руководителей школ*. Москва: АПКИПРО, 2001. 80 с.
209. *Неперервна освіта для сталого розвитку: філософсько-теоретичні контексти та педагогічна практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (06 груд. 2018 р. м. Дніпро); КЗВО «ДАНУ» ДОР».* Ч. I; наук. ред. О. Є. Висоцька. Дніпро: СПД «Охотнік», 2019. 274 с.
210. Нечволод Л. І. *Сучасний словник іноземних слів*. Харків: Торсінг Плюс, 2007. 768 с.
211. Никифорова В. Г. *Управління персоналом: навч. посіб.; 2-ге вид., виправ. та допов.* Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
212. Ничкало Н. *Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія. Неперервна професійна освіта: теорія і практика.* Київ, 2001. Вип. 1. С. 9–22.

213. Нічкало Н. Г. Науково-методичне забезпечення – ключова умова розвитку системи. *Професійно-технічна освіта*. 2006. № 2. С.12–14.
214. Новиков О. М. Установи базової професійної освіти: від збереження до саморозвитку. *Професійна освіта*. 2001. № 10. С. 28–29.
215. Олійник В. В. *Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях: наук.-метод. посіб.*; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ: «А.С.К.», 2013. 312 с.
216. Олійник В. В. Методологічні засади цільового управління освітою. *Педагогіка і психологія*. 1998. № 4. С. 111–118.
217. Олійник В. Управління вищим навчальним закладом на системних засадах. *Освіта на Луганщині*. 2011. № 2(35). С. 40–45.
218. Онишків З. М. *Основи управління закладом загальної середньої освіти: навч. посіб. для студ. вищих пед. навч. закладів*. Тернопіль: Навч. книга «Богдан», 2018. 192 с.
219. Орбан-Лембрик Л. Е. *Психологія управління: посібник*. Київ: Академ. видав., 2003. 568 с.
220. Орлов О. О. *Планування діяльності промислового підприємства. підручник*. Київ: Скарби, 2002. 336 с.
221. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. *Ефективність управління загальноосвітньою ЗНЗ: соціально-педагогічний аспект*. Київ: Школяр, 1996. 302 с.
222. Островерхова Н. Моделювання в управлінській діяльності директора. *Директор школи. Україна*. 1999. № 8/9. С. 28–34.
223. Отич О. М., Задорожна Л. К., Рябова З. В. та ін. *Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів після диплом. пед. освіти, керівників закладів загальної серед. освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»* / за заг. ред. О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. непер. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.

224. *Оцінювання якості роботи закладу освіти* / упоряд. Н. Мурашко. Київ: Ред. загальнопед. газ., 2004. 128 с.
225. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. *Основи управління школою*. Харків: Вид. група «Основа», 2006. 176 с.
226. Павлютенков Є. М. *Організація методичної роботи*. Харків: Вид. група «Основа», 2005. 80 с.
227. Павлютенков Є. М. Професійна компетентність директора школи. *Управління*. 2007. № 24(180). С. 8–10.
228. Пайгусов О. Як сформулювати місію школи. URL: <http://osvita.ua/school/theory/1318> (дата звернення: 30.01.2017).
229. Пасечнікова Л. Розвиток у керівника ЗНЗ вмінь самоаналізу результатів управлінської діяльності. *Директор школи*. 2005. № 31/32(367/368). С. 3–51.
230. Пастовенський О. В. Томашевський О. Б. Використання комп'ютерних технологій для створення річного плану роботи школи. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2002. № 2. С. 27–30.
231. *Педагогіка вищої школи: навч. посіб.* / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна та ін. Київ: НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2017. 316 с.
232. *Педагогіка: методи діагностики вихованості*. URL: <http://www.readbookz.com/book/172/5528.html> (дата звернення: 14.03.2018).
233. Петренко Л. *Теорія і практика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів: монографія*. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. 456 с.
234. Пехота О. М. *Індивідуальність учителя: теорія і практика: навч. посіб. для вузов*. вид. 2-е, перероб. і доп. Миколаїв: Іліон, 2009. 270 с.
235. Пикельная В. С. *Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01; Криворож. пед. ин-т*. Кривой Рог, 1993. 374 с.

236. Пікельна В. С. *Управління школою: у 2 ч.* Харків: «Основа», 2004. Ч. II. 112 с.
237. Пікельна В. С. Нові технології навчання. *Трудова та професійна підготовка молоді: проблеми та шляхи їх розв'язання: зб. наук. праць.* Кривий Ріг: І.В.І., 2002. Вип. 4. С. 4–11.
238. Пікельна В. С., Удод О. А. *Управління школою.* Дніпропетровськ: Наук.-метод. об'єднання пед. інновацій «Альфа», 1998. 283 с.
239. Плахотнюк С. Яким має бути директор Нової української школи. URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/2569-yakim-ma-buti-direktor-novo-ukrainsko-shkoli> (дата звернення: 25.12. 2018).
240. Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессиональной идентичности. *СПЖ*, 2006. № 24. С. 53–58.
241. Подмазін С. І. Особистісно орієнтований моніторинг діяльності закладів освіти. *Директор школи*. 2002. № 33(225). С. 8.
242. Полгородник С. М. Актуальные вопросы планирования работы школы. *Народное образование*. 1971. № 8. С. 79–81.
243. Половенко О. В. *Оптимальна модель методичної роботи в сільській малокомплектній школі: метод. рек.* Кіровоград: Обласний ІППО ім. В. Сухомлинського, 2007. 74 с.
244. Полякова Г. А. *Адаптивне управління навчальним процесом в умовах загальноосвітнього комплексу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01; Центральный ін-т після диплом. освіти АПН України.* Київ, 2003. 287 с.
245. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. *Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора.* Тернопіль: Видав. Астон. 2005. 192 с.
246. Попов А. А. *Планирование учебно-воспитательной работы в вечерней (сменной) школе.* Москва: Просвещение, 1976. 182 с.
247. Порошенко М. А. *Інклюзивна освіта: навч. посіб.* Київ: ТОВ «Агентство "Україна"», 2019. 300 с.

248. Портнов М. Л. *«Азбука школьного управления»*. Москва: Просвещение, 1991. 191 с.
249. *Постанова КМУ від 3 листопада 1993 р. № 896 «Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»);* Редакція від 29.05.1996, підстава 576-96-п URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.07.2017).
250. *Постанова Президії АПН України «Про Національну програму виховання дітей та учнівської молоді в Україні»* від 1 липня 2004 року. протокол № 1-7/6-98. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS2612> (дата звернення: 25.03.2016).
251. Постельняк А. І., Романенко О. Г. *Педагогічна рада. Технологія підготовки і проведення*. Кіровоград. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Кіровоград: [б.в.], 2003. 168 с.
252. Поташник М. М., Моисеев А. М. *Управление современной школой: (в вопросах и ответах)*. Москва: Новая шк., 1997. 352 с.
253. Прийнято Закон «Про повну загальну середню освіту». Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua/news/Novyny/187423.html> (дата звернення: 16.01.2020).
254. Приходькіна Н. Основні теоретичні концепції медіаосвіти. *Педагогіка вищої та середньої школи: зб. наук. праць*. Кривий Ріг: ВЦ КДПУ; Айс Принт, 2017. Вип. 3(49). С. 264–277.
255. Приходькіна Н. Проектна діяльність як засіб формування професійної компетентності студентів. *Науковий вісник УМО: електронне вид.* 2016. Вип. 1. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo (дата звернення: 24.11.2018).
256. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких наказів. *Наказ МОН України 01.10.2018 № 1040*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1040729-18> (дата звернення: 24.11.2018).

257. Про затвердження інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти. *Наказ МОН від 25.06.2018. № 676*
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1028-18> (дата звернення: 24.11.2018).

258. Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах. *Наказ МОН № 641 від 16.06.2015 року*: URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/47154/ (дата звернення: 25.03.2016).

259. Про Основні орієнтири виховання учнів класів загальноосвітніх навчальних закладів України: *Наказ МОН молоді та спорту України від 31.10.2011 р. № 1243; Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України*. URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2017).

260. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. *Розпорядження КМУ № 988-р від 14.12.2016 року*. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/54258/ (дата звернення: 02.10.2017).

261. Прокоф'єва М. Системний підхід у підготовці майбутнього педагога до реалізації диференційованого навчання. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2011. № 4(2). С. 315–322.

262. *Психолого-педагогічні засади проектування інноваційних технологій викладання у вищій школі: монографія* / за заг. ред. В. П. Андрущенко, В. І. Лугового. Київ: Пед. думка, 2011. 260 с.

263. Рабченко Т. С. *Внутрішкільне управління: практ. посіб.* Київ: Рута, 2000. 176 с.

264. Раскалинос В. Рефлексивна компетентність як складова професійної характеристики майбутнього фахівця. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2011. № 4(1). С. 176–182.

265. Реан А. Л., Бордовская Н. В., Розум С. И. *Психология и педагогика: учебник для вузов*. СПб.: Питер, 2007. 432 с.

266. Рожнова Т. Є. Значення проектних технологій для управління якістю закладів освіти. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (XXV Кариштинські читання) (29–30 трав. 2018 р., м. Полтава); за заг. ред. М. В. Гриньової.* Полтава: ПП «Астроя», 2018. 409 с.; С. 285–287.

267. Рожнова Т. Є. *Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06; ДВНЗ «УМО» НАПН України.* Київ, 2012. 285 с.

268. Рычихина Э. Н., Николаева Г. В. Совершенствование системы управления методической работой. *Инновации в образовании.* 2004. № 1. С. 91–99.

269. Рябова З. В. Маркетингово-моніторинговий супровід розвитку професійної компетентності керівника нової української школи. *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири: зб. наук. праць / В. П. Андрущенко (голова), В. П. Бех (заступ. голови), О. В. Алейнікова, Л. М. Калініна, Н. В. Крохмаль, В. В. Олійник, О. М. Онаць, З. В. Рябова, Т. М. Сорочан, О. М. Топузов, Г. М. Торбін, Я. О. Чепуренко; МОН України, НАПН України, Асоціація керівників шкіл України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова.* Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 144–148.

270. Рябова З. В. *Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія.* Київ: Пед. думка, 2013. 268 с.

271. Рябова З. Якість освіти як педагогічна категорія. *Джерело педагогічної майстерності. Управління якістю освіти в Харківському регіоні,* 2006. № 1(35). С. 18–23.

272. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу.* Київ: КНЕУ, 2002.
URL: <http://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення: 15.08.2018).

273. Сазоненко Г. С. Моделі управління навчально-виховним процесом. *Освіта і управління.* 1997. № 1/4. С. 47–49.

274. Семиченко В. А. Системно-структурне моделювання складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях. *Післядипломна освіта в Україні*. 2003. № 3. С. 26–30.
275. Сердюк О. Д. *Теорія та практика менеджменту: навч. посіб.* Київ: Професіонал, 2004. 432 с.
276. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента. *Педагогика*. 1995. № 1. С. 14–18.
277. Сисоєва С. О. *Основи педагогічної творчості: підручник*. Київ: Міленіум, 2006. 334 с.
278. Силадій І. Головні виклики європейського вектору розвитку української освіти. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 115. С. 320–323. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2016_115_84 (дата звернення: 20.03.2018).
279. Скібницький О. М. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб.* Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 312 с.
280. Сластенин В. А. Рефлексивная культура учителя как субъекта педагогической деятельности. *Педагогическое образование и наука*. 2005. № 5. С. 37–42.
281. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. *Педагогика: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений* / под ред. В. А. Сластенина. Москва: Изд. центр «Академия», 2002. 576 с.
282. *Словник психолого-педагогічних термінів і понять (на допомогу працівникам навчальних закладів міста)*. Нова Каховка: ММК, 2014. 268 с.
283. Сорочан Т. М. *Професійне управління сучасною школою: навч. посіб.* Луганськ: Знання, 2003. 108 с.
284. Сорочан Т. М. *Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія*. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
285. Сорочан Т. М., Данильєв А. О., Дьяченко Б. А., Рудіна О. М. *Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня: за*

матеріалами Луганського обл. ін-ту після диплом. пед. освіти. Луганськ: СПД Резніков В. С., 2013. 524 с.

286. *Соціологія: словник термінів і понять* / за заг. ред. Є. А. Біленького, М. А. Козловця. Київ: Кондор, 2006. 372 с.

287. Станиславский К. С. *Собрание сочинений: в 8 т.*; редкол.: М. Н. Кедров. Т. 1: *Моя жизнь в искусстве* / ред. тома Н. Д. Волков; подг. текста и прим. Н. Д. Волкова и В. Р. Канатчиковой. Москва: Искусство, 1954. 515 с.

288. Старостинский Э. К. *Как управлять персоналом*. Москва: Инфра-М, 2001. 247 с.

289. *Стратегія реформування освіти в Україні: рек. з освітньої політики*. Київ: К.І.С., 2003. 296 с.

290. Стрезикозин В. П. *Руководство учебным процессом в школе. Планирование и организация работы*. Москва: Просвещение, 1972. 270 с.

291. Сурмін Ю. П. *Майстерня вченого: підруч. для науковця*. Київ: Навч.-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджменту освіти в Україні», 2006. 302 с.

292. Сухович Г. А. *Моніторинг розвитку загальноосвітнього навчального закладу на основі комп'ютерних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2008. 464 с.

293. Сухомлинский В. А. Годовой план работы школы. *Народное образование. 1953. № 8*. С. 38–47.

294. Сухомлинский В. А. *Избранные педагогические сочинения: в 3 т.* Москва: Педагогика, 1981. Т. 3. 640 с.

295. Сухомлинский В. А. *Павлышская средняя школа*. 2-е изд. Москва: Просвещение, 1979. 223 с.

296. Сухомлинский В. А. *Разговор с молодым директором школы: избр. произв. в 5 т.* Киев: Рад. шк., 1980. Т. 4. 667 с.

297. Сухомлинский В. А. *Сто советов учителю*. Киев: Рад. шк., 1984. 254 с.

298. Сухомлинська О. В. *Історико-педагогічний процес: нові підходи до загальних проблем*. Київ: ЛПН, 2003. 68 с.
299. Сухомлинський В. О. *Директор школи — керівник навчально-виховної роботи: дис.... канд. пед. наук: 13.00.01*. с. Павлиць, Онуфріївського району, Юровоградської області, 1954. 412 с.
300. Сущенко Т. І. *Управління позашкільним педагогічним процесом*. Запоріжжя, 1994. 80 с.
301. Талізін М. *Проблеми якості освіти*. Київ: Наук. думка, 2006. 112 с.
302. Табаков Ю. Я. *Пути и средства оптимизации внутришкольного управления: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01; КГУ*. Киев, 1982. 22 с.
303. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. *Планування діяльності підприємства: навч. посіб.* Київ: Каравела, 2003. 432 с.
304. Тарасюк Л. В. Організаційно-педагогічні умови управління якістю навчально-виховного процесу в ліцеї. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів: Вид-во ЧИПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2011. Вип. 84. С. 177–180.
305. Тат'янченко В. С. *Директору школы о планировании*. Челябинск: Челябинский СИУУ, 1974. 56 с.
306. Тат'янченко В. С. О системе внутришкольного планирования. *Вопросы внутришкольного управления: сб. ст.* / под ред. Н. С. Сунцова. Москва: Просвещение, 1975. Вып. 1. С. 24–39.
307. Тевлін Б. Актуалізація і розвиток потенціалу педагогічних працівників. *Школа*. 2007. № 1. С. 17–22.
308. *Технології навчання. Інформаційні технології навчання*. URL: <http://ukped.com/skarbnichka/2367-tehnologiyinavchannja-informatsijni-tehnologi-yi-navchannja.html> (дата звернення: 10.02.2018).
309. Тимошко Г. М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 231–235.

310. Тимошко Г. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти. *Освіта і управління*. 2007. Т. 2, № 1. С. 37–40.

311. Тимошко Г. М. До проблеми управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. *Вісник Черкаського ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2017. № 11. С. 125–131.

312. Тимошко Г. М. *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: монографія* / за наук. ред. В. В. Олійника. Ніжин: Видав. ПП Лисенко М. М., 2014. 596 с.

313. Тищенко О. І. Самоосвітня діяльність вчителя як педагогічна проблема. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2016. Вип. 47.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2016_47_23 С. 161, С. 159–163. (дата звернення: 27.06.2017).

314. Третьяков П. И. *Управление школой по результатам: практика пед. менеджмента*. Москва: Новая шк., 1997. 288 с.

315. Тураш М. М., Гадецький М. В., Сидоренко О. Л. *Наукові основи планування роботи школи: навч. посіб. для керівників шкіл, працівників органів освіти та слухачів інститутів, факультетів після диплом. освіти*. Харків: ХДПУ, 1996. 56 с.

316. Указ Президента України «Про Національну доктрину розвитку освіти» від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 02.06.2019).

317. Указ Президента України «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» від 18 травня 2019 року № 286/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286/2019> (дата звернення: 02.06.2019).

318. Уруський В. Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників. *Директор школи*. 2005. № 6(342). С. 9–13.

319. Ушаков А. Образ гуманної людини в аспекті виховання моральної особистості. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. пед.*

ун-т імені Григорія Сковороди»: наук.-теорет. зб. Переяслав-Хмельницький, 2008. Вип. 16. С. 238–240.

320. Ушинський К. *Людина як предмет виховання. Вибрані педагогічні твори: в 2 т.; за ред. О. Піскунова*. Київ, 1983. Т. 1. 213 с.

321. Ушинський К. Д. *Педагогічна подорож до Швейцарії. Вибрані педагогічні твори: у 2-х т.* Київ: Рад. шк. 1983. Т. 2. С. 64–69.

322. Файоль А., Емерсон Г., Тейлор Ф. *Управление – это наука и искусство* / сост. Г. Л. Подвойский. Москва: Республика, 1992. 349 с.

323. Фенина О. Я. Проблема рефлексії та рефлексивності особистості у становленні професійного самоменеджменту. *Психологія: реальність і перспективи*. 2017. Вип. 8. С. 286–291.

324. Фридман Л. М., Кулагина И. Ю. *Психологический справочник учителя*. Москва: Просвещение, 2007. 528 с.

325. *Філософський енциклопедичний словник* / ред. В. Л. Шинкарук та ін. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

326. Хоружа Л. А. Завдання як один із компонентів активного методу навчання. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 29. С. 400–404.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2013_29_65 (дата звернення: 13.02.2016).

327. Хриков Є. М. *Методологія педагогічного дослідження: монографія*. Харків: ФОП Панов А. М., 2017. 237 с.

328. Хриков Є. М. Особливості внутрішкільного управління в сучасних умовах. *Освіта і управління*. 1999. Т. 3, № 1. 60 с.

329. Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом: навч. посіб.*; вид. 2-ге доп. та доопр. Харків: Знання, 2016. 392 с.

330. Худоминский П. В. *Основы внутришкольного управления*. Москва: Педагогика, 1987. 186 с.

331. Цибульникова В. Е. У истоков внутришкольного управления в отечественной педагогике *Наука и школа*. 2010. № 1.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/u-istokov-vnutrishkolnogo-upravleniya-v-otechestvennoy-pedagogike> (дата обращения: 01.02.2016).

332. Черкасов Б. П. *Совершенствование учебных планов и программ на базе сетевого планирования: учеб.-метод. пособие*. Москва: Высш. шк., 1975. 78 с.

333. Чернишова Є. Інформаційне забезпечення системи управління якістю освіти в регіоні. *Управління освітою*. 2003. № 10. С. 4–5.

334. Шакуров Р. Х. *Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив*. Москва: Просвещение, 1990. 208 с.

335. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. *Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*; под ред. Т. И. Шамовой. Москва: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. 320 с.

336. Шамова Т. И., Чекмарева Т. К. *Совершенствование системы внутришкольной педагогической информации как важнейшее условие реализации школьной реформы*. Москва: Просвещение, 1985. 213 с.

337. Шатун В. Т. *Основи менеджменту: навч. посіб.* Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

338. Шекалкін В. З чого складається кейс керівника сучасного закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2006. С. 34–42.

339. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1(1). С. 78–83.

340. Штоф В. А. *Моделирование и философия*. Москва; Ленинград: Наука, 1988. 301 с.

341. Щедровицкий Г. П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности. *Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании (теория и методология)*.

URL: <http://www.fondgp.ru/gp/biblio/rus/75> (дата зверення: 15.07.2016)

342. Щедровицкий Г. П. *Мышление – Понимание – Рефлексия*. Москва: Наследие ММК, 2005. 800 с.

343. *Експеримент (психологія)*. URL: <http://ru.wikipedia.org> (дата звернення: 13.09.2017).
344. Юрик Н. Є. *Самоменеджмент: курс лекцій*. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 89 с.
345. Ягупов В. В. *Педагогіка: навч. посіб.* Київ: Либідь, 2002. 560 с.
346. Ямпольський Л. С., Ткач Б. П., Лісовиченко О. І. *Системи штучного інтелекту в плануванні, моделюванні та управлінні: підруч. для студ. вищ. навч. закладів; Міжрегіон. акад. упр. персоналом*, Київ: Персонал, 2011. 544 с.
347. Ярмаченко М. Д. *Актуальні питання педагогічної науки*. Київ: Знання, 1987. 48 с.
348. Davies B., Ellison L. *The new strategic direction and development of the school: Key frameworks for school improvement planning*. Routledge, 2003. P. 65.
349. Doran G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM)*, 35–36 pp.
350. Kotler Philip. *Marketing Management*; 5-th ed. Englewood cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1984.
351. Kowalski T. J. *Planning and managing school facilities*. – Greenwood Publishing Group, 2002. P. 27.
352. Vector. *Your Dictionary*. URL: <https://www.yourdictionary.com/vector> (дата звернення: 18.09.2017).
353. Vector. *Merriam-Webster dictionary*. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/vector#other-words> (дата звернення: 18.09.2017).

ДОДАТКИ

Додаток А

**План роботи спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша
з поглибленим вивченням іноземних мов
Шевченківського району м. Києва**

ВСТУП.

Аналіз роботи педагогічного колективу школи за 2016-2017 навчальний рік.

Пріоритетні напрямки розвитку школи та завдання на 2017-2018 навчальний рік

РОЗДІЛ І. Реалізація основних завдань освітньої діяльності школи, забезпечення прав особистості на освіту

1.1. Заходи по виконанню ст. 53 Конституції України та ст. 35 Закону України «Про освіту» в частині забезпечення отримання молоддю обов'язкової повної загальної середньої освіти, «Про загальну середню освіту» (ст.18,ст.36)

1.2. Соціальний захист дітей

1.3. Створення умов щодо своєчасного організованого початку навчального року

1.4. Організаційні заходи щодо своєчасного організованого завершення навчального року

РОЗДІЛ ІІ. Підвищення результативності та якості навчального процесу в школі

2.1. Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів

2.2. Реалізація програми «Обдарована дитина»

2.3. Удосконалення форм і методів освітнього процесу (інноваційна діяльність)

2.4. Підготовка до зовнішнього незалежного оцінювання

2.5. Реалізація нових Державних стандартів загальної середньої освіти..

РОЗДІЛ ІІІ. Система виховної роботи школи

3.1. Організаційні заходи

3.2. Напрями виховної роботи

3.2.1. Традиції школи

3.2.2. Громадянсько-правове виховання

3.2.3. Національно-патріотичне виховання. Допризовна підготовка юнаків

3.2.4. Екологічне виховання

3.2.5. Естетичне виховання

3.2.6. Фізичне виховання та здоровий спосіб життя

3.2.7. Трудове виховання

РОЗДІЛ ІV. Робота з кадрами. Науково-методичне забезпечення освітньої програми

4.1. Робота методичної ради

4.2. Атестація (організаційні питання, індивідуальна робота з учителями, вивчення досвіду роботи, узагальнення матеріалів)

4.3. Забезпечення проходження курсової підготовки педагогічними працівниками

4.4. Організаційна, психолого-педагогічна, методична та інші форми роботи з педагогічними працівниками школи

Розділ V. Співробітництво сім'ї, школи, громадськості, позашкільних установ

5.1. Співробітництво школи та сім'ї. Робота з батьками, громадськістю

5.2. Тематика проведення батьківських зборів

5.3. Заходи по виконанню законів «Про доступ до публічної інформації», «про захист персональних даних», «Про звернення громадян»

5.4. Співпраця із ЗВО.

РОЗДІЛ VI. Охорона праці та безпека життєдіяльності, Пожежна безпека та попередження дорожно-транспортного травматизму. Цивільний захист.

6.1. Організаційні заходи

6.2. Заходи щодо збереження життя дітей

- 6.3. Навчання працівників школи
 - 6.4. Безпечна та надійна експлуатація будівель та споруд школи
 - 6.5. Електробезпека
 - 6.6. Гігієна праці, медичні огляди, профілактика професійних захворювань
 - 6.7. Заходи з пожежної безпеки
 - 6.8. Організація харчування учнів. Робота харчоблоку школи
 - 6.9. Організація ЦЗ та ОТ
- РОЗДІЛ VII. Управлінська та контрольно-аналітична діяльність адміністрації.

Внутрішньошкільний контроль

- 7.1. Діяльність Ради школи
- 7.2. Робота педагогічної ради
- 7.3. Наради при директорові
- 7.4. Внутрішньо-шкільний контроль:
 - 7.4.1. Педагогічна та фахова майстерність
 - 7.4.2. Якість освітнього процесу
 - 7.4.3. Якість виховної системи
 - 7.4.4. Ведення шкільної документації. Звітно-статистична документація. Робота з базою «АС Школа»
 - 7.4.5. Дотримання охорони праці та безпеки життєдіяльності
 - 7.4.6. Циклограма ВШК

РОЗДІЛ VIII. Зміцнення матеріально-технічної бази школи та організаційно-господарська робота

ДОДАТКИ

1. Програма роботи над єдиною науково-методичною проблемною темою «Розвиток життєвої компетентності та успіху учнів у динамічній школі в світлі акмеологічного підходу як основної умови підвищення ефективності та якості освітнього процесу» на 2017-2018 рр.
2. Програма спецкурсу «Сучасні інформаційні технології в освіті. Крок до фахової майстерності» для вчителів різного фаху
3. Правила конкурсного прийому дітей до школи
4. Проект «На крилах моєї душі» (Вшанування пам'яті видатного діяча української культури О. І. Білаша)
5. Впровадження Всеукраїнського проекту «Інтелект України» (заходи)
6. Програма «Обдарована дитина»
7. Проект «Однотумці: батьки, вчителі, учні» Проект «Славетні українці» (для учнів 8-11 класів)
8. Волонтерський рух учнів школи (заходи).
9. Плани роботи заступників директора
10. План роботи практичного психолога
11. План роботи соціального педагога
12. План роботи педагога організатора
13. План роботи шкільного самоврядування
14. План роботи бібліотеки

План роботи розміщено на сайті закладу освіти school24.kiev.ua

Додаток Б**СХВАЛЕНО****рішенням загальних зборів
Протокол від 22.01.2016 р. № 8****ЗАТВЕРДЖЕНО****рішенням педагогічної ради
Протокол №1 від 16.01.2016 р.****ПРОГРАМА****організаційно-педагогічної діяльності
спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша
з поглибленим вивченням іноземних мов
на 2016–2020 роки****Київ – 2016**

Структура програми

Розділ	Зміст	Стор.
I.	Паспорт Програми розвитку ЗЗСО	4
	Інформаційна довідка про школу	8
II.	Обґрунтування необхідності створення Програми	9
III.	Концепція розвитку ЗЗСО	12
	Обґрунтування концептуальної ідеї розвитку школи	16
	Перелік ресурсів, необхідних для впровадження й реалізації конкретних ідей	17
IV.	Мета і завдання розвитку ЗЗСО	20
	Стратегічна мета розвитку ЗЗСОи	20
	Критерії досягнення мети	21
	Завдання розвитку ЗЗСО	21
	Пріоритетні напрями роботи ЗЗСО	21
V.	Основні механізми досягнення мети. Організація освітнього процесу на трьох ступенях навчання	23
	Нормативно-правове забезпечення умов функціонування та розвитку системи загальної середньої освіти	23
	Початкова освіта	23
	Базова та повна загальна освіта	24
	Організаційне забезпечення виховного процесу	26
	Профільна освіта	28
VI.	Планування шляхів реалізації цілей та завдань розвитку школи	32
	План реалізації Програми за етапами	32
	Очікувані результати	32
	Основні критерії оцінки кінцевих результатів розвитку системи середньої освіти у 2016 – 2020 роках	33
VII.	Система управління реалізацією Програми	35
VIII.	Моніторинг освітнього процесу (система відстеження результатів реалізації Програми)	36
	1. Прогнозування щодо перспективного функціонування школи. Учнівський контингент	36
	2. Добір, розстановка, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Прогноз потреби в педагогічних кадрах	37
	3. План курсової перепідготовки та атестації педагогічних працівників школи	38
	4. Робота над проблемним питанням школи	45
	5. Вивчення стану викладання предметів	46
	6. Вивчення стану основних напрямів виховання	48
	7. Здійснення контролю за роботою гуртків та спортивних секцій	49
	8. Перспективний план тематичних перевірок в системі внутрішнього шкільного контролю позакласної роботи	50
	9. Перспективний план тематичних перевірок в системі внутрішнього шкільного контролю	51
	10. Перспективні питання для обговорення на засіданнях педагогічних рад	52
	11. Перспективний план реалізації шкільних Проєктів та Програм	54
	12. Шкільний інформаційно-бібліотечний центр	55
	13. Матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО	56

I. Паспорт програми

1. Програма розвитку спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивчення іноземних мов на 2016–2020 роки погоджена Радою школи (протокол від 16.01.2016 р. № 5).

2. Програма затверджена педагогічною радою спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивчення іноземних мов на 2016–2020 роки (протокол від 16.01.2016 р. № 1).

3. Керівник Програми – директор спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивчення іноземних мов.

4. Виконавці заходів Програми – Рада закладу, адміністрація закладу: заступники директора з навчально-виховної роботи, заступник директора з виховної роботи, заступник директора з АХЧ, психолог, педагог-організатор; педагогічний колектив, органи учнівського самоврядування.

5. Строк виконання Програми – 2016–2020 роки.

6. Програма розвитку навчального закладу розроблена на основі праць науковців: Г. Єльнікової, Т. Шалової, В. Маслова, В. Олійника, В. Пікельної, Л. Карамушки та інших.

Назва	Зміст
Тип програми	Програма розвитку
Підстава для розробки Програми	Необхідність удосконалення якості освітніх послуг, які надає школа, вироблення освітньої та наукової стратегії з урахуванням якісних змін у державі
Нормативно-правова база	<p>Закони України:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017. № 2145 – VIII 2. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.15.1999 № 651 – XIV(зі змінами) 3. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» 75/98-ВР(зі змінами). 4. Закон України «Про Національну програму інформатизації» 74/98-ВР(зі змінами). 5. Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI «Про захист персональних даних». Закон набрав чинності з 1 січня 2011 року. <p>Укази Президента України:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року від 25.06.2013 № 344/2013. 2. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні від 29.09.2010 № 926/2010. 3. Про заходи щодо розв'язання актуальних проблем осіб з обмеженими фізичними можливостями від 19.05.2011 № 588. 4. Державна національна програма «Освіта: Україна XXI століття» <p>Акти Кабінету Міністрів України:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постанова «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08. 2014 № 385. 2. Постанова «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти» від 20.04.2011 № 462 (для 3-4 класів). 3. Постанова «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти» від 21.02.2018 № 87 (для 1–2 класів НУШ). 4. Постанова «Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти» від 23.11.11.№ 1392. 5. Постанова «Про ліцензійні умови провадження освітньої діяльності», від 30.12.2015 № 1187 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 47). 6. Постанова «Порядок ведення обліку дітей дошкільного, шкільного віку та учнів» від 13.09.2017 № 684. <p>Накази Міністерства освіти і науки України:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. від 07.11.2000 № 522 «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2000 р. за № 946/5167; 2. від 02.12.2004 № 903 «Правила використання комп'ютерних програм у навчальних закладах», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17 січня 2005 р. за № 44/10324; 3. від 21.08.2013 № 1222 «Про затвердження орієнтовних вимог оцінювання навчальних досягнень учнів із базових дисциплін у системі загальної середньої освіти»; 4. від 21.10.2013 № 1456 «Про затвердження Концепції профільного навчання у старшій школі»; 5. від 02.05.2018 № 440 «Про затвердження Положення про електронний підручник»;

6. від 08.06.2018 № 609 «Про затвердження Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти»;
7. від 23.04.2019 № 536 «Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти»;
8. від 08.05.2019 № 621 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 14 липня 2015 року № 762»;
9. від 10.07.2019 № 955 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2016 року № 8 «Про затвердження Положення про індивідуальну форму навчання в загальноосвітніх навчальних закладах»;
10. від 27.08.2019 № 1154 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання навчальних досягнень учнів другого класу»;
11. від 08.10.2019 № 1272 «Про затвердження типових освітніх програм для 1–2 класів закладів загальної середньої освіти»;
12. від 08.10.2019 № 1273 «Про затвердження типових освітніх програм для 3–4 класів закладів загальної середньої освіти»;
13. від 20.02. 2002 № 128 «Порядок поділу класів на групи при вивченні окремих предметів у загальноосвітніх навчальних закладах, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 6 березня 2002 року за № 229/6517»;
14. від 05.05.2008 № 371 «Про затвердження критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів у системі загальної середньої освіти»;
15. від 13.04.2011 № 329 «Критерії оцінювання навчальних досягнень учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти», зареєстровані у Міністерстві юстиції України 11 травня 2011 року за № 566/19304»;
16. від 25.04.2013 № 466 «Положення про дистанційне навчання», зареєстроване в Міністерстві юстиції України 30 квітня 2013 року за № 703/23235»;
17. від 14.07.2015 № 762 «Порядок переведення учнів (вихованців) ЗЗСО до наступного класу», (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 08.05.2019 № 621), зареєстрований в Міністерстві юстиції України 30 липня 2015 року за № 924/27369»;
18. від 12.01.2016 № 8 «Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти», (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 № 955), зареєстроване в Міністерстві юстиції України 03 лютого 2016 року за № 184/28314»;
19. від 21.03. 2018 № 268 «Про затвердження типових освітніх програм та навчальних програм для 1–2 класів закладів загальної середньої освіти»;
20. від 16.04.2018 № 367 «Порядок зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 05 травня 2018 року за № 564/32016»;
21. від 20.04.2018 № 405 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти II ступеня»;
22. від 20.04.2018 № 406 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня»;
23. від 20.04.2018 № 407 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти I ступеня»;
24. від 20.04. 2018 № 408 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня»;
25. від 20.08.2018 № 924 «Методичні рекомендації щодо оцінювання навчальних досягнень учнів першого класу у Новій українській школі»;
26. від 16.10.2018 № 1109 «Про деякі питання документів про загальну середню освіту», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 12 листопада 2018 року за № 1279/32731»;
27. від 07.12.2018 № 1369 «Порядок проведення державної підсумкової атестації», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 02 січня 2019 року за № 8/32979»;
28. від 27.12.2018 № 1461 «Про затвердження типових освітніх програм для 3–4 класів закладів загальної середньої освіти»;
29. від 23.04.2019 № 536 « Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти», зареєстроване в Міністерстві юстиції України 22 травня 2019 року за № 547/33518».

Мета Програми	Створення умов для забезпечення в ЗЗСО сучасної, доступної та якісної системи освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави; забезпечення ефективного управління розвитком закладу, формування конкурентоспроможного випускника.
Завдання Програми	<ul style="list-style-type: none"> • Формування інформаційно-комунікаційної та комунікативної компетентностей учнів. • Запровадження освітніх інновацій, інформаційно-комунікаційних педагогічних технологій. • Розвиток профільності навчання. • Впровадження здоров'язберігаючих технологій в освітній процес. • Створення толерантного середовища у ЗЗСО. • Розвиток комунікативних здібностей учнів. • Створення сприятливих умов для пошуку, підтримки та розвитку обдарованих дітей і молоді. • Підтримка дітей і молоді з особливими потребами. • Забезпечення консолідації та взаємодії соціальних і наукових партнерів із метою інтенсифікації розвитку й удосконалення освітнього середовища. • Розвиток міжрегіонального та міжнародного партнерства. • Приведення матеріально-технічного стану школи у відповідність із потребами сучасної освіти.
Термін реалізації	2016–2020 рр.
Етапи реалізації Програми	<p>Концептуально-організаційний (2015–2016 н.р.)</p> <p>Реалізація проблеми (2016–2017 н.р. 2017–2018 н.р.)</p> <p>Набуття досвіду (2018–2019 н.р.)</p> <p>Узагальнення результатів (2019–2020 н.р.)</p>
Ресурсне забезпечення Програми	Підвищення кваліфікаційного рівня педагогів школи. Залучення фахівців вищих навчальних закладів, державних та громадських організацій у якості консультантів.
Структура Програми	<ul style="list-style-type: none"> • Вступ • Концепція розвитку школи на 2016–2020 рр. • Цільові проекти • Моніторинг ефективності Програми
Очікувані результати	<p>Забезпечення умов для здобуття сучасної, доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави.</p> <p>Підвищення рівня професійної компетентності педагогів (психолого-педагогічними знаннями та вміннями, володіння прийомами індивідуалізації навчання та виховання учнів).</p> <p>Підвищення рівня навчальних досягнень учнів.</p> <p>Підвищення якості вихованості учнів.</p> <p>Створення позитивного іміджу школи в соціумі району, міста, підвищення її конкурентоздатності.</p>
Показники ефективності Програми	<p>Поліпшення якісних показників ЗНО, ДПА, результатів предметних олімпіад.</p> <p>Зростання позитивного іміджу школи та конкурентоздатності на ринку освітніх послуг.</p> <p>Збільшення контингенту учнів.</p> <p>Розширення ділових партнерських міжнародних зв'язків.</p>
Контроль, корекція та оцінювання Програми	Системний моніторинг реалізації розвитку Програми та її фінансування; участь батьків і громадськості в незалежному оцінюванні якості освіти.

Інформаційна довідка про навчальний заклад

1. Повна назва ЗЗСО: спеціалізована школа І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивчення іноземних мов Шевченківського району м. Києва

2. Скорочена назва ЗЗСО: СШ № 24 ім. О. Білаша

3. Мета діяльності ЗЗСО:

- створення умов для формування особистості, розвитку навчально-пізнавальних і професійних інтересів, нахилів, здібностей і потреб учнів в процесі їх загальноосвітньої підготовки;
- створення умов для навчання, розвитку навичок учнів до самостійної науково-практичної, пошуково-дослідницької діяльності, розвитку їх інтелектуальних, психічних, творчих, моральних, фізичних, соціальних якостей, прагнення до розвитку і самоосвіти;
- виховання в учнів любові до праці, забезпечення умов для їх життєвого і професійного самовизначення, формування готовності до свідомого вибору і оволодіння майбутньою професією;
- формування соціальної, комунікативної, інформаційної, технологічної компетенції;
- забезпечення наступно-перспективних зв'язків між початковою, середньою і професійною освітою відповідно до вибраного профілю.

4. Поштова адреса:

м. Київ, Шевченківський р-н, вул. Теліги, 15-А
тел. 8(044)440-11-77; факс 8(044) 453-74-00

II. Обґрунтування необхідності створення Програми

Програма розвитку спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивчення іноземних мов розроблена відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту». Програма є нормативним документом, який визначає стратегію та організаційну основу розвитку школи, конкретизує механізми розвитку, визначає основні кінцеві результати, критерії розвитку школи.

Програма спрямована на забезпечення гарантованих державою прав особистості на освіту, на створення умов для ефективної діяльності школи.

Програма ґрунтується на ідеї розвитку, що розглядається в нерозривній взаємозалежності та взаємозв'язку розвитку особистості учня та розвитку районної освітньої системи та розвитку в цілому.

Програма має відкритий характер, в процесі реалізації вона може коригуватися за рахунок нових ідей і відповідно до змін соціально - економічної ситуації в районі, місті, країні розвитку освіти.

Необхідність створення Програми ґрунтується на актуальних проблемах:

Проблеми розвитку:

- Шкільна освіта не стала ефективним фактором зміцнення здоров'я дітей.
- Існуюча система виховання не впливає належним чином на становлення і соціалізацію особистості в сучасному суспільстві.
- Конкуренція на ринку освітніх послуг.

Проблеми ресурсного забезпечення:

- Недостатній рівень професійної і соціально-психологічної адаптивності вчителя.

– Невміння або небажання окремих вчителів перетворити учня з «резервуару для наповнення готовими знаннями» на активний елемент системи інформаційного обміну.

Проблеми науково-методичного забезпечення:

– Недосконала система методичних об'єднань, незадовільна організація інформаційного забезпечення творчого педагогічного пошуку, відсутня служба соціально-психологічної реабілітації педагога, його педагогічної адаптації, незадовільне програмно-методичне забезпечення педагогів у питаннях дослідницько-експериментальної роботи.

– Книга як джерело знань для учнів відходить до розряду раритетів.

– Необхідність підвищення рівня фахової майстерності вчителів для використання мас-медійних навчальних технологій у викладанні базових дисциплін.

Проблеми матеріально-технічного, фінансового забезпечення:

– Низький рівень забезпечення потреб школи в оновленні фондів, обладнання, у навчальних і господарчих витратах, структура бюджету не відповідає пріоритету освіти в суспільстві.

– Матеріально-технічна база школи не дає повною мірою використовувати комп'ютерні технології у викладанні базових дисциплін.

Прогноз тенденцій змін соціального запиту на освітні послуги

Соціальний запит на освіту – це відображення інтересів тих сторін, чії потреби задовольняються в процесі діяльності освітнього закладу: учнів, їх батьків та педагогічної спільноти.

Держава до числа пріоритетів удосконалення системи шкільної освіти відносить такі напрямки:

– розвиток в учнів потреби в компетентності, бажання вчитися протягом усього життя, прагнення до самонавчання та самовдосконалення;

– забезпечення набуття учнями компетенцій, які дадуть людині можливість реалізувати свої власні права;

– виховання соціально активної та соціально мобільної особистості;

– оптимізація освітнього процесу з метою збереження фізичного, психічного та духовного здоров'я школярів;

– посилення значущості суспільно-гуманітарного циклу дисциплін, які сприяють формуванню духовності, активній громадянській позиції особистості, її інтеграції у світову культуру;

– введення профільного навчання в старшій школі з метою забезпечення професійної орієнтації та професійного самовизначення школярів;

– забезпечення умов для розвитку та становлення особистості кожної дитини, виявлення та реалізація потенційних можливостей кожної дитини;

– удосконалення системи оцінювання навчальних досягнень учнів на всіх ступенях навчання та державної системи оцінки якості освіти;

— інформатизація освітньої практики, формування функціональної інформаційної грамотності випускників як основи інформаційної культури особистості.

Аналіз вищезазначених напрямів показує, що вони є актуальні та мають попит і в учасників навчально-виховного процесу нашої школи (у вчителів, учнів та батьків).

Батькам учнів потрібно, щоб ЗЗСО забезпечив:

- можливість отримання якісної загальної та повної освіти;
- якісну підготовку школярів до вступу до закладів вищої, середньої та початкової професійної освіти;
- початкову професійну підготовку учнів третього ступеня школи;
- цікаве дозвілля дітей; а також, щоб були створені умови для задоволення різноманітних інтересів і потреб учнів та розвитку здібностей школярів;
- формування інформаційної грамотності та оволодіння сучасними інформаційними технологіями;
- збереження та зміцнення здоров'я дітей. Учням потрібно, щоб у ЗЗСО:
- було цікаво вчитися;
- були в наявності комфортні психолого-педагогічні й матеріальні умови для успішної навчальної діяльності, спілкування, самореалізації;
- була можливість отримати якісну середню освіту та початкову професійну підготовку;
- були умови для опанування сучасними інформаційними технологіями.

Учням потрібно, щоб у ЗЗСО:

- було цікаво вчитися;
- були комфортні психолого-педагогічні і матеріальні умови для успішної навчальної діяльності, спілкування, самореалізації;
- була можливість отримати якісну середню освіту та початкову професійну підготовку;
- були умови для опанування сучасними інформаційними технологіями.

Педагоги очікують:

- створення в ЗЗСО комфортних психолого-педагогічних і матеріальних умов для здійснення професійної діяльності;
- покращення матеріально – технічного забезпечення освітнього процесу;
- створення умов для творчої самореалізації в професійній діяльності.

Програма розвитку ЗЗСО спрямована в площину цінностей особистісного розвитку, варіативності й відкритості освітньої системи закладу, зумовлює модернізацію чинників, які впливають на якість освітнього процесу, змісту освіти, форм і методів навчання й виховання, системи контролю й оцінювання, управлінських рішень, взаємовідповідальності всіх учасників освітнього процесу.

Програма є комплексом науково-методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. У ній максимально враховані потреби педагогічного, учнівського та батьківського колективів школи.

Проєкти, з яких складається Програма, допоможуть вирішити такі завдання:

- Організація методичної роботи в ЗЗСО відповідно вимогам нового Державного стандарту.
- Створення умов виховання та навчання, які забезпечують збереження фізичного та психічного здоров'я дітей.
- Організація роботи з обдарованими дітьми.
- Професійний розвиток педагогічних кадрів.
- Забезпечення, оптимізація та покращення матеріально-технічної бази.
- Комп'ютеризація та інформатизація школи.
- Моніторингове дослідження всіх структурних ланок ЗЗСО.

III. Концепція розвитку ЗЗСО

Орієнтири концепції

Орієнтуючись на сучасний ринок праці, освіта до пріоритетів сьогодення відносить уміння оперувати такими технологіями та знаннями, що задовольняють потреби інформаційного суспільства, готують молодь до нових ролей у цьому суспільстві. Саме тому важливим сьогодні є не тільки вміння оперувати власними знаннями, а й бути готовим змінюватися та пристосовуватися до нових потреб ринку праці, оперувати та управляти інформацією, активно діяти, швидко приймати рішення, навчатись упродовж життя.

Завдання, що проголошені в стратегічному документі освіти – Національній доктрині розвитку освіти, спрямовані на перехід системи освіти на новий тип гуманістично-інноваційної освіти, її конкурентоспроможність у європейському та світовому освітньому просторі, формуванні покоління молоді, що буде захищеним на мобільному ринку праці, здатним робити особистісний духовно – світоглядний вибір, матиме необхідні знання, навички та компетентності для інтеграції в суспільство на різних рівнях, буде здатним до навчання впродовж життя. Такі позиції потребують від сьогоденної школи особливих підходів до оновлення змісту освіти та застосування нових педагогічних підходів до навчання, упровадження інформаційних та комунікаційних технологій, які модернізують процеси в будь-якій галузі суспільства.

Сучасна парадигма освіти орієнтує школу на реалізацію особистісно орієнтованого навчання. Метою шкільної освіти є розвиток та виховання людини, здатної впливати на особистісну освітню траєкторію, здатну при цьому порівнювати її з національними та загальнолюдськими досягненнями. Треба перетворити навчальну класну групу з тих, кого навчають, на

співтовариство тих, хто вчиться, тоді активність та ентузіазм кожного будуть майже неймовірними. Треба звільнити цікавість, дозволити особистостям просуватися вільно, у нових напрямках, продиктованих їхніми особистими інтересами; дати волю допитливості; створити підґрунтя для сумніву та дослідження; усвідомити, що знання перебуває з процесі зміни.

Для досягнення нових цілей освіти школа обрала для себе стратегічну ідею-розвиток соціальної компетентності школярів, яка є основою універсальної, здатної до динамічного розвитку особистості. Для формування навичок соціальної компетентності необхідно, на наш погляд, створити умови для розвитку основних трьох складових соціальної компетентності:

- *інтелектуальної компетентності* (уміння та навички, які формуються в учнів у процесі предметного розуміння, спонукають до появи високого рівня «особистісного знання» й використовуються для розв'язання нестандартних ситуацій);

- *ситуативного самовизначення* (уміння робити відповідальний вибір на підставі особистих якостей, здібностей та задатків);

- *культури співвіднесення* (системи діалогічного сприйняття ціннісних позицій, коли учень у змозі виділити та сформувати особисту ціннісну позицію та співвіднести її з позиціями інших і знайти оптимальне рішення).

ПОРТРЕТ ЗАКЛАДУ

Заклад освіти однакових можливостей для кожної дитини з широким діапазоном видів освітньої діяльності.

Заклад освіти, в якому усі діти з радістю проживають усі періоди дитинства.

Заклад освіти, в якому діти вчаться активно й гідно жити, розвивають та реалізують свої здібності.

МІСІЯ ЗАКЛАДУ

Розвиток здорової і самодостатньої особистості, здатної до творчої діяльності та позитивного мислення, шляхом впровадження філософії ефективного партнерства та комунікацій.

ФІЛОСОФІЯ ЗАКЛАДУ

Щасливі очі дітей – найвища оцінка роботи закладу освіти.

ВІЗІЯ ЗАКЛАДУ

Заклад освіти соціального успіху, в якому працюють високо кваліфіковані педагоги на засадах гуманізму, інтелігентності та особистого фахового росту.

НАШІ ЦІННОСТІ

Досконалість у своїй справі: вчити та вчитися; успіх, повага та самоповага за рахунок особистої праці; повага до особистості дитини та дорослого; патріотизм, прихильність духовним і культурним цінностям своєї

країни; рівність перед встановленими у закладі Правилами; здоровий спосіб життя; добре ім'я та честь закладу освіти.

ПОРТРЕТ ВИПУСКНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Соціальний тип особистості, якому притаманні світоглядна культура, високі моральні якості, діловитість та творча ініціативність, гуманне ставлення до довкілля, нахили до саморозвитку та самореалізації.

Освітній процес школи – процес спрямований на формування у випускника якостей, необхідних для життєвого та професійного визначення:

- Орієнтації у сучасних реаліях і підготовленості до життя у XXI столітті.

- Здатність до самовизначення, саморозвитку, самоосвіти.

- Вільне володіння двома іноземними мовами.

- Наявність життєвого досвіду спілкування, роботи в колективі, під керівництвом, самостійно, з літературою.

- Високий рівень освіченості, культури, здатність до творчої праці, професійного розвитку, застосування комунікативних компетенцій, упровадження у своїй діяльності ІКТ.

- Вільне володіння комп'ютером, високий рівень культури користування ІКТ.

- Готовність до вибору професії відповідно до своїх здібностей та можливостей, потреб ринку праці.

- Сформовані трудова та моральна життєва мотивації, активна громадянська і професійна позиції.

Досконале володіння ІКТ та розвинуті комунікативні здібності зумовлюють досягнення життєвого успіху, позитивного соціального іміджу особистості у сучасному суспільстві. Тому розвиток та практичне застосування саме комунікативних та інформаційно-комунікаційних компетенцій учнів в умовах особистісно зорієнтованого і діяльнісного підходів є ключовими положеннями Концепції школи.

Варто зазначити, що у сучасних умовах міжособистісна комунікація є не лише умовою соціального буття людини, але і найважливішою складовою професійної діяльності фахівця. У цих умовах кваліфікованість та успішність виконання професійних завдань залежить від якості взаємодії з людьми в конкретних соціокультурних та професійних ситуаціях.

Комунікативна компетентність – здатність особистості застосовувати у конкретному виді спілкування знання мови, способи взаємодії з людьми, які оточують її та перебувають на відстані, навички роботи у групі, володіння різними соціальними ролями. Складовими комунікативної компетентності є комунікативні здібності, комунікативні вміння, комунікативні знання.

Комунікативно-особистісний потенціал є інтегруючим компонентом соціального інтелекту як складового потенціалу особистості, що визначається її можливостями у сфері міжособистісної взаємодії, які реалізуються за наявності у людини комунікативних здібностей, умінь та навичок. Під соціальним

інтелектом мають на увазі здатність людини розуміти не лише саму себе, а й інших людей, їхні взаємовідносини і прогнозувати міжособистісні події. Комунікативна культура розглядається як сукупність знань, умінь, навичок забезпечення взаємодії людей у конкретній соціокультурній ситуації, сформованість певних здібностей. Комунікативна компетентність є рівнем комунікативної культури, що забезпечує результативність поведінки в певних умовах. А тому одним із пріоритетних завдань сучасної школи є розвиток саме комунікативних компетентностей учнів, зокрема:

- толерантність;
- висока комунікативність;
- творча активність;
- рефлексивність;
- емпативність;
- сенситивність.

Сучасний світ – світ інформаційних технологій, доступ до скарбниць науки нам дарують засоби масових комунікацій: доступ до бібліотечних матеріалів; користування різноманітними навчальними програмами; відвідування величезної кількості закладів, які мають власні акаунти в Інтернеті; участь у оффлайнових та онлайн-семінарах, конкурсах, конференціях, міжрегіональних та міжнародних проектах; дистанційне навчання; створення власних презентацій; віртуальні екскурсії музеями і виставочними залами; можливість інтерактивного спілкування з жителями будь-якого куточка планети; ефективна обробка та збереження інформації та ін. Можливості ІКТ безмежні, тому однією із першочергових задач школи є підготовка учнів до життя та діяльності в умовах інформаційного суспільства, сформувані у них навички самостійного пошуку, оцінювання та систематизації інформації, культури спілкування та безпечного користування Інтернетом.

В основу Концепції покладено системний підхід, спрямований на розв'язання проблеми створення, розвитку та використання інформаційних та комунікаційних технологій у школі.

Інформатизація управлінської діяльності спрямована на автоматизацію роботи, створення єдиного інформаційного освітнього простору школи, оперативне одержання необхідної інформації, ефективне використання комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, що має на меті досягнення ефективного управління якістю педагогічного процесу.

Створення єдиного інформаційного освітнього простору ґрунтується на таких принципах як:

- інформаційна й аналітична відкритість, доступність;
- прогнозування;
- гнучкість управління;
- оптимальність функціонування школи в системі освіти;
- відокремленість функцій управління.

Використання нових інформаційних технологій у процесі управління якістю освітнього процесу передбачає реалізацію такого комплексу педагогічних умов:

- використання психолого-педагогічних закономірностей та принципів в процесі навчання школярів та підвищення кваліфікації педагогів із проблеми сучасних інформаційних технологій;
- мотивування діяльності педагогів щодо використання сучасних інформаційних технологій в освітньому процесі;
- наявність єдиного інформаційного освітнього простору, що динамічно розвивається, в навчальному закладі.

Обґрунтування концептуальної ідеї розвитку ЗЗСО

1. Стандарти та європейський рівень освіти

Європейський вибір України, загальна світова тенденція до демократизації шкільної освіти, попит батьків на ЗЗСО, що забезпечує якість освіти, коли учні могли б самореалізовуватися, реалії інформаційного суспільства ХХІ століття визначають парадигму освіти як особистісно зорієнтовану.

Особистісно орієнтоване навчання передбачає:

1. Визнання дитини суб'єктом розвитку, навчання та виховання, яка реалізує свої плани по відношенню до оточуючого світу в процесі суб'єкт-суб'єктних та суб'єкт-об'єктних освітніх впливів.
2. Визнання здатності дитини до саморозвитку та права дитини на індивідуальну освітню траєкторію, індивідуальну траєкторію засвоєння освітніх галузей.
3. Зміну позиції педагога на супроводжуючу по відношенню до діяльності учня.
4. Пріоритет особистісного змісту освіти, який формується в процесі проходження індивідуальних освітніх траєкторій.
5. Пріоритет продуктивного компонента змісту освіти, який визначається в творчості учня, над репродуктивним компонентом, який потрібен для передачі учню технологій його освітньої діяльності, але не готової інформації та знань.

2. Духовні орієнтири в освіті

В освітянському просторі мають місце процеси розвитку національних систем освіти, що враховують вікові традиції, побут нації, її культуру, з одного боку, та процеси інтеграції цих систем з найбільш загальними людськими цінностями – з іншого боку.

3. Демократизація освітніх процесів

Процес переходу до демократизації шкільної освіти потребує переосмислення апробованих принципів, методів, практичних навичок викладання шкільних предметів. Як учень, так і вчитель отримують значно більше прав. Відходить у минуле поняття «вчитель – лектор», але виникає

постать дружнього, проте вимогливого дорослого, який веде учнівську аудиторію до знань.

4. Впровадження інноваційних технологій, форм та методів навчання і виховання

XXI століття характеризується могутнім технічним прогресом, зростає вплив інформаційних технологій на освіту. Комп'ютерні технології, комунікаційні мережі типу Інтернет – реалії століття.

Перелік ресурсів, необхідних для впровадження й реалізації конкретних ідей

№ з/п	Напрямок діяльності	Завдання	Зміст діяльності
1	Європейський рівень якості та доступності освіти	1.1. Створення умов для однакового доступу учнівської молоді до якісної освіти	Впровадження нових освітніх та інформаційно-комп'ютерних технологій навчання для дотримання державних стандартів змісту освіти з базових дисциплін та переходу на новий зміст навчання
			Здійснення моніторингових досліджень щодо якості навчальних досягнень учнів школи з базових дисциплін, враховуючи європейські показники якості
			Впровадження у навчальний процес курсів, які забезпечують активну соціальну адаптацію школярів
		1.2. Наближення освітнього процесу до європейських стандартів	Навчання педагогічних працівників з метою оволодіння комп'ютерною технікою в рамках програми «Інтел. Навчання для майбутнього»
			Створення веб-сторінки
			Створення сучасного методичного кабінету, обладнання його комп'ютерною технікою
			Придбання мультимедійних дошок
			Участь школярів у міжнародних культурно-мистецьких акціях, фестивалях тощо
			Організація навчальних семінарів, тренінгів, спецкурсів для вчителів з питань євро інтеграції
			Організація зустрічей та листування з однолітками з-за кордону
			Святкування Дня Європи та Дня ООН, днів та тижнів європейських держав

			Організація культурно-мистецьких акцій з метою реалізації проєктів обмінів учнями та вчителями з освітніми установами зарубіжжя
2	Духовні орієнтири в освіті	2.1. Розвиток у дітей духовності, патріотизму, виховання його на українських традиціях	Виконання заходів з реалізації Положень і завдань Державної Програми розвитку і функціонування української мови
			Створення гуртків, які вивчають історичну спадщину та культурні традиції українського народу
			Національно-патріотичне виховання учнівської молоді на засадах християнської моралі на уроках та в позаурочний час
3	Демократизація освітніх процесів	3.1. Зміцнення демократичних принципів в освіті	Нова етика стосунків на засадах довіри, співпраці, делегування функцій, зміни функції контролю
			Аналіз звернень громадян з питань діяльності та реагування на зауваження й пропозиції
			Державно-громадська форма управління школою (рада школи, громадські організації, учнівське самоврядування, батьківська громадськість)
4	Щасливий учитель – щасливий учень	4.1. Забезпечення комфортних умов праці та навчання учасникам освітнього процесу	Зміна технологій ухвалення управлінських рішень за допомогою залучення педагогічного колективу та батьків
			Оптимізація мережі профільних класів та класів з поглибленим вивченням окремих предметів
			Стимулювання новаторства та підтримка ініціативи педагогічних працівників школи
			Заохочення вчителів до участі у Всеукраїнському конкурсі «Учитель року»
			Поліпшення якості викладання навчальних курсів
		4.2. Соціальний захист, збереження та зміцнення здоров'я учнів і педагогічних працівників	Виховання культури здоров'я в середовищі учасників освітнього процесу через організацію роботи гуртків художньої гімнастики, міні-футболу, спортивного орієнтування та організації масових заходів.

		4.3. Розвиток та підтримка обдарованих дітей	Організація медичного обслуговування учнів і педагогічних працівників
			Забезпечення цільової матеріальної допомоги дітям-сиротам, дітям без батьківської опіки та інших пільгових категорій
			Поліпшення якості забезпечення учнів 1–4-х класів гарячим харчуванням
			Профілактичні заходи щодо запобігання правопорушенням з боку неповнолітніх, робота ради профілактики школи
			Розвиток системи пошуку обдарованих дітей
			Розробка та апробація програм виявлення та розвитку обдарованих дітей
			Матеріальне заохочення вчителів, які ефективно працюють з обдарованими дітьми
5	Зміцнення матеріально-технічної бази ЗЗСО	5.1. Стійкий розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО	Залучення додаткових джерел фінансування (спонсорських та з фондів доброчинних організацій) для розвитку, зміцнення та модернізації матеріально-технічної бази ЗЗСО
			Реформування шкільної бібліотеки в центр вільного доступу учнів та педагогів до інформації на основі використання новітніх інформаційних технологій
			Капітальний ремонт фасаду ЗЗСО
			Подальша реалізація програми «Шкільна їдальня»: організація ремонту приміщення їдальні, заміна меблів, оформлення інтер'єру приміщення
			Поступова зміна шкільних меблів у навчальних кабінетах згідно з санітарними нормами
			Капітальний ремонт систем водопостачання та каналізації
			Капітальний ремонт даху школи
			Організація акції «Подаруй дитині книжку»

IV. Мета і завдання розвитку ЗЗСО

Стратегічна мета розвитку ЗЗСО:

Створення умов для отримання кожним учнем того рівня освіти, який відповідає його здібностям та індивідуальним особливостям; розвиток інтелектуальної, емоційної сфери дитини, формування його ціннісних орієнтирів.

На реалізацію визначеної мети спрямовані основні завдання діяльності школи:

- розробка, апробація та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних та комунікативних технологій в освітньому процесі та в управлінській діяльності школи.
- забезпечення застосування інформаційних технологій в освітньому процесі та управлінській діяльності школи;
- створення єдиного інформаційного простору школи з подальшою інтеграцією його в систему відкритої освіти;
- розроблення технологій застосування окремих складових інформатизації управління школою та механізму створення і користування базами даних;
- забезпечення мультимедійного супроводу навчальних занять на основі використання ресурсів шкільного інформаційно-бібліотечного центру (відео-, медiateка, мережа Інтернет);
- впровадження в освітній процес новітніх інформаційних технологій навчання;
- введення в практику роботи вчителів методу проектів, як однієї з компетентісно зорієнтованих технологій навчання та виховання учнів;
- впровадження заходів в освітній діяльності, спрямованих на розвиток письмової та усної комунікації, навичок роботи в групі, самопрезентації, ораторського мистецтва учнів;
- запровадження в освітній процес здоров'язберігаючих технологій, створення безпечних умов навчання та виховання дітей;
- створення середовища, що сприятиме прагненню учнів до самопізнання, самоаналізу, саморозвитку.

Виходячи з викладеного, провідною ідеєю школи є розвиток сучасної школи в конкретних історичних умовах з орієнтацією освіти і виховання на громадянина, який є особистістю, на основі традицій і досягнень української педагогіки.

Моделлю випускника школи є громадянин держави, який:

- має активну позицію щодо реалізації ідеалів і цінностей України, прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни;
- є особистістю, якій притаманні демократична громадянська культура, усвідомлення взаємозв'язку між індивідуальною свободою, правами людини та її громадянською відповідальністю;

- уміє грамотно сприймати та уміє аналізувати проблеми суспільства, бути конкурентноспроможним на ринку праці, впевнено приймати сучасні реалії ринкових відносин використовувати свої знання на практиці;

- уміє критично мислити;
- здатний до самоосвіти і саморозвитку;
- відповідальний, уміє використовувати набуті компетенції для творчого розв'язання проблеми;
- уміє опрацювати різноманітну інформацію.

Критерії досягнення мети:

- рівень здоров'я та здорового способу життя всіх учасників освітнього процесу;

- рівень вихованості учнів;
- рівень готовності учнів до життя в сім'ї та суспільстві;
- рівень базової і повної загальної середньої освіти;
- рівень готовності до неперервної освіти і праці;

Завдання розвитку ЗЗСО:

- задоволення запитів учнів та їх батьків у наданні освітніх послуг;
- реалізація індивідуальних можливостей учнів;
- виконання вимог державних стандартів;
- розвиток ціннісного потенціалу особистості (усвідомлення нової якості знань – знань не для об'єму знань, а для розвитку ціннісного потенціалу особистості);
- законодавче делегування розробки нових критеріїв оцінки якості знань, засноване на акмеологічних, комплексних, рейтингових підходах;
- забезпечення достатнього рівня інноваційної грамотності учасників;
- впровадження інноваційних технологій навчання і виховання;
- реалізація мети - виховання школяра як громадянина;
- високий рівень об'єктивності досягнутих результатів;
- ефективність внутрішньошкільного контролю.

Пріоритетні напрями роботи ЗЗСО

Пріоритет вдосконалення системи шкільної освіти:

- оптимізація освітнього процесу з метою збереження, фізичного, психічного та духовного здоров'я школярів;
- посилення значущості суспільно-гуманітарного циклу дисциплін, які сприяють формуванню духовності, активній громадянській позиції особистості, її інтеграції в світову культуру;
- забезпечення умов для розвитку та становлення особистості кожної дитини, виявлення і реалізація потенційних можливостей кожної дитини;
- удосконалення системи оцінювання навчальних досягнень учнів на всіх ступенях навчання та державної системи оцінки якості освіти;
- інформатизація освітньої практики, формування функціональної інформаційної грамотності випускників, як основи інформаційної культури особистості.

Впровадження інноваційних технологій, форм та методів навчання та виховання.

2015/16 н.р.	2016/17 н.р.	2017/18 н.р.	2018/19 н.р.	2019/20 н.р.
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

1–4-ті класи

Особистісно зорієнтоване навчання та виховання					
Використання інтерактивних форм і методів навчання молодших школярів	Метод проектів та міні проектів як спосіб творчої співпраці	Індивідуалізація виховання для прийняття дитиною моральних цінностей	Інтегроване навчання	Індивідуалізація навчання для розвитку творчості учня	Використання ігрових технологій як засіб розвитку творчості учня
Педагогічна підтримка обдарованої дитини					

5-8-мі класи

Особистісно зорієнтоване навчання та виховання					
Технології ігрового навчання	Метод проектів та мініпроектів	Навчання через співпрацю	Активні форми нетрадиційного навчання	Індивідуалізація навчання для розвитку творчості учня	Комп'ютерно-орієнтовані технології навчання
Використання інтерактивних форм і методів навчання та виховання	Використання експерименту для успішного навчання	Індивідуалізація виховання для прийняття дитиною моральних цінностей	Інтегроване навчання	Навчання через розвиток критичного мислення	Креативність у навчанні та вихованні
Педагогічна підтримка обдарованої дитини					

9-11-ті класи

Особистісно зорієнтоване навчання та виховання					
Проблемне навчання	Лекційно-семінарська система навчання	Диференційоване навчання	Модульно-розвивальне навчання	Нестандартне навчання з елементами тренінгу	Навчання як дослідження
Лекційно-залікова система навчання	Технологія особистісно зорієнтованого уроку	Навчання через співпрацю	Інтегроване навчання з використанням даних сучасної науки	Навчання через розвиток критичного мислення	Креативність у навчанні та вихованні
Колективне творче навчання			Комп'ютерно-орієнтовані технології навчання		
Педагогічна підтримка обдарованої дитини					

V. Основні механізми досягнення мети.

Організація освітнього процесу на трьох ступенях навчання

Створити з метою управління та координування ходом реалізації Програми розвитку школи експертно-координаційну групу, розробити та затвердити план роботи групи.

Січень 2016 р.

Директор школи

Початкова освіта

Призначення початкової школи полягатиме у становленні життєвих навичок особистості учня. Стратегічним напрямком розвитку початкової ступені освіти є створення таких умов, за якими у кожного учня створюється установка, яку можна сформулювати в словах: «Я люблю навчатися», і розвивається відповідна система цінностей та мотивів участі в щоденному шкільному житті.

Основне завдання початкової школи – створити умови, які допоможуть дитині, яка починає свій освітній шлях, повірити в те, що навчання може і повинно бути для нього успішним, цікавим та привабливим.

Пропонуються такі освітні програми: традиційне навчання та навчання за проектом «Інтелект України» за бажанням батьків. Система додаткової освіти буде складатися із роботи предметних гуртків та вивчення додаткових курсів за бажанням батьків.

Отже, основним напрямком розвитку школи стане реалізація компетентнісного підходу в освітній взаємодії. Тобто це така практика, при якій відбувається засвоєння кожним учнем комплексу знань, умінь та навичок, який дозволяє учневі розв'язувати життєво значущі завдання як в процесі навчання в школі, так і в подальшому житті.

Мета – забезпечити в рамках школи умови для фізичного, психологічного, соціального розвитку молодших школярів, міцне засвоєння ними базових знань, умінь і навичок, оволодіння елементарними засобами пізнавальної діяльності, розвиток пізнавальної мотивації учня та розвитку комунікативних компетенцій учня, тобто навичок культури спілкування та самопізнання.

Основними умовами успішного досягнення базової компетентності учнями школи є:

- підвищення ефективності уроку, як основної можливості діалогу учня та вчителя;
- розвиток системи позаурочних форм освітньої діяльності, зорієнтованих на пошуковий, дослідницький, проблемний характер засвоєння змісту освіти;
- орієнтація педагогів на особисті досягнення учнів в освітній взаємодії;
- забезпечення принципів відкритості і комфортності освіти в усіх її аспектах.

Основний зміст діяльності по реалізації мети:

- формування системи наступності між дошкільним вихованням, початковою та середньою школою в розвитку й навчанні дитини;
- впровадження системних соціально-педагогічних технологій, спрямованих на зміцнення фізичного, психічного, морального здоров'я молодших школярів, одержання ними базових знань, умінь і навичок (уміння читати, писати, рахувати).

Заходи по реалізації

1. Забезпечити роботу курсів з підготовки дітей до навчання за проектом «Інтелект України».

2015–2020 рр.

Директор школи

2. Забезпечити проходження курсів з підготовки вчителів початкової школи для роботи за проектом «Інтелект України».

2015–2020 рр.

ЗДНВР

3. Забезпечити підготовку вчителів середньої школи для подальшої роботи за проектом «Інтелект України».

2018–2020 рр

ЗДНВР, вчителі початкової школи

4. Провести серію семінарів для вчителів початкових класів та середньої школи з проблем наступності, адаптації учнів до навчання в школі.

2016–2020 рр

ЗДНВР

5. Забезпечити вивчення та впровадження в практику перспективних системних соціально-педагогічних технологій особистісно орієнтованого навчання та виховання школярів.

2015–2020 рр.

ЗДНВР

Базова та повна загальна середня освіта

Мета – забезпечити в рамках школи, умови для формування у підлітків фундаменту освіти, оволодіння ними пізнавальними і практичними засобами основних видів життєдіяльності, вибір профілю для подальшої освіти; умови для особистісного та професійного самовизначення старших школярів, оволодіння ними способами теоретичної і практичної діяльності.

Основний зміст діяльності по реалізації мети:

- розвиток школи як особистісно орієнтованої освітньої системи, яка створить умови для оволодіння школярами пізнавальними і практичними засобами самореалізації в основних сферах життєдіяльності: сім'я, дозвілля, праця, суспільство;
- розробка і впровадження програм діяльності, спрямованих на збереження і зміцнення здоров'я учнів;
- розробка і впровадження програм, спрямованих на становлення моральних, гуманістичних цінностей, особистісних цінностей учнів;
- розробка і впровадження програм, спрямованих на формування суб'єктності школярів – здатності до усвідомленого самостійного визначення цілей діяльності, уміння знайти адекватні соціальним нормам способи діяльності, раціонально планувати, організовувати та аналізувати свою діяльність;
- розробка програм допомоги учням основної школи у виборі профілю навчання в старшій школі;
- орієнтація на розвиток старшокласника як суб'єкта освітньої діяльності при виборі технологій, форм і методів навчання в старшій школі; на забезпечення наступності навчання в старшій школі та ВНЗ шляхом широкого застосування в практиці роботи вузівської педагогіки (лекції, семінари, практикуми, ділові ігри, консиліуми тощо);
- надання можливості старшокласникам оцінювання своїх освітніх результатів, здобуття досвіду досягнень як у школі, так і за її межами через участь у різноманітних пізнавальних, творчих оглядах (олімпіадах, конкурсах, захистах проектів, науково-дослідницьких робіт у рамках Малої академії наук України тощо).

Заходи щодо реалізації

1. Забезпечити реалізацію системи заходів щодо впровадження Державного стандарту базової та повної загальної середньої освіти.

2016–2020 рр.

Директор школи

2. Організувати участь педагогів школи в загальнодержавних конкурсах на видання підручників для загальноосвітніх навчальних закладів, електронних посібників, методичних матеріалів з досвіду роботи. Висвітлювати перспективний педагогічний досвід учителів на сайті школи та в методичних бюлетенях. Залучати педагогів до видавничої діяльності.

2016–2020 рр.

Методична рада школи

3. Продовжувати роботу по запровадженню профільного навчання у 10 та 11 класах.

2016–2020 рр.

Директор школи

4. Створити інформаційний банк щодо додаткових освітніх послуг у системі загальної середньої освіти.

Постійно

Директор школи

5. Сприяти створенню умов для оволодіння персональним комп'ютером кожним вчителем та випускником школи.

2016–2020 рр.

Директор школи

6. Провести діагностування педагогів школи щодо їх готовності реалізувати особистісно орієнтоване навчання.

2016 р.

Психолог школи

7. Запроваджувати елементи особистісно – орієнтовного навчання у школі.

2016 р.

Методична рада школи

8. Створити творчу групу щодо впровадження технології особистісно зорієнтованого навчання.

2016 р.

Методична рада школи

9. Подальше вдосконалення освітнього процесу, перехід до режиму інноваційної діяльності на основі проблемно-орієнтованого аналізу, особистісно орієнтованого і програмно-цільового управління.

2016–2020 рр.

Методична рада школи

10. Реорганізація освіти можлива лише за докорінної реконструкції системи бюджетного фінансування та забезпечення широкого залучення до галузі позабюджетних коштів.

2016–2020 рр

Директор школи

Організаційне забезпечення виховного процесу

Мета – забезпечити в системі загальної середньої освіти індивідуальний розвиток, найбільш повне задоволення інтересів та нахилів учнів, розвиток їх творчої активності, здобуття досвіду особистих досягнень, готовності до активної успішної інтеграції в сучасне суспільство; досягнення якісно нового статусу інституту виховання в системі загальної середньої освіти.

Основний зміст діяльності по реалізації мети:

- Оновлення виховного процесу на основі вітчизняних традицій і сучасного досвіду;
- Забезпечення єдності та різноманітності виховного простору, балансу сімейного і суспільного виховання, зміцнення шкільних і позашкільних механізмів виховання;
- Створення умов вибору учнями видів та змісту дозвілля учнів відповідно до потреб (пізнавальних, комунікативних, естетичних, творчих, фізичних), їх інтересів та нахилів;
- Об'єднання зусиль школи, позашкільних закладів, культурно – спортивних центрів для розширення спектру змістовності позаурочних видів діяльності школярів;
- Створення умов для набуття учнями досвіду організації змістовного дозвілля творчого саморозвитку і самовдосконалення в позаурочній діяльності та спілкуванні.

Заходи по реалізації:

1. Забезпечити широке ознайомлення учнів та їх батьків з положеннями Конвенції ООН про права дитини.

2016–2020 рр.

ЗДВР

2. Сприяти організації роботи щодо впровадження здорового способу життя.

3. Школа здоров'я – формування позитивної мотивації учнів на здоровий спосіб життя. Удосконалення системи спортивно-оздоровчої та профілактичної роботи в школі з метою підвищення рівня фізичного та духовного здоров'я, психологічної комфортності дітей та молоді. Широке впровадження в систему роботи школи здоров'язберігаючих технологій.

4. Розробити систему заходів оновлення змісту, форм роботи навчально-виховних закладів з сім'єю, спрямувавши увагу на інтеграцію виховних зусиль педагогів і батьків, соціальний захист дітей.

ЗДВР, соціально-психологічна служба

5. Забезпечити реалізацію районних комплексних цільових програм з проблем попередження дитячої бездоглядності та правопорушень, наркоманії, захворювань на ВІЛ (СНІД) на хвороби, що передаються статевим шляхом.

ЗДВР

6. Покращити систему роботи з профорієнтації учнівської молоді в школі.

ЗДВР

7. З метою забезпечення розвитку здібностей, талантів та обдарувань дітей, задоволення їх інтересів педагогічному колективу школи працювати над оновленням освітнього процесу, створення умов для творчого, інтелектуального і духовного розвитку особистості дитини.

Постійно

Педколектив школи

8. Продовжити позакласну виховну роботу, активізувавши діяльність шкільних гуртків за інтересами. Залучати до такої роботи більшу кількість дітей, звернувши особливу увагу на дітей з девіантною поведінкою, із соціально незахищених сімей.

Постійно

Педколектив школи

9. Розробити й запровадити систему діагностики, реабілітації та психологічної підтримки дітей, що зазнали насильства.

З 2016 року

Психолог школи

10. Упровадження у виховний процес інноваційних технологій, систем та сучасних методик виховання дітей, учнівської молоді.

Постійно

Педколектив школи

11. Забезпечити ефективну роботу щодо реалізації Програм «На крилах моєї душі» (Вшанування пам'яті видатного діяча української культури О. І. Білаша), «Школа односторонців».

2016–2020 рр.

ЗДВР

12. Забезпечити проведення шкільних заходів та участі в районних, міських з розвитку фізкультури і спорту серед дітей і підлітків.

2016–2020 рр.

ЗДВР

Профільна освіта

Мета: забезпечення рівного доступу до здобуття якісної загальноосвітньої профільної та допрофільної підготовки учнівської молоді; виявлення та розвиток її професійних інтересів; реалізація ідей неперервної освіти впродовж життя.

Завдання проекту:

– забезпечити рівний і безоплатний доступ старшокласників до профільної та початкової допрофільної підготовки;

- забезпечити диференціацію, варіативність, багатoproфільність навчання;
- сприяти поєднанню загальноосвітньої та професійної освіти;
- спрямувати підлітків щодо майбутньої професійної діяльності;
- налагодити зв'язки загальноосвітнього навчального закладу з вищими та науково-дослідницькими установами;
- налагодити моніторинговий супровід ефективності профільного навчання;
- створити сучасну матеріально-технічну базу для організації якісного профільного навчання.

Пріоритети проекту: формування соціальної, комунікативної, інформаційної, технічної, технологічної компетенцій учнів на допрофільному рівні та створення умов для врахування й розвитку навчально-пізнавальних і професійних інтересів, нахилів, здібностей і потреб учнів школи в процесі їхньої загальноосвітньої підготовки.

Шляхи реалізації проекту

№	Зміст заходу	Термін реалізації	Виконавці	Примітки
Інформаційно-організаційні заходи				
1	Продовжити роботу над удосконаленням організаційно-педагогічних та інформаційних умов реалізації профільного навчання	Постійно	Заступники директора з навчально-виховної роботи	
2	Вивчення нормативно-правової бази організації допрофільної підготовки та профільного навчання	кожного року	Заступники директора з навчально-виховної роботи	
3	Провести аналіз готовності вчителів до роботи в профільних класах	Протягом I семестру кожного навчального року	Заступники директора з навчально-виховної роботи	
4	На основі аналізу удосконалювати позакласну роботу, направлену на розвиток мовленнєвих компетенцій учнів	Постійно	Заступники директора з навчально-виховної роботи	

5	Оснащення предметних кабінетів відповідно до змістовного наповнення компоненту державного стандарту освіти на профільному рівні	I етап 2016–2017 нр. II етап (удосконалення) протягом 2017–2020 рр.	Адміністрація	
6	Розміщувати інформацію з питань змісту й напрямів профілізації гімназії на веб-сайті закладу	Протягом 2016–2020 рр.	Адміністрація	
7	Здійснювати моніторинг щодо відстеження ефективності системи профільного навчання	Постійно 2016–2020 рр.	Адміністрація	
8	Проводити системний моніторинг щодо вивчення думки учнів, батьків, педагогів із питань організації профільного навчання	Протягом 2016–2020 рр.	Заступники директора з навчально-виховної роботи Соціально-психологічна служба	
9	Забезпечувати комп'ютерну підтримку викладання профільних дисциплін	Протягом 2016–2020 рр.	Адміністрація	
10	Проводити аналіз працевлаштування випускників ЗЗСО з урахуванням обраного профілю з метою корекції профілізації	Щороку	Адміністрація кл.керівники	
11	Створювати навчально-матеріальну базу забезпечення профільного навчання в ЗЗСО з урахуванням різних механізмів фінансування	Постійно 2016–2020 рр.	Адміністрація	

Психолого-педагогічні заходи				
12	<p>Забезпечити координацію інформаційних та ресурсних потоків між ЗЗСО та ЗВО шляхом участі</p> <ul style="list-style-type: none"> • у сумісних заходах і проєктах; • конференціях і семінарах; • рекламних акціях вузів (День відкритих дверей, зустріч з деканами та студентами факультетів) 	Протягом 2016–2020 рр.	Адміністрація	
14	<p>Налагодити співпрацю із закладами освіти (області, країни) з метою обміну досвідом, встановлення партнерських відносин</p>	2016–2020 рр.	Адміністрація	
15	<p>Забезпечити умови для розвитку творчих здібностей учнів, реалізації їхніх природних задатків, нахилів шляхом</p> <ul style="list-style-type: none"> • включення до варіативної складової навчальних планів спецкурсів та факультативів; • удосконалення навчальних планів спецкурсів та факультативів; • залучення до проєктної діяльності (шкільний, міжрегіональний,) залучення до участі у предметних конкурсах, олімпіадах, тощо 	Постійно	Адміністрація	

16	Поповнювати бібліотечні фонди навчально-методичною, сучасною довідковою літературою відповідно до профілю навчання	Постійно 2016–2020 рр.	Адміністрація	
17	Забезпечити психолого-педагогічний супровід допрофільної підготовки та профільного навчання	Постійно 2016–2020 рр.	Соціально-психологічна служба	
20	Поповнювати банк науково-методичних матеріалів із профільного навчання	Постійно 2016–2020 рр.	Заступник директора з навчально-виховної роботи (науково-методичний напрям), бібліотекар	
Методичні заходи на реалізацію проекту				
21	Методична рада «Моніторинговий супровід ефективності профільного навчання»	2016–2017 рр.	Заступник директора з навчально-виховної роботи (науково-методичний напрям)	
22	Нарада при заступникові директора питання: «Сучасні методики на шляху удосконалення профільного навчання в середній школі»	2017–2018 рр.	Заступник директора з навчально-виховної роботи	
23	Педагогічна рада «Використання ІКТ в реалізації допрофільної підготовки та профільного навчання»	2017–2018 рр.	Заступник директора з навчально-виховної роботи (науково-методичний напрям)	
24	Нарада при директорові: «Стан реалізації проекту «Профільне навчання»	2018–2019 рр.	Заступник директора з навчально-виховної роботи	

25	Нарада при заступникові директора: «Профільне навчання: погляд в майбутнє»	2019–2020 нр.	Заступник директора з навчально-виховної роботи	
----	--	---------------	---	--

Очікувані результати:

- впровадження нових моделей профільного навчання;
- підготовка педагогів для реалізації профільного навчання;
- сприяння оснащенню кабінетів для профільного навчання старшокласників;
- налагодження конструктивних зв'язків із ЗЗСО і ЗВО;
- запровадження системного моніторингового спостереження за якістю профільного навчання;
- підготовка учнів до свідомого вибору майбутньої професії.

VI. Планування шляхів реалізації цілей та завдань розвитку ЗЗСО

План реалізації Програми за етапами

Переведення ЗЗСО на вищий якісний рівень, забезпечення його розвитку та оновлення передбачає узгодження педагогічного процесу з вимогами сучасності на трьох рівнях:

Етапи реалізації програми розвитку

I етап (підготовчий) – 2015/2016 н.р.

II етап (проектно-діагностичний) – 2016/2017 н.р.

III етап (основний етап реалізації програми) – 2017/2019 роки

IV етап (узагальнюючо-аналітичний) – 2019/2020 роки

Етапи програми	Зміст роботи	Прогнозований результат
I етап	Підготовчий етап Діагностична, організаційно-прогностична діяльність. Коригування структури моделі школи, моделі випускника. Аналіз завдань та шляхів розвитку державної регіональної, міської освітньої політики. Аналіз кадрового, ресурсного потенціалу навчального закладу. Розробка основних шляхів стратегічного розвитку закладу. Затвердження Програми розвитку закладу на різних рівнях	Аналіз передового досвіду, накопичення наукових, методичних матеріалів. Перспективне планування розвитку закладу, формування пакету освітніх програм та проектів, експериментальної програми.
		Створення проектних, творчих груп педагогічних кадрів, здатних до участі в експериментальній, науково-дослідницькій діяльності.

		Інформаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності педагогічного колективу
II етап	Аналітико-проектувальний Експертиза й коригування відповідно до Програми робочого навчального плану, плану роботи навчального закладу на рік. Робота над формуванням пакету навчальних програм з метою реалізації варіативної складової робочого плану. Розроблення інтегрованих спецкурсів, факультативів для допрофільної школи, елективних курсів у профільній школі.	Створення відповідних умов для формування інтелектуального розвинення творчої особистості випускника, здатного до діяльності в умовах ринкових відносин. Розвиток інформаційно-проектної діяльності учасників освітнього процесу. Розроблення механізму моніторингових досліджень.
III етап	Основний етап: Діяльнісно-практичний Апробація, упровадження та реалізація розроблених моделей, програм, проектів. Організаційно-практичні заходи щодо реалізації завдань з упровадження інноваційних технологій в систему допрофільного та профільного навчання. Діагностика та моніторинг результативності діяльності учнівського та педагогічного колективу. Апробація інтегрованих спецкурсів, елективних курсів для допрофільної та профільної школи.	Розширення мережі урочних та позаурочних форм пізнавально-освітньої діяльності. Оновлення навчального робочого плану з орієнтацією на особистість випускника. Розширення зв'язків з громадськістю, ВНЗами з метою реалізації моделі випускника. Соціалізація особистості школяра в умовах допрофільної та профільної школи. Підвищення рівня якості освіти, професійного рівня педагогічних кадрів.
IV етап	Узагальнюючий етап Оцінка ефективності розроблених моделей, аналіз результатів роботи учасників реалізації програми через внутрішньошкільний локальний моніторинг, автоматизовану систему моніторингу якості знань. Узагальнення й систематизація досвіду у роботі педколективу щодо реалізації Програми.	Узагальнення результатів роботи через інформаційний простір, засоби масової інформації. Презентації досвіду через web-сторінку.

Очікувані результати:

- Підвищення якості кожного уроку шляхом запровадження в навчання інноваційних методик та комп'ютерних технологій.
- Підвищення результатів участі учнів школи в предметних олімпіадах, конкурсі МАН, інших інтерактивних конкурсах на районному та міському рівнях.
- Поглиблення змісту загальноосвітньої підготовки учнів з окремих предметів шляхом створення профільних класів та класів з поглибленим вивченням навчальних предметів.
- Подальше оновлення матеріально-технічної бази ЗЗСО.
- Підвищення зацікавленості громади у вирішенні проблем ЗЗСО.
- Підвищення рівня позаурочної роботи з навчальних предметів.
- Підвищення рівня якості навчальних досягнень учнів.
- Підвищення іміджу та рейтингу ЗЗСО.

Основні критерії оцінки кінцевих результатів розвитку системи середньої освіти у 2015–2020 роках

1. **Доступність варіативної освіти:** можливість здобути освіту відповідно до здібностей; організація навчання екстерном.
2. **Демократичність системи освіти:** залучення громадськості до управління освітою на всіх рівнях навчального закладу; демократичність стосунків у закладі освіти (адміністрації з педколективом; педагогів – учнів-батьків; учнів між собою; органів державного управління освітою і учасників освітнього процесу); гласність проблем освіти; варіативність змісту освіти; свобода методичних пошуків педагогів; залучення учнів до вирішення управлінських завдань.
3. **Зміст освітнього процесу в ЗЗСО:** відповідність змісту меті школи, потребам тих, хто навчається, потребам суспільства, потребам району, міста; співвідношення інваріантної, районної, шкільної складових змісту освіти; індивідуалізація змісту освіти.
4. **Науковість освіти:** відповідність змісту освіти сучасному рівню науки; відповідність освітнього процесу сучасному рівню педагогічної науки; використання науково-обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності школи; наукова обґрунтованість перспектив розвитку школи.
5. **Розвиненість валеологічного та реабілітаційного простору в системі освіти:** повнота задоволення потреб населення у виборі школи, режиму навчання, освітніх програм відповідно до стану здоров'я, розумового, фізичного розвитку дітей, їх соціально-психологічних проблем, вплив освітнього процесу на стан здоров'я учнів, формування їх валеологічного світогляду; ефективність корекційно-відновлювально профілактичної, фізкультурно-оздоровчої діяльності школи, роботи з охорони прав дитинства; розвиненість і ефективність діяльності психологічної служби, матеріально-технічні умови для здійснення зазначеної роботи в ЗЗСО.

6. Дидактична і науково-методична забезпеченість освітнього процесу в ЗЗСО: забезпеченість підручниками, навчальними посібниками, наочністю, наявність і застосування навчального обладнання, забезпеченість учителів навчально-методичними посібниками; розвиненість і ефективність форм науково-методичного супроводу розвитку освітнього процесу.

7. Характер функцій учня: об'єкт впливу педагога, реципієнт навчальної інформації; суб'єкт діяльності, творець своєї особистості.

8. Характер функцій педагога: транслятор навчальної інформації, контролер рівня знань, умінь, навичок, поведінки учнів; організатор діяльності учнів, помічник у процесі їх саморозвитку.

9. Кадрове забезпечення школи: кількість та якість педагогічних кадрів, забезпеченість ними; розвиненість і гнучкість системи їх неперервної освіти та підвищення кваліфікації відповідно до персональних запитів та потреб навчально-виховних закладів; рівень творчої самореалізації, розвиненість стимулів високих професійних досягнень педагогів; успішність роботи педагогів в умовах варіативності загальної середньої освіти; рівень матеріальної забезпеченості педагогічних працівників.

10. Матеріально-технічне забезпечення: співвідношення нормативних фінансових потреб та обсягів фактичних бюджетних видатків; частка позабюджетних коштів у забезпеченні діяльності школи, їх джерела та вплив на освітній процес; технічний стан будівель і мереж життєзабезпечення школи, матеріально-технічне оснащення приміщень, класів, кабінетів і його відповідність сучасним вимогам до обладнання освітнього процесу; матеріальна база для новітніх технологій; раціональність використання фінансових, матеріально-технічних.

11. Оцінка якості освіти: наявність обґрунтованих критеріїв і методик оцінки якості освіти (за освітніми стандартами, за результатами навчання і виховання, за рейтингом навчальних закладів, за процедурою атестації); наявність системної інформації про якість освіти; рівень якості освіти в початковій, базовій ланках та на випуску із школи; відповідність результатів освіти її мети.

12. Характер управління освітою: співвідношення державного і громадського управління закладами освіти; спрямованість на вирішення поточних питань чи на моделювання, забезпечення функціонування і розвитку цілісної системи освіти району, міста.

VII. Система управління реалізацією Програми

Реалізація Програми розвитку школи на 2015–2020 роки передбачає спільну і творчу працю адміністрації школи, педагогічного колективу, органів учнівського самоврядування, Ради школи, батьківської громадськості.

Система управління реалізацією Програми передбачає:

1. Від адміністрації школи:

– Діагностику рівня готовності педагогічного колективу до впровадження інновацій.

- Залучення всіх учасників освітнього процесу до творчої діяльності, педагогів до переосмислення педагогічної діяльності, створення умов для професійного самовдосконалення педагогічних працівників.

- Удосконалення методичної роботи щодо впровадження особистісно зорієнтованої освіти.

- Допомогу в створенні, реалізації та аналізі уроків за технологією особистісно зорієнтованого уроку.

- Моніторинг якості освіти, діагностично-аналітичну діяльність.

2. Від педагогічного колективу:

- Створення творчої команди у педагогічному колективі для інноваційної діяльності.

- Безперервна самоосвіта.

- Створення авторських уроків.

- Створення власних творчих лабораторій.

- Діагностика навчальних та реальних можливостей учнів, моніторинг розвитку особистості школяра.

- Переорієнтація на «суб'єкт»-«суб'єктивні» педагогічні взаємовідносини.

3. Від учнівського колективу:

- Створення різновікових колективів за інтересами.

- Удосконалення системи самоврядування.

- Участь в різноманітних конкурсах.

- Виставки творчих досягнень учнів.

4. Від Ради школи, батьківської громадськості:

- Організація шкільних батьківських конференцій, класних батьківських зборів.

- Анкетування батьків щодо їх ролі у вихованні та навчанні дітей.

- Групові та індивідуальні консультації.

- Взаємодія з батьками.

**VIII. Моніторинг навчально-виховного процесу
(система відстеження результатів реалізації Програми)**

**1. Прогнозування щодо перспективного функціонування школи.
Учні́вський контингент**

Класи	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020
1	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3
1–4	12	12	12	12	12
5	4	3	3	3	3
6	3	4	3	3	3
7	3	3	4	3	3
8	3	2	3	4	3
9	3	3	2	3	4
5–9	16	15	15	16	16
10	3	2	2	1	2
11	1	3	2	2	1
10–11	4	5	4	3	3
Всього	32	32	31	31	31

2. Добір, розстановка, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів

Школа забезпечена педагогічними кадрами. Учителі, які мають кваліфікаційну категорію:

У ЗЗСО працює 75 вчителів, з них: вищу – 34, «старший вчитель» – 14, «вчитель методист» – 15; з вищою освітою – 70, I – 6; з середньою спеціальною – 2, II – 7; бакалавр – 3, спеціаліст – 25.

Прогноз потреби в педагогічних кадрах

	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020
Початкові класи					
Математика					
Інформатика	1				
Фізика					
Українська мова і література					
Російська мова					
Зарубіжна література					
Англійська мова			1		
Польська мова	1			1	
Турецька мова	1		1		
Іврит	1			1	
Історія, правознавство				1	
Біологія, географія					
Хімія					
Основи здоров'я					
Фізкультура					
Трудове навчання					
Образотворче мистецтво				1	
Музика					

3. План курсової перепідготовки та атестації педагогічних працівників школи

№ з/п	ІПБ (повністію)	Посада	Стаж роботи	Рік проходження попередньої курсової перепідготов	Рік проходження попередньої атестації	Рішення атестаційної комісії	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
							К	А	К	А	К	А	К	А	К	А
1	Алексієнко Л. (д/в)	Вчитель початкових класів	34 років	2010	2010	Підтвердити вищу кваліфікаційну категорію та присвоїти педагогічне звання «старший учитель»					К	А				
2	Азаренко Т. (д/в)	Вчитель англійської мови	5 років	–	2010	Спеціаліст					К	А				
3	Андрущенко Т.	Вчитель початкових класів	34 років	2012	2012	Підтвердити вищу кваліфікаційну категорію та педагогічне звання «вчитель-методист»			К	А						
4	Антоненко К.	Вчитель польської мови	29 років	2011	–	Спеціаліст			К	А						
5	Антонюк Е.	Вчитель української мови та літератури	32 років	2010	2013	Підтвердити вищу кваліфікаційну категорію та педагогічне звання «вчитель-методист»	К				А					
6	Аркуша Д.	Вчитель української мови та літератури, англійської мови	3 роки	2016	2016	Встановити II категорію	К	А								
7	Артошенко П.	Вчитель англійської мови	44 років	2011	2011	Підтвердити вищу кваліфікаційну категорію та присвоїти педагогічне звання «вчитель-методист»	К	А								
8	Барковська Я.	Вчитель російської мови та літератури	27 років	2015	2015	Підтвердити вищу кваліфікаційну категорію, звання «старший учитель»								К	А	
9	Бірюкова П.	Вчитель російської мови та літератури	32 років	2014	2014	Підтвердити вищу кваліфікаційну категорію, звання «старший учитель»							К	А		
10	Білоочко Н.	Вчитель біології	3 роки	2016	2016	Спеціаліст	К	А								
11	Бойко Г. (сум.)	Вчитель історії, права	5 років	2015	2013	II категорія	К					А				

№ з/п	ІПБ (повністю)	Посада	Стаж роботи	Рік проходження попередньої курсової підготовки	Рік проходження попередньої атестації	Рішення атестаційної комісії	2015–2016		2016–2017		2017–2018		2018–2019		2019–2020	
							К	А	К	А	К	А	К	А	К	А
12	Бутова В.	Вчитель початкових класів	26 років	2011	2011	Підтвердити вищу кваліфікаційну категорію, звання «старший учитель»	К	А								
13	Борисов Л.	Вчитель «Захист Вітчизни»	32 роки	–	–	Спеціаліст										
14	Валатовська Л.	Заст. директора з ВР, вчитель української мови та літератури	13 років	2006	2006	II категорія	К		А						К	
15	Василенко Г.	Вчитель фізкультури	1 рік	–	–	Спеціаліст										
16	Вінер Є.	Вчитель української мови та літератури	3 роки	2016	2016	Встановити II категорію	К	А								
17	Войтко Д.	Вчитель географії, біології	15 років	2010	2011	I категорія			К	А						
18	Галабурда Д.	Вчитель української мови та літератури	6 років	2015	2013	II категорія	К				А				К	
19	Горобель А. (сум.)	Вчитель початкових класів	4 роки	–	–	Спеціаліст			К	А						
20	Горобченко М.	Вчитель російської мови та літератури	41 рік	2015	2015	Підтвердити кваліфікаційну категорію «спеціаліст» та педагогічне звання «старший учитель»									К	А
21	Горлатова Б.	Вчитель початкових класів	41 рік	2012	2012	Підтвердити кваліфікаційну категорію «спеціаліст» та педагогічне звання «старший учитель»			К	А						
22	Гузьова Л.	Вчитель української мови та літератури	5 років	2016	2016	Встановити II категорію	К	А								

А – рік атестації, К – рік підвищення кваліфікації

4. Робота над проблемним питанням школи

Проблемне питання школи: «Розвиток життєвої компетентності та успіху учнів у динамічній школі у світлі акмеологічного підходу як основної умови підвищення ефективності та якості навчально-виховного процесу»

№	Зміст роботи	2014–2015	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019
1	Вибір проблеми	+				
2	Визначення стану з проблеми в школі	+				
3	Створення творчої групи з цього питання	+				
4	Складання списку літератури по проблемі					
5	Поповнення списку літератури з проблеми		+			
6	Розгляд питань, які розкривають проблему на нарадах при директору	+	+			
7	Створення папок з проблемного питання	+				
8	Накопичення матеріалів з проблеми у папки		+	+	+	
9	Застосування проблемних питань у навчально-виховному процесі	+	+			
10	Обговорення проблемного питання на педраді	+		+		+
11	Планування роботи з проблемного питання на методоб'єднаннях	+	+	+	+	+
12	Організація постійно-діючого семінару з проблемного питання	+				
13	Проводити інструктивно-методичні наради з цього питання	+	+	+	+	
14	Проводити відкриті уроки, виховні заходи з проблемного питання	+	+	+	+	+
15	Оформити папку з розробками проведених відкритих уроків та заходів		+	+	+	
16	Створити в методкабінеті банк інформації з цього питання	+	+	+	+	
17	Практикувати проведення творчих звітів учителів	+	+	+	+	+
18	Проводити моніторинг навчально-виховної роботи	+	+	+	+	+
19	Провести підсумкову методичну конференцію					+

5. Вивчення стану викладання предметів

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Українська мова	Наказ (6-7)		Наказ (9,11)		Педрада
Українська література		Довідка (5-6)			Наказ (8-9) Педрада
Англійська мова	Наказ (7,10)		Наказ (1-3)	Педрада	
Польська мова	Наказ (5-7)			Педрада	
Турецька мова, іврит		Наказ (1-2)		Педрада	
Російська мова та література	Наказ (9)	Наказ (9)	Наказ (9)	Педрада	
Зарубіжна література	Наказ				Педрада
Історія України	Наказ (5-7)		Педрада		
Всесвітня історія	Наказ		Педрада		
Правознавство			Наказ		
Етика				Педрада	
Музичне мистецтво (музика)	Наказ (7)			Наказ	
Художня культура		Наказ			Педрада
Образотворче мистецтво					
Математика	Наказ (7)	Педрада (8 кл)	Наказ (9 кл)	Наказ (10 кл)	Наказ (11 кл)
Інформатика	Наказ (5-7)	Наказ (8 кл)	Наказ (9 кл)	Педрада	Наказ (11 кл)
Природознавство					Наказ
Біологія	Наказ (6-7)		Педрада Наказ (9кл.)		
Географія		Наказ (7-9кл.)	Педрада		Наказ (10кл.)
Фізика	Наказ (7)	Педрада (8 кл)	Наказ (9 кл)	Наказ (10 кл)	Наказ (11 кл)
Хімія			Наказ (7-9)		Педрада
Трудове навчання	Наказ			Педрада	
Основи здоров'я (основи безпеки життєдіяльності)	Наказ (5-6)		Педрада	Наказ	Педрада
Фізична культура	Педрада Наказ (4,7,10)	Наказ	Наказ	Наказ	Педрада
Початкова школа:					
Українська мова	Наказ (4)			Наказ	
Російська мова	Наказ (4)	Наказ (4)	Наказ (4)		
Літературне читання		Наказ (3-4)	Наказ (2-4)		Наказ (3-4)
Математика	Наказ (2-4)		Наказ Педрада		Наказ (2-4)
Англійська мова					
Природознавство				Наказ (3-4)	
Я у світі				Наказ (3-4)	
Образотворче мистецтво		Наказ			
Фізична культура		Наказ	Педрада	Наказ	Педрада
Основи здоров'я		Наказ	Педрада	Наказ	Педрада
Інформатика			Наказ		

6. Вивчення стану основних напрямів виховання

	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020
Громадянсько-правове виховання		+ Довідка			
Національно-патріотичне виховання			+ Наказ		
Екологічне виховання				+ Довідка	
Естетичне виховання					+ Наказ
Фізичне виховання та здоровий спосіб життя	+ Наказ				
Трудове виховання та професійна робота					+ Довідка

7. Здійснення контролю за роботою гуртків та спортивних секцій

2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
1. Хоровий гурток «Жайворонок» 2. Футбольна секція «Шкіряний м'яч»	1. Гурток малювання «Веселий олівець» 2. «Шахи»	1. Вокальний ансамбль «Кантабіле» 2. «Оригамі»	1. Спортивна секція Тхеквон-до 2. Театральний гурток «Браво»	1. Народно-сучасна хореографія «Імпульс» 2. Народно-сучасна хореографія «Вогник»

**8. Перспективний план тематичних перевірок
в системі внутрішнього шкільного контролю позакласної роботи**

№ з/п	Питання, що вивчаються	Де буде розглянуто				
		2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
		Нарада при директору		+		
		Педрада	+			
		Нарада при директору				+
		Наказ по школі		+		
1	Документація класних керівників	Методичне об'єднання класних керівників	+			
2	Робота органів учнівського самоврядування	Наказ по школі			+	
3	Робота дитячих організацій	Педрада	+			
4	Робота спортивних секцій	Нарада при директору		+		
5	Організація навчальних занять з активом	Наказ по школі				
6	Здійснення правового виховання	Педрада				
7	Здійснення морально-етичного виховання	Нарада при директору		+		
8	Система трудового виховання і навчання	Наказ по школі		+		
9	Профорієнтаційна робота	Нарада при директору				
10	Робота по профілактиці правопорушень	Наказ по школі				

**9. Перспективний план тематичних перевірок
в системі внутрішньо шкільного контролю ведення шкільної документації**

№ з/п	Предмет	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020
1	Техніка читання, 1-4 кл.	II Звіт	II Звіт	II Звіт	II Звіт	II Звіт
3	Стан ведення зошитів (2-4 кл.)	I Наказ	II Наказ	I Довідка	II Нарада при директору	II Наказ
4	Стан ведення щоденників (3-4 кл.)	I-II Наказ	II Нарада при директору	I-II Наказ М/О початкової школи	I-II Наказ	I-II Наказ М/О початкової школи
5	Робота гуртків та спортивних секцій	I Нарада при директорі	I Аналітична довідка	I Аналітична довідка	II Педрада	I Наказ
6	Ведення класних журналів, журналів ГПД	I-II Наказ	I-II Наказ	I-II Наказ	I Наказ II Педрада	I-II Наказ
7	Документація зав. кабінетами	II	I	II	I	II
8	Стан ведення зошитів (5-11 кл.)	I-II Нарада при директору	I-II Наказ	I-II Наказ	II Нарада при директору	I-II Нарада при директору
9	Стан ведення щоденників (5-11 кл.)	I-II Нарада при директорі	I-II Наказ	I-II М/О класних керівників	I-II Наказ	I-II М/О класних керівників

10. Перспективні питання для обговорення на засіданнях педагогічних рад

2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Стан та перспективи удосконалення фізичного виховання школярів у світі нових концептуальних підходів. Здоров'язбережувальний аспект змісту навчальних програм у 5-7 класах. Моніторингові дослідження фізичного, психічного і морального здоров'я учнів в системі роботи практичного психолога.	Новий Державний стандарт: переваги та недоліки (початкова школа)	Самоосвіта вчителів як складова системи внутрішньої школярської методичної роботи. Використання ІКТ в процесі самоосвіти вчителів як засіб підвищення професійної компетентності «Справжнє знання здобуваються лише шляхом самоосвіти». М. О. Рубакін	Організація навчально-виховного процесу з іноземної філології у школі з відповідним статусом	Професійне зростання вчителів у сучасному освітньому просторі
Роль бібліотечного освітньо-інформаційного центру у формуванні культури читання школяра та умінні використовувати сучасні інформаційні ресурси учасниками НВП (Аналіз діяльності бібліотеки)	Формування психолого-фізіологічної стійкості, профілактики стресів, розумових, емоційних перевантажень учнів	Превентивна освіта та виховання: рефлексія проблем, досвіду, перепектив. «Орієнтація виховної роботи на соціально – психологічну профілактику негативних явищ в учнівському середовищі, превентивну освіту, профілактику девіантної та ризикованої поведінки підлітків»	Шляхи реалізації концепції національно-патріотичного виховання учнівської молоді, формування національної самосвідомості в умовах сучасної школи. Сім'я і школа: два духовні центри в системі національно-патріотичного виховання	Набуття і розвиток життєвих компетентностей школярів – актуальне соціальне замовлення. Перспективи розвитку органів учнівського самоврядування в умовах динамічних суспільних змін. Учнівське самоврядування: робота над помилками
Сучасні освітні виховні стратегії та технології: чинники формування якостей особистості. Класний керівник у школі, його вплив на якість виховної роботи	Школа повного дня як фактор розвитку учня спеціалізованої школи. Підеумки роботи школи в режимі повного дня. Педагогіка співробітництва	Результативність роботи предметних МО з обдарованими учнями	Формування культури спілкування, безпечного толерантного середовища та інформаційної культури учасників навчально-виховного процесу. Імідж сучасного вчителя-президи	Дистанційна освіта – один з напрямків розвитку навчально-виховного процесу. Можливості та напрямки дистанційної освіти для вчителів і учнів
Стан організації роботи над впровадженням проєкту «Інтелект України». Використання можливостей інформаційних комп'ютерних технологій у початковій школі як умова підвищення якості освіти	Оцінювання знань учнів – теорія, психологія, практика	Профільне навчання: складові вибору	Шляхи підвищення рівня мотивації учнів школи як основа успішного навчання	Урок у творчому пошуку вчителів. Ефективність уроку-стимул до успіху вчителя та учня

11. Перспективний план реалізації шкільних Проєктів та Програм

2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<p>1. Програма роботи над єдиною науково-методичною проблемною темою «Розвиток життєвої компетентності та успіху учнів у динамічній школі в світлі акмеологічного підходу як основної умови підвищення ефективності та якості навчально-виховного процесу» на 2015-2018р.р. (1етап)</p> <p>2. Програма «Від ком'ютерної грамотності до медіаосвіти»</p> <p>3. Проєкт «На крилах моєї душі»</p> <p>4. Проєкт «Інтелект України»</p> <p>5. Програма «Обдарована дитина»</p> <p>6. Проєкт «Однодумці: батьки, вчителі, учні»</p> <p>7. Проєкт «Славетні українці» (для учнів 8-11 кл.)</p> <p>8. Проєкт «Школа сприяння здоров'ю» на 2013-2018рр.</p>	<p>1. Програма роботи над єдиною науково-методичною проблемною темою (II етап)</p> <p>2. Проєкт «Покоління NEXT»</p> <p>3. Проєкт «Школа – толерантне середовище»</p> <p>4. Проєкт «Бібліотечний веб-ресурс».</p> <p>5. Проєкт «Увімкни бібліотеку»</p>	<p>1. Програма роботи над єдиною науково-методичною проблемною темою (III етап)</p> <p>2. Проєкт «Вирвадження профільного і допрофільного навчання»</p> <p>3. Проєкт «Освіта без кордонів»</p>	<p>1. Проєкт «Speak free» (Створення центру з вивчення англійської мови «Speak free» за нацрямами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для школярів «Профориєнтація та життєві компетенції»; • для вчителів «Проблеми розвитку фахової компетентності; для бажаючих громадян). 	<p>1. Проєкт «Єдиний інформаційний простір»</p> <p>2. Проєкт «Школа моєї мрії»</p>

12. Робота над Програмою розвитку шкільного інформаційно-бібліотечного центру

2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020
<p>Продовження роботи щодо удосконалення «Шкільного інформаційно-бібліотечного центру».</p> <p>1. Участь у реалізації проєктів «Моя земля – земля моїх батьків», «Європа-наш дім», «Бібліотечний веб-ресурс», «Портфоліо предметних серверів».</p> <p>2. Реалізація Проєкту «Увімкни бібліотеку» щодо створення шкільної медіатеки, сайту медіатеки (організований простір для індивідуальної та масової роботи користувачів з інформацією на електронних носіях).</p>	<p>Продовження роботи щодо удосконалення «Шкільного інформаційно-бібліотечного центру».</p> <p>1. Подальший розвиток та поповнення медіатеки.</p> <p>2. Створення належних умов для користувачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оновлення технічної бази бібліотеки, що передбачає: системний сервер з Raid-масивом; • базовий сервер, на якому зберігатиметься інформація з мережі Інтернет; • оновлене комп'ютерне обладнання, спеціальні секційні меблі; музичний центр; проєктор; сканер; принтер; ксерокс, тощо <p>3. Створення загальношкільної бази презентацій.</p> <p>4. Інформаційна підтримка проєкту «Європа – наш дім».</p> <p>5. Реалізація проєкту «Клубу сімейного читання».</p>	<p>Продовження роботи щодо удосконалення «Шкільного інформаційно-бібліотечного центру».</p> <p>1. Подальше поповнення документально-інформаційного фонду медіатеки.</p> <p>2. Створення шкільної комп'ютерної сітки, яка дасть можливість з будь-якого комп'ютера школи знайти інформацію у освітньо-інформаційному центрі.</p> <p>3. Реалізація проєкту «Бібліотечний веб-ресурс».</p> <p>4. Інформаційна підтримка «Клубу сімейного читання».</p>	<p>Початок обслуговування користувачів центру за новими правилами та стандартами.</p> <p>1. Розвиток партнерських взаємодій з регіональними навчальними центрами, закладами освіти, методичними центрами, публічними та дитячими бібліотеками, музеями, фондами.</p> <p>2. Подальше поповнення документально-інформаційного фонду медіатеки.</p>	<p>1. Підключення до загальної системи дистанційної освіти.</p> <p>2. Подальше поглиблення освітньо-інформаційного обслуговування учнів і учителів</p> <p>3. Використання можливостей центру для проведення навчальних, виховних занять:</p> <ul style="list-style-type: none"> • віртуальні екскурсії музеями і виставочними залами; • ефективна обробка та збереження інформації
Продовжувати оновлювати і формувати універсальний, з урахуванням профілю, бібліотечний ФОНД, який відповідатиме змісту навчання в школі, її інформаційним і виховним функціям, запитам та інтересам користувачів. Продовжувати роботу по поповненню електронної бази даних: адреси інформаційних служб Інтернет для учнів та вчителів-предметників				

13. Розвиток матеріально-технічного забезпечення школи

№ з/п	Зміст роботи	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020
1	Капітальний ремонт підлоги в спортзалі			+		+
2	Облаштування лінгфонного кабінету для іноземних мов				+	
3	Оновлення внутрішнього обладнання туалетів		+			
4	Капітальна заміна обладнання харчоблоку				+	
5	Придбання 4-х мультимедійних комплексів				+	
6	Обладнати ігрову кімнату для початкової школи					
7	Провести агестацію кабінетів		+			
8	Поповнити спортивний майданчик новим обладнанням		+			
9	Придбання спортивного інвентарю для зали	+				
10	Благоустрій шкільного подвір'я	+	+	+	+	+
11	Створити бібліотеку нового типу			+		
12	Оснащення учбових кабінетів ноутбуками та плазмовими телевізорами				+	
13	Оновлення офісної техніки та придбання сучасної техніки				+	

14. SWOT-аналіз

Мета проведення SWOT-аналізу – визначення сильних і слабких сторін у роботі учасників реалізації Програми розвитку навчального закладу у 2016–2020 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
У результатах реалізації освітніх програм, проектів щодо підвищення якості освіти	Недостатнє фінансове забезпечення Програми, що негативно впливає на матеріально-технічну базу навчального закладу
Зацікавленість учнів, учителів, батьків, управління освіти району та міста у підвищенні результативності освітніх послуг.	Певна кількість учителів надає перевагу традиційним застарілим підходам до організації навчально-виховного процесу
Наявності згуртованого педагогічного колективу однодумців	Зниження у певної частини учнів інтересу до навчання
Стійкий імідж навчального закладу в освітньому середовищі міста	Відсутність зацікавленості батьків в успішності навчання дітей
У готовності педагогічного колективу до упровадження новітніх технологій	Позиція деяких заступників директора, не готових до освоєння інформаційних технологій і вирішення стратегічних проблем розвитку закладу
У розширенні мережі додаткових освітніх послуг	Низький рівень культури спілкування вихованості у певної частини учнів, батьків
	Негативний вплив соціуму на морально-етичне виховання учнів

15. PeST-аналіз

PeST – аналіз чинників, що впливають на стан освітнього середовища спеціалізованої школи.

Чинники впливу на розвиток закладу	
Внутрішні	Зовнішні
Політичні	
Перехід до статусу спеціалізованого навчального закладу має позитивно вплинути на конкурентоздатність навчального закладу, що змусило переосмислити свою діяльність, підходи до вирішення освітніх завдань та проблем	Стабільний розвиток підприємств міста, регіону позитивно впливає на формування бюджету міста, а звідси на розвиток освітніх закладів. Науково та практично обґрунтований підхід до формування пакету освітніх послуг для загальноосвітніх навчальних закладів

<p>Упровадження рейтингової оцінки діяльності педагогічного колективу за результатами ЗНО потребує підвищення рівня фахової підготовки педагогічного колективу</p>	
<p>Реалізація завдань компетентнісно-орієнтованого підходу в навчанні становить нові завдання щодо змісту та форм освіти, науково-методичного та інформаційно-комп'ютерного забезпечення НВП</p>	
Економічні	
<p>Закріплені нормативи щодо середньої наповнюваності класів з поглибленим вивченням предметів та допрофільних класів негативно впливає на</p> <ul style="list-style-type: none"> • ділення класів на групи при вивчення профільних дисциплін; • зміну штатного розкладу. <p>Все це негативно впливає на імідж навчального закладу, на реалізацію принципів індивідуально-диференційного підходу до навчання і навіть до втрати статусу навчального закладу</p> <p>Вихід з цієї ситуації полягає в системному аналізі результативності роботи закладу, відстеженні чисельності учнів, причин зміни кількості учнів</p>	<p>Пошук додаткових засобів фінансування закладу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • надання додаткових освітніх послуг у школі-майбутнього першокласника, • допрофільній та профільній школі. <p>Реакція на зміни ринкових принципів економічного розвитку країни, регіону, міста у плані формування системи навчально-виховних закладів міста, а саме: навчально-виховних комплексів. Традиційні підходи до управління системою освіти привели школу до незадовільного існування</p>
Технологічні	
<p>Упровадження інформаційно-комп'ютерних технологій корінним чином змінить стосунки між суб'єктами навчально-виховного процесу до якісної нової фахової підготовки педагогічних кадрів.</p> <p>ЗНО, державна підсумкова атестація у школі I–II–III ступенів потребує чітко розробленої системи в роботі з тестами, завданням творчого та пошукового характеру, які позитивно впливають на формування ключових компетентостей учнів</p>	<p>Використання в управлінській діяльності новітніх технологій менеджменту, маркетингу, очно-дистанційного навчання тощо</p>

Додаток В**Аналіз виконання планових завдань щодо роботи з обдарованими учнями**

Вагомими є здобутки учнів СІН № 24 ім. О. Білаша на Всеукраїнських учнівських олімпіадах. У 2017-2018 н.р. у III етапі Всеукраїнських предметних олімпіад взяли участь 5 учнів закладу освіти.

З метою виявлення і підтримки обдарованих дітей, залучення інтелектуально й творчо обдарованої учнівської молоді до науково-дослідницької та експериментальної роботи, формування активної громадянської позиції учнів, виховання в них самостійності, наполегливості, вміння формувати й обстоювати власну думку в закладі освіти було організовано роботу МАН «Знання PLUS».

Робота клубу велася згідно із затвердженим *планом роботи* (наказ № 240 від 30.08.2017 р.). Протягом I семестру 2017-2018 навчального року було визначено основні напрямки науково-дослідницької діяльності учнів, опрацьовано Положення про МАН, здійснено підбір тематики науково-дослідницьких робіт, проводились заняття загально розвиваючого змісту, заслуховувались початкові звіти членів МАН з теми науково-дослідницької роботи, проведено шкільний етап конкурсу-захисту робіт.

Учнями закладу освіти під керівництвом учителів було підготовлено 4 роботи, 3 із яких стали призерами I етапу Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів МАН (наказ №21 від 18.01.2018р.).

Протягом року учні закладу освіти брали активну участь у Всеукраїнських олімпіадах, конкурсах, а саме:

- I Всеукраїнська інтернет – олімпіада «На урок» з інформатики. Всього взяли участь 179 учнів (7-11кл.) із них переможців 134: 85 – дипломів, 49 – сертифікатів

- I Всеукраїнська інтернет – олімпіада «На урок» з математики. Всього взяли участь 3 учнів (9кл.) із них: переможців 3: 2- дипломи ; 1-сертифікат .

- Всеукраїнський конкурс з української мови та л-ри «Соняшник» Всього взяли участь 44 учня (5-9кл.) із них: 35 переможців.

- XVIII Міжнародний конкурс з української мови ім. П. Яцика: I м. (район), III м. (район-2 уч.), II м. у місті.

- VIII мовно-літературний конкурс ім. Т. Шевченка: III м. (район), II м. (район)

- Всеукраїнський конкурс «Колосок» (початкова школа) Всього взяли участь 171 учень із них: 150 переможців.

- Всеукраїнський конкурс «Кенгуру» (початкова школа). Всього взяли участь 111 учнів із них: 22 переможці.

- Всеукраїнський конкурс із зарубіжної л-ри «Sunflower» (5-8 кл.) Всього взяли участь 43 учні із них: 43 переможці.

Підсумки олімпіад і конкурсів узагальнені відповідними наказами закладу освіти, матеріали розглянуті на засіданні педагогічної та методичної радах, методичних об'єднань.

За підсумками спланованої і проведеної роботи згідно плану, педагогічні колективи шкіл, які брали участь в експерименті мають відчутні результати в організації профільного навчання. Для прикладу наведемо дані щодо результативності профільної освіти у СШ № 24 ім. О. Білаша, впроваджуються наступні профілі: суспільно-природничий та філологічний (рис. 1–2).

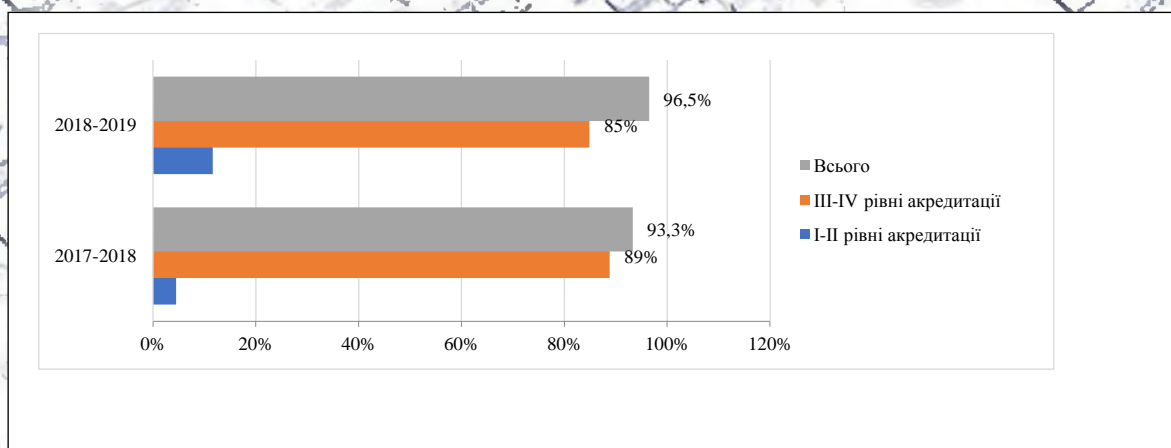


Рис. 1 Результативність профільної освіти у СШ № 24 ім. О. Білаша

Результати вступу випускників профільних класів СШ № 24 ім. О. Білаша до ЗВО представлені на рис. 2.

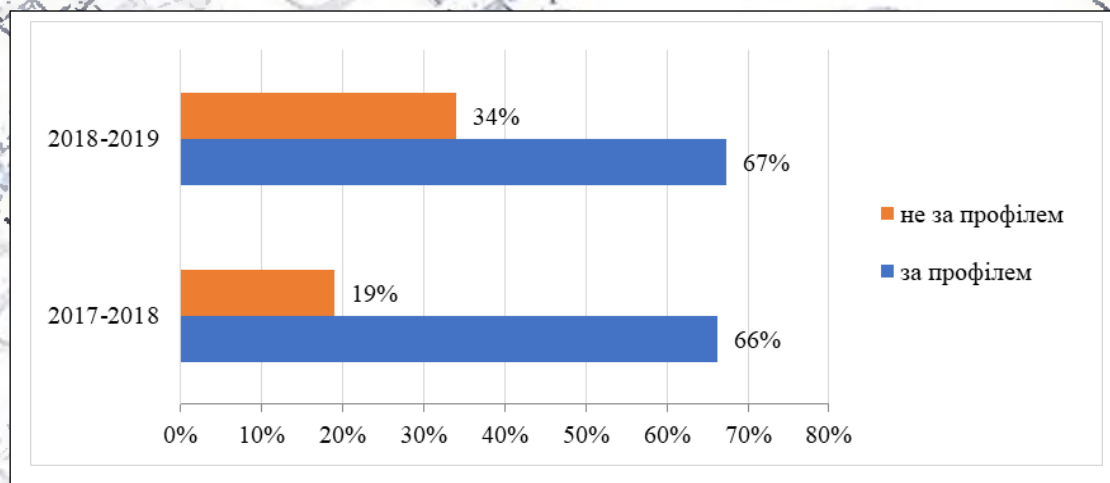


Рис. 2 Результативність профільної освіти під час вступу до закладів вищої освіти у СШ № 24 ім. О. Білаша

Як показано на рис. 1–2 прогнозована майбутня професійна діяльність, спланована професійна орієнтація у переважній більшості стає реальністю засобами правильно прогнозованого вибору профілю навчання.

Додаток підготовлено автором на основі узагальнення теоретичних основ дослідження.

Додаток Д

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор СШ № 24
ім. О. Білаша
Світлана КУДЛЯК

ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
спеціалізованої школи I–III ступенів
№ 24 ім. О. Білаша
з поглибленим вивченням іноземних мов
Шевченківського району м. Києва
на 2019–2020 навчальний рік

10–11 класи

СХВАЛЕНО

на засіданні педагогічної ради
(протокол від 06.06. 2019 № 13)

Зміст

1	Вступ	3
2	Призначення закладу освіти та засоби його реалізації	4
3	Опис моделі випускника базової середньої освіти	6
4	Цілі та задачі освітнього процесу	7
4.1	Очікувані результати навчання здобувачів освіти (реалізація наскрізних ліній ключових компетентностей)	7
4.2	Очікувані результати навчання за освітніми галузями та логічна послідовність вивчення предметів	14
5	Навчальний план та його обґрунтування	15
5.1.	Загальний обсяг навчального навантаження	17
5.2.	Вимоги до осіб, які можуть розпочинати здобуття базової середньої освіти	18
6	Особливості організації освітнього процесу	18
6.1	Форми організації освітнього процесу	20
6.2	Режим роботи	22
6.3	Структура навчального року	23
7	Опис та інструменти системи внутрішнього забезпечення якості освіти	23
8	Програмно-методичне забезпечення освітньої програми	25
9	Додатки	26

Вступ

Освітня програма спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва (*далі* – СШ № 24 або заклад освіти) для 10–11-х класів розроблена на виконання Ст. 33 Закону України «Про освіту», Ст. 15 Закону України «Про загальну середню освіту», Постанови Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1392 «Про затвердження Державного стандарту базової та повної загальної середньої освіти», відповідно до типової освітньої програми, затвердженої наказом МОН України від 20.04.2018 № 408 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня».

Освітня програма окреслює рекомендовані підходи до планування й організації закладом освіти єдиного комплексу освітніх компонентів для досягнення учнями обов'язкових результатів навчання, визначених Державним стандартом базової та повної загальної середньої освіти (*далі* – Державний стандарт), забезпечення умов для інтелектуального, соціального, морального, фізичного розвитку і саморозвитку кожного учня, що реалізується через оновлення змісту навчальних програм, методики проведення уроку, форм організації освітнього процесу.

Освітня програма СШ № 24 для 10–11-х класів визначає:

- загальний обсяг навчального навантаження, орієнтовну тривалість і можливі взаємозв'язки окремих предметів, факультативів, курсів за вибором тощо, зокрема їх інтеграції, а також логічної послідовності їх вивчення, які подані в рамках навчальних планів (додатки 1, 2);
- навчальний план роботи гуртків та спортивних секцій закладу освіти в режимі роботи школи повного дня наведено в додатку 3;
- очікувані результати навчання здобувачів освіти подані в рамках навчальних програм, які затверджені наказом МОН України від 23.10.2017 № 1407, перелік яких наведено в додатку 4 (пропонований зміст навчальних програм розміщений на офіційному веб-сайті МОН України);
- перелік використаних програм факультативів, гуртків та спортивних секцій наведено в додатку 5;

— переліки навчальної літератури, рекомендованої Міністерством освіти і науки України для використання у закладах освіти у 2019/2020 навчальному році (лист МОН від 10.06.2019 № 1/9-365) в додатку 6;

— форми організації освітнього процесу та інструменти системи внутрішнього забезпечення якості освіти;

— вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за цією освітньою програмою.

Освітня програма СШ № 24 передбачає досягнення здобувачами освіти результатів навчання (компетентностей), визначених Державним стандартом. Освітня програма СШ № 24, сформована на основі Типової освітньої програми, не потребує окремого затвердження центральним органом забезпечення якості освіти. Її схвалює педагогічна рада закладу освіти та затверджує його директор. Окрім освітніх компонентів для вільного вибору учнями, які є обов'язковими, за рішенням закладу вона може містити інші компоненти, зокрема корекційно-розвитковий складник для осіб з особливими освітніми потребами.

Освітня програма закладу освіти та перелік освітніх компонентів, що передбачені відповідною освітньою програмою, оприлюднюються на веб-сайті СШ № 24 (у разі його відсутності – на веб-сайті його засновника).

2. Призначення закладу освіти та засоби його реалізації

Спеціалізована школа І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва знаходиться у комунальній власності, є юридичною особою.

Своє призначення СШ № 24 вбачає у виконанні основної мети сучасної освіти, а саме: створенні умов для всебічного розвитку, виховання і соціалізації особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності.

Призначення закладу освіти спрямоване на:

1. Виконання:

— Конституції України;

— Законів України: «Про освіту»; «Про загальну середню освіту»; «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні»; «Про молодіжні та дитячі громадські організації»; «Про охорону дитинства»; «Про Національну програму інформатизації» тощо;

— Національної Програми «Освіта України XXI століття»;

— Національної доктрини розвитку освіти;

— Національної Програми «Діти України»;

— Державних стандартів початкової, базової і повної загальної середньої освіти;

— Конвенції ООН «Про права дитини»;

— інших законодавчих, нормативно-правових документів.

2. Реалізацію:

— сучасної державної політики в освітянській галузі на основі державно-громадської взаємодії з урахуванням сучасних тенденцій розвитку освіти та потреб учасників освітнього процесу.

3. Створення:

— належних умов для розвитку доступної та якісної системи освіти в закладі;

— умов рівного доступу до освіти для всіх здобувачів освіти;

— гуманних відносин в освітньому закладі;

— сприятливих умов для підтримки та розвитку обдарованих дітей;

— належних умов для соціально-психологічного захисту учасників освітнього процесу;

— матеріально-технічної бази.

Забезпечення:

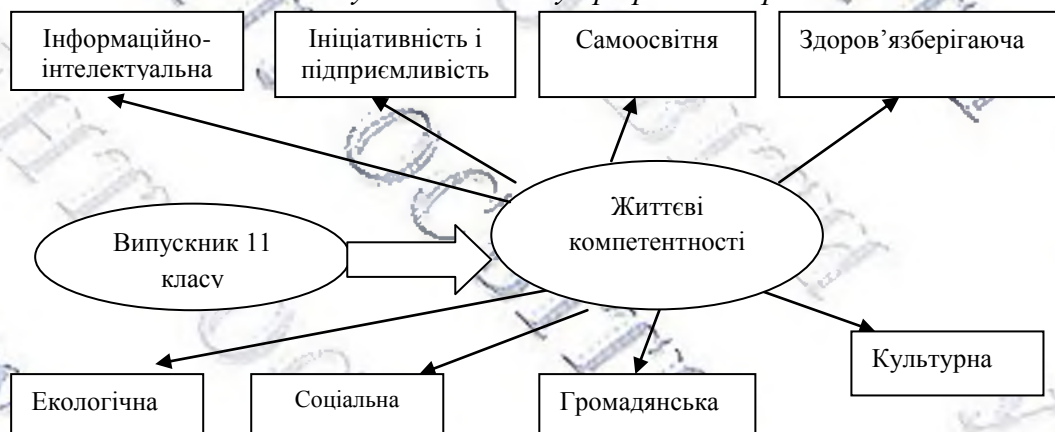
— формування ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності:

- вільного володіння українською мовою;
- здатності спілкуватися іноземними мовами;
- математичної компетентності;
- компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій;
- інноваційності;
- екологічної компетентності;
- інформаційно-комунікаційної компетентності;
- навчання впродовж життя;
- громадянської та соціальної компетентностей, пов'язаних з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей;
- культурної компетентності;
- підприємливості та фінансової грамотності;
- інших компетентностей, передбачених стандартом освіти організації освітнього процесу з урахуванням сучасних досягнень науки, педагогічної теорії, соціальної практики, техніки і технології; наступність рівнів освіти і неперервність навчання; створення та впровадження інформаційних технологій навчання;
- варіативності навчальних програм, індивідуалізації навчання й виховання; академічної мобільності вчителів і здобувачів освіти;
- підтримки професійного зростання педагогічних кадрів,
- стабільного функціонування і розвитку закладу освіти.

Основними засобами реалізації призначення СШ № 24 для здобувачів профільної середньої освіти (10–11 клас) є:

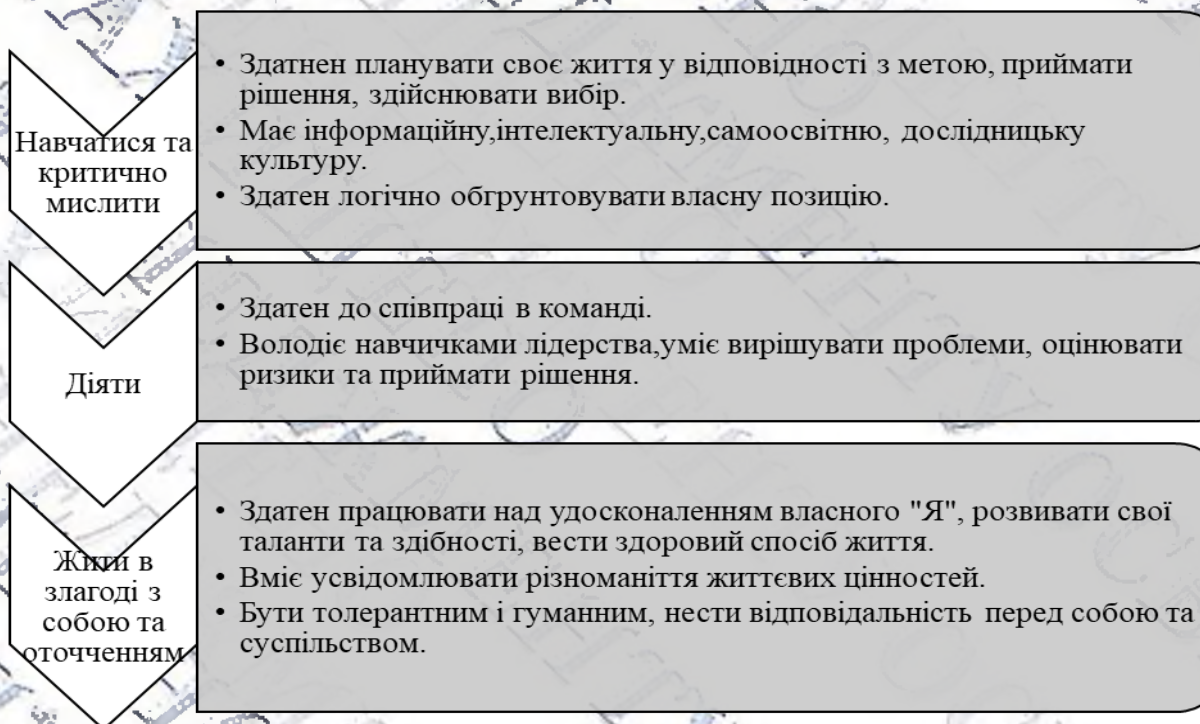
- засвоєння здобувачами освіти обов'язкового мінімуму змісту освітньої програми,
- профільне вивчення української мови та літератури (10-А, 11-А класи),
- профільне вивчення економіки (11-Б клас),
- збільшення годин в навчальному плані на вивчення предметів, факультативів, що забезпечують профільне спрямування навчання, сприяють загальнокультурному розвитку особистості та формують гуманістичний світогляд (українська мова, українська література, зарубіжна література, англійська мова, історія України, математика, економіка, географія, «Основи підприємницької діяльності» тощо),
- широкий спектр шкільних гуртків та спортивних секцій для здобувачів освіти 10-11-х класів: гуманітарного напрямку – 1 гурток, науково-дослідницького – 1, художньо-естетичного – 2, спортивно-оздоровчого – 3 гуртки (усього – 23,5 години).

3. Опис моделі випускника закладу профільної середньої освіти



Модель	Загальні риси	Якісні характеристики
Випускник 11 класу	Інтелектуально зрілий, самостійний у прийнятті рішень і виборі дій, теоретично усвідомлює свою мету, володіє своїми пізнавальними процесами, уміє рефлексувати, аргументувати і доводити свої судження, має критичне мислення, творчо активний, здатний до спілкування й пізнання загальних законів природи	Здатний усвідомити свою індивідуальну цілісність, неповторність, соціально зрілий, професійно зорієнтований; критично ставиться до себе і своїх вчинків, відчуває потребу в пошуку сенсу життя, має соціальні та моральні переконання, громадянський світогляд, морально зрілий і готовий до самовизначення

Випускник уміє



4. Цілі та задачі освітнього процесу

- Забезпечити засвоєння здобувачами освіти обов'язкового мінімуму змісту базової середньої освіти на рівні вимог державного освітнього стандарту.
- Гарантувати наступність освітніх програм усіх рівнів.
- Створити основу для адаптації здобувачів освіти до життя в суспільстві, для усвідомленого вибору та наступного засвоєння професійних освітніх програм.
- Формувати позитивну мотивацію здобувачів освіти до навчальної діяльності.
- Забезпечити соціально-педагогічні відносини, що зберігають фізичне, психічне та соціальне здоров'я здобувачів освіти.

4.1 Очікувані результати навчання здобувачів освіти

Відповідно до мети та загальних цілей, окреслених у Державному стандарті, визначено завдання, які має реалізувати вчитель у рамках кожної освітньої галузі.

Результати навчання повинні робити внесок у формування ключових компетентностей учнів.

№ з/п	Ключові компетентності	Компоненти
1	Спілкування державною мовою	<p>Уміння: ставити запитання і розпізнавати проблему; міркувати, робити висновки на основі інформації, поданої в різних формах (у текстовій формі, таблицях, діаграмах, на графіках); розуміти, пояснювати і перетворювати тексти задач (усно і письмово); грамотно висловлюватися рідною мовою; доречно та коректно вживати в мовленні термінологію з окремих предметів, чітко, лаконічно та зрозуміло формулювати думку, аргументувати, доводити правильність тверджень, уникнення невірних іншомовних запозичень у спілкуванні на тематику окремого предмета; поповнювати свій словниковий запас.</p> <p>Ставлення: розуміння важливості чітких та лаконічних формулювань.</p> <p>Навчальні ресурси: означення понять, формулювання властивостей, доведення правил, теорем</p>
2	Спілкування іноземними мовами	<p>Уміння: здійснювати спілкування в межах сфер, тем і ситуацій, визначених чинною навчальною програмою; розуміти на слух зміст автентичних текстів; читати і розуміти автентичні тексти різних жанрів і видів із різним рівнем розуміння змісту; здійснювати спілкування у письмовій формі відповідно до поставлених завдань; використовувати у разі потреби невербальні засоби спілкування за умови дефіциту наявних мовних засобів; обирати й застосовувати доцільні комунікативні стратегії відповідно до різних потреб.</p> <p>Ставлення: критично оцінювати інформацію та використовувати її для різних потреб; висловлювати свої думки, почуття та ставлення; ефективно взаємодіяти з іншими усно, письмово та за допомогою засобів електронного спілкування; ефективно користуватися навчальними стратегіями для самостійного вивчення іноземних мов; адекватно використовувати досвід, набутий у вивченні рідної мови та інших навчальних предметів, розглядаючи його як засіб усвідомленого оволодіння іноземною мовою.</p> <p>Навчальні ресурси: підручники, словники, довідкова література, мультимедійні засоби, адаптовані іншомовні тексти.</p>
3	Математична компетентність	<p>Уміння: оперувати текстовою та числовою інформацією; встановлювати відношення між реальними об'єктами навколишньої дійсності (природними, культурними, технічними тощо); розв'язувати задачі, зокрема практичного змісту; будувати і досліджувати найпростіші математичні моделі реальних об'єктів, процесів і явищ, інтерпретувати та оцінювати результати; прогнозувати в контексті навчальних та практичних задач; використовувати математичні методи у життєвих ситуаціях.</p> <p>Ставлення: усвідомлення значення математики для повноцінного життя в сучасному суспільстві, розвитку технологічного, економічного й оборонного потенціалу держави, успішного вивчення інших предметів.</p> <p>Навчальні ресурси: розв'язування математичних задач, і обов'язково таких, що моделюють реальні життєві ситуації</p>
4	Основні компетентності у природничих науках і технологіях	<p>Уміння: розпізнавати проблеми, що виникають у довкіллі; будувати та досліджувати природні явища і процеси; послуговуватися технологічними пристроями.</p> <p>Ставлення: усвідомлення важливості природничих наук як універсальної мови науки, техніки та технологій, усвідомлення ролі наукових ідей в сучасних інформаційних технологіях</p> <p>Навчальні ресурси: складання графіків та діаграм, які ілюструють функціональні залежності результатів впливу людської діяльності на природу</p>
5	Інформаційно-цифрова компетентність	<p>Уміння: структурувати дані; діяти за алгоритмом та складати алгоритми; визначати достатність даних для розв'язання задачі; використовувати різні знакові системи; знаходити інформацію та оцінювати її достовірність; доводити істинність тверджень.</p> <p>Ставлення: критичне осмислення інформації та джерел її отримання; усвідомлення важливості інформаційних технологій для ефективного розв'язування математичних задач.</p> <p>Навчальні ресурси: візуалізація даних, побудова графіків та діаграм за допомогою програмних засобів</p>
6	Уміння вчитися впродовж життя	<p>Уміння: визначати мету навчальної діяльності, відбирати й застосовувати потрібні знання та способи діяльності для досягнення цієї мети; організовувати та планувати свою навчальну діяльність; моделювати власну освітню траєкторію, аналізувати, контролювати, коригувати та оцінювати результати своєї навчальної діяльності; доводити правильність власного судження або визнавати помилковість.</p> <p>Ставлення: усвідомлення власних освітніх потреб та цінності нових знань і вмінь; зацікавленість у пізнанні світу; розуміння важливості вчитися впродовж життя; прагнення до вдосконалення результатів своєї діяльності.</p> <p>Навчальні ресурси: моделювання власної освітньої траєкторії</p>
7	Ініціативність і підприємливість	<p>Уміння: генерувати нові ідеї, вирішувати життєві проблеми, аналізувати, прогнозувати, ухвалювати оптимальні рішення; використовувати критерії раціональності, практичності, ефективності та точності, з метою вибору найкращого рішення; аргументувати та захищати свою позицію, дискутувати; використовувати різні стратегії, шукаючи оптимальних способів розв'язання життєвого завдання.</p>

		<p>Ставлення: ініціативність, відповідальність, впевненість у собі; переконаність, що успіх команди – це й особистий успіх; позитивне оцінювання та підтримка конструктивних ідей інших.</p> <p>Навчальні ресурси: завдання підприємницького змісту (оптимізаційні задачі)</p>
8	Соціальна і громадянська компетентності	<p>Уміння: висловлювати власну думку, слухати і чути інших; оцінювати аргументи та змінювати думку на основі доказів; аргументувати та відстоювати свою позицію; ухвалювати аргументовані рішення в життєвих ситуаціях; співпрацювати в команді, виділяти та виконувати власну роль в командній роботі; аналізувати власну економічну ситуацію; родинний бюджет; орієнтуватися в широкому колі послуг і товарів на основі чітких критеріїв, робити споживчий вибір, спираючись на різні дані.</p> <p>Ставлення: ощадливість і поміркованість; рівне ставлення до інших незалежно від статків, соціального походження; відповідальність за спільну справу; налаштованість на логічне обґрунтування позиції без передчасного переходу до висновків; повага до прав людини, активна позиція щодо боротьби із дискримінацією.</p> <p>Навчальні ресурси: завдання соціального змісту</p>
9	Обізнаність і самовираження у сфері культури	<p>Уміння: грамотно і логічно висловлювати свою думку, аргументувати та вести діалог, враховуючи національні та культурні особливості співрозмовників та дотримуючись етики спілкування і взаємодії; враховувати художньо-естетичну складову при створенні продуктів своєї діяльності (малюнків, текстів, схем тощо).</p> <p>Ставлення: культурна самоідентифікація, повага до культурного розмаїття у глобальному суспільстві; усвідомлення впливу окремого предмета на людську культуру та розвиток суспільства.</p> <p>Навчальні ресурси: математичні моделі в різних видах мистецтва</p>
10	Екологічна грамотність і здорове життя	<p>Уміння: аналізувати і критично оцінювати соціально-економічні події в державі на основі різних даних; враховувати правові, етичні, екологічні і соціальні наслідки рішень; розпізнавати, як інтерпретації результатів вирішення проблем можуть бути використані для маніпулювання.</p> <p>Ставлення: усвідомлення взаємозв'язку окремого предмета та екології на основі різних даних; ощадне та бережливе відношення до природних ресурсів, чистоти довкілля та дотримання санітарних норм побуту; розгляд порівняльної характеристики щодо вибору здорового способу життя; власна думка та позиція до зловживань алкоголю, нікотину тощо.</p> <p>Навчальні ресурси: навчальні проекти, завдання соціально-економічного, екологічного змісту; задачі, які сприяють усвідомленню цінності здорового способу життя</p>

Такі ключові компетентності, як уміння вчитися, ініціативність і підприємливість, екологічна грамотність і здоровий спосіб життя, соціальна та громадянська компетентності можуть формуватися відразу засобами усіх окремих предметів. Виокремлення в навчальних програмах таких наскрізних ліній ключових компетентностей як «Екологічна безпека й сталий розвиток», «Громадянська відповідальність», «Здоров'я і безпека», «Підприємливість і фінансова грамотність» спрямоване на формування в учнів здатності застосовувати знання й уміння у реальних життєвих ситуаціях.

Наскрізнi лінії є засобом інтеграції ключових і загально предметних компетентностей, окремих предметів та предметних циклів. Наскрізнi лінії є соціально значимими надпредметними темами, які допомагають формуванню в учнів уявлень про суспільство в цілому, розвивають здатність застосовувати отримані знання у різних ситуаціях.

Навчання за наскрізними лініями реалізується насамперед через:

- організацію навчального середовища – зміст та цілі наскрізних тем враховуються при формуванні духовного, соціального і фізичного середовища навчання;
- окремі предмети – виходячи із наскрізних тем при вивченні предмета проводяться відповідні трактовки, приклади і методи навчання, реалізуються надпредметні, міжкласові та загальношкільні проекти. Роль окремих предметів при навчанні за наскрізними темами різна і залежить від цілей і змісту окремого предмета та від того, наскільки тісно той чи інший предметний цикл пов'язаний із конкретною наскрізною темою;
- предмети за вибором;
- роботу в проектах;
- позакласну навчальну роботу і роботу гуртків.

Наскрізна лінія	Коротка характеристика
Екологічна безпека й сталий розвиток	Формування в учнів соціальної активності, відповідальності та екологічної свідомості, готовності брати участь у вирішенні питань збереження довкілля і розвитку суспільства, усвідомлення важливості сталого розвитку для майбутніх поколінь. Проблематика наскрізної лінії реалізується через завдання з реальними даними про використання природних ресурсів, їх збереження та примноження. Аналіз цих даних сприяє розвитку бережливого ставлення до навколишнього середовища, екології, формуванню критичного мислення, вміння вирішувати проблеми, критично оцінювати перспективи розвитку навколишнього середовища і людини. Можливі уроки на відкритому повітрі
Громадянська відповідальність	Сприяє формуванню відповідального члена громади і суспільства, що розуміє принципи і механізми функціонування суспільства. Ця наскрізна лінія освоюється в основному через колективну діяльність (дослідницькі роботи, роботи в групі, проекти тощо), яка поєднує окремі предмети між собою і розвиває в учнів готовність до співпраці, толерантність щодо різноманітних способів діяльності і думок. Вивчення окремого предмета має викликати в учнів якомога більше позитивних емоцій, а її зміст — бути націленим на виховання порядності, старанності, систематичності, послідовності, посидючості і чесності. Приклад вчителя покликаний зіграти важливу роль у формуванні толерантного ставлення до товаришів, незалежно від рівня навчальних досягнень
Здоров'я і безпека	Завданням наскрізної лінії є становлення учня як емоційно стійкого члена суспільства, здатного вести здоровий спосіб життя і формувати навколо себе безпечне життєве середовище. Реалізується через завдання з реальними даними про безпеку і охорону здоров'я (текстові завдання, пов'язані з середовищем дорожнього руху, рухом пішоходів і транспортних засобів). Варто звернути увагу на проблеми, пов'язані із ризиками для життя і здоров'я. Вирішення проблем, знайдених з «ага-ефектом», пошук оптимальних методів вирішення і розв'язування задач тощо, здатні викликати в учнів чимало радісних емоцій
Підприємливість і фінансова грамотність	Наскрізна лінія націлена на розвиток лідерських ініціатив, здатність успішно діяти в технологічному швидкозмінному середовищі, забезпечення кращого розуміння учнями практичних аспектів фінансових питань (здійснення заощаджень, інвестування, запозичення, страхування, кредитування тощо). Ця наскрізна лінія пов'язана з розв'язуванням практичних завдань щодо планування господарської діяльності та реальної оцінки власних можливостей, складання сімейного бюджету, формування економного ставлення до природних ресурсів

Необхідною умовою формування компетентностей є діяльнісна спрямованість навчання, яка передбачає постійне включення учнів до різних видів педагогічно доцільної активної, навчально-пізнавальної діяльності, а також практична його спрямованість. Доцільно, де це можливо, не лише показувати виникнення факту із практичної ситуації, а й по можливості створювати умови для самостійного виведення нового знання, перевірки його на практиці і встановлення причинно-наслідкових зв'язків шляхом створення проблемних ситуацій, організації спостережень, дослідів та інших видів діяльності. Формуванню ключових компетентностей сприяє встановлення та реалізація в освітньому процесі міжпредметних і внутрішньопредметних зв'язків, а саме: змістово-інформаційних, операційно-діяльнісних і організаційно-методичних. Їх використання посилює пізнавальний інтерес учнів до навчання і підвищує рівень їхньої загальної культури, створює умови для систематизації навчального матеріалу і формування наукового світогляду. Учні набувають досвіду застосування знань на практиці та перенесення їх в нові ситуації.

4.2. Очікувані результати навчання за освітніми галузями та логічна послідовність вивчення предметів

Типову освітню програму укладено за такими освітніми галузями:

Мови і літератури

Суспільствознавство

Мистецтво
Математика
Природознавство
Технології
Здоров'я і фізична культура

Логічна послідовність вивчення предметів та очікувані результати навчання за освітніми галузями розкриваються у відповідних навчальних програмах, перелік яких наведено в додатку 4 (пропонований зміст навчальних програм розміщений на офіційному веб-сайті МОН України).

5. Навчальний план та його обґрунтування

На основі освітньої програми складається та затверджується навчальний план СШ № 24, що конкретизує організацію освітнього процесу.

Навчальний план дає цілісне уявлення про зміст і структуру другого рівня освіти, встановлює погодинне співвідношення між окремими предметами за роками навчання, визначає гранично допустиме тижневе навантаження здобувачів освіти.

Навчальний план для 10-11-х класів СШ № 24 розроблено відповідно до Державного стандарту. Він містить загальний обсяг навчального навантаження та тижневі години на вивчення базових предметів, вибірково-обов'язкових предметів, профільних предметів і спеціальних курсів, а також передбачає години на факультативи, індивідуальні заняття тощо. Повноцінність профільної середньої освіти забезпечується реалізацією як інваріантної, так і варіативної складових, які в обов'язковому порядку фінансуються з бюджету.

Рішення про розподіл годин для формування відповідного профілю навчання приймає заклад освіти, враховуючи освітні запити здобувачів освіти, кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу закладу, регіональні особливості тощо.

У 2019-2020 н.р. в 10–11-х класах є такі профілі:

Клас	Напря́м	Профіль
10-А, 11-А	філологічний	українська філологія
11-Б	суспільно-гуманітарний	Економічний

З метою виконання вимог Державного стандарту навчальні плани СШ № 24 містять усі предмети інваріантної складової, передбачені обраним варіантом навчальних планів відповідно до Типової освітньої програми.

При цьому використані наступні варіанти Типових освітніх програм:

№ додатку	Класи	Примітка	Варіант Типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня, затверджених Міністерством освіти і науки України
№ 1	10-А, 11-А	З українською мовою навчання (української філології профіль)	Таблиці 2, 3 Типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня (наказ МОН України від 20.04.2018 № 408).
№ 2	11-Б	З українською мовою навчання (економічний профіль)	

Профіль передбачає вивчення предметів на одному з рівнів:

Стандарт –С, Профільний –П:

№	Навчальні предмети	10-А, 11-А	11-Б
1	Українська мова	П	С
2	Українська література	П	Є
3	Зарубіжна література	С	С
4	Англійська мова	С	С
5	Математика (алгебра і початки аналізу та геометрія)	С	С
6	Історія України	С	С
7	Всесвітня історія	С	С
8	Громадянська освіта	С	С
9	Біологія і екологія	С	С
10	Географія	С	Є
11	Економіка	---	П
12	Фізика	С	С
13	Хімія	С	С
14	Інформатика	С	С
15	Технології	С	С
16	Захист Вітчизни	С	С
17	Фізична культура	С	С

Навчальний план містить перелік базових предметів, який включає окремі предмети суспільно-гуманітарного та математично-природничого циклів.

Зміст профілю навчання реалізується системою окремих предметів і курсів:

- базові та вибірково-обов'язкові предмети, що вивчаються на рівні стандарту;
- профільні предмети, що вивчаються на профільному рівні;
- курси за вибором, до яких належать спеціальні і факультативні курси,
- індивідуальні заняття.

До базових предметів належать: «Українська мова», «Українська література», «Зарубіжна література», «Іноземна мова», «Історія України», «Всесвітня історія», «Громадянська освіта», «Математика», «Фізика і астрономія», «Біологія і екологія», «Хімія», «Географія», «Фізична культура», «Захист Вітчизни».

При складанні навчального плану враховано, що:

- профіль навчання передбачає можливість вивчення профільних предметів з різних освітніх галузей;
- кількість годин для вивчення профільного предмета складається з кількості годин, відведених навчальним планом закладу освіти на вивчення відповідних базових предметів, і кількості годин, передбачених на профільні предмети;
- у разі залишку навчальних годин, передбачених на вивчення профільних предметів, закладом освіти обрано використання їх для збільшення кількості годин на вивчення базових предметів, для вивчення спеціальних і факультативних курсів.

Варіативна складова навчального плану визначена з урахуванням освітніх запитів здобувачів освіти та їхніх батьків, фахової підготовки педагогічних кадрів, матеріально-технічного забезпечення закладу освіти.

Для задоволення пізнавальних інтересів та освітніх потреб здобувачів освіти 10-11-х класів за рахунок додаткових годин, передбачених планом введено :

- факультативний курс «Основи підприємницької діяльності»(11-Б клас), схвалений для використання МОН України (додаток 5),
- індивідуальні заняття з української мови, історії України, математики.

Гранична наповнюваність класів та тривалість уроків встановлюються відповідно до Ст.15 Закону України «Про загальну середню освіту».

Поділ класів на групи при вивченні окремих предметів здійснюється відповідно до наказу МОН України від 20.02.2002 № 128 «Про затвердження Нормативів наповнюваності

груп дошкільних навчальних закладів (ясел-садків) компенсуючого типу, класів спеціальних загальноосвітніх шкіл (шкіл-інтернатів), груп подовженого дня і виховних груп загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів та Порядку поділу класів на групи при вивченні окремих предметів у загальноосвітніх навчальних закладах», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України від 06.03. 2002 № 229/6517 (зі змінами внесеними згідно з наказами МОН України від 09.10.2002 № 572, від 17.08.2012 № 921, від 08.04.2016 № 401).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 23.11. 2011 № 1392 «Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти» години фізичної культури не враховуються при визначенні гранично допустимого навантаження учнів.

Навчальний план зорієнтований на роботу закладу за 5-денним навчальним тижнем.

Освітній процес в закладі здійснюється за програмами та підручниками, затвердженими Міністерством освіти і науки України (додаток 4).

5.1. Загальний обсяг навчального навантаження

Загальний обсяг навчального навантаження для здобувачів профільної середньої освіти СШ № 24 складає 2660 годин/навчальний рік:

для 10-х класів – 1330 годин/навчальний рік,

для 11-х класів – 1330 годин/навчальний рік.

Детальний розподіл навчального навантаження на тиждень окреслено у навчальному плані (додатки 1, 2)..

5.2. Вимоги до осіб, які можуть розпочинати здобуття профільної середньої освіти.

Профільна середня освіта здобувається, як правило, після здобуття базової середньої освіти. Діти, які здобули базову середню освіту та успішно склали державну підсумкову атестацію на 1 вересня поточного навчального року повинні розпочинати здобуття профільної середньої освіти цього ж навчального року.

Особи з особливими освітніми потребами можуть розпочинати здобуття профільної середньої освіти за інших умов.

6. Особливості організації освітнього процесу

СШ № 24 працює за п'ятиденним тижнем. Мова навчання – українська.

Базовий предмет «Фізика і астрономія» вивчається окремими курсами відповідно до навчальних програм:

– «Фізика» у 10-11 класах рівень стандарту 3 години на тиждень (авторський колектив під керівництвом Локтева В. М.),

– «Астрономія» в 11 класі рівень стандарту 1 година на тиждень (авторський колектив під керівництвом Яцківа Я.Я.).

Реалізація змісту освіти, визначеного Державним стандартом, також забезпечується вибірково-обов'язковими предметами («Інформатика», «Технології», «Мистецтво»), що вивчаються на рівні стандарту. Із запропонованого переліку вибірково-обов'язкових предметів здобувачі освіти вивчають два предмети одночасно протягом 10-го та 11-го класу:

у 10-х класах: інформатику (1,5 години) та мистецтво (1,5 години),

у 11-х класах: інформатику (1,5 години) та технології (1,5 години).

Змістове наповнення предмета «Фізична культура» СШ № 24 формує самостійно з варіативних модулів відповідно до статево-вікових особливостей здобувачів освіти, їх інтересів, матеріально-технічної бази навчального закладу, кадрового забезпечення, регіональних та народних традицій. Через варіативні модулі можуть реалізовуватись не лише окремі види спорту, а й ритміка, хореографія, пластика, фітнес тощо. Змістове наповнення модулів предметів «Фізична культура» та «Технології» затверджено на засіданні методичного об'єднання вчителів.

Предмети навчального плану, що не мають цілої кількості годин, викладаються протягом навчального року згідно з розкладом.

Зміст навчальних занять і навчальні досягнення здобувачів освіти фіксуються записами у класних журналах.

Зміст навчальних занять, облік відвідування здобувачів освіти з факультативів та індивідуальних занять – у журналах факультативних, додаткових занять та консультацій, навчальні досягнення – не оцінюються.

Особливості оцінювання та ведення класного журналу з математики.

Згідно з листом МОН України від 30.09.2016 № 1/9-514 «Про особливості викладання математики (рівень стандарту) в 10-11-х класах загальноосвітніх навчальних закладів» при вивченні математики облік відвідування та оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти 10-11-х класів у класному журналі здійснюють на окремих сторінках: «Математика. Алгебра і початки аналізу», «Математика. Геометрія».

У I семестрі на вивчення алгебри і початків аналізу відводиться 1 год. на тиждень, на вивчення геометрії – 2 год. на тиждень.

У II семестрі на вивчення алгебри і початків аналізу відводиться 2 год. на тиждень, на вивчення геометрії – 1 год. на тиждень.

У кінці кожної теми з алгебри і початків аналізу та з геометрії вчитель проводить тематичне оцінювання. При виставленні тематичної оцінки враховуються всі види навчальної діяльності, що підлягали оцінюванню протягом вивчення теми.

Семестрове оцінювання здійснюється на підставі тематичного окремо з алгебри і початків аналізу і окремо з геометрії. Семестрова оцінка з математики виводиться як середнє арифметичне семестрових оцінок з двох математичних курсів (алгебри і початків аналізу та геометрії) та здійснюється округлення до цілого числа. (Наприклад, учень/учениця має семестрові оцінки 8 з алгебри і початків аналізу і 9 з геометрії. Тоді середнє значення становитиме $(8+9):2=8,5\approx 9$. Отже, семестрова оцінка з математики – 9). Семестрова оцінка з математики виставляється без дати до класного журналу на сторінку з алгебри і початків аналізу в стовпчик з надписом «I семестр. Математика», «II семестр. Математика» та на сторінку зведеного обліку.

Семестрова оцінка може підлягати коригуванню відповідно до «Інструкції з ведення класного журналу учнів 5-11(12)-х класів загальноосвітніх навчальних закладів», затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 03 червня 2008 року № 496. Коригована семестрова оцінка з математики виводиться як середнє арифметичне скоригованих семестрових оцінок з двох математичних курсів (алгебри і початків аналізу та геометрії) та здійснюється округлення до цілого числа за наведеним прикладом. Виставляється коригована семестрова оцінка з математики на сторінку з алгебри і початків аналізу.

Річне оцінювання здійснюється на основі семестрових або скоригованих семестрових оцінок з математики. Річна оцінка з математики виставляється на сторінку з алгебри і початків аналізу в стовпчик з надписом «Річна. Математика». На сторінку зведеного обліку навчальних досягнень учнів річна оцінка з математики виставляється у стовпчик «Математика».

Розподіл годин варіативної складової на 2019–2020 н.р. подано в таблиці:

Варіативна складова (предмет)	Класи /Навчальні години		
	10-А	11-А	11-Б
<i>Додатковий час на вивчення навчальних предметів</i>			
Українська мова	2	2	
Українська література	2	2	
Англійська мова	1	1	
Зарубіжна література		1	
Математика			2

Географія			1
Економіка			3
<i>Факультатив</i>			
Основи підприємницької діяльності			1
<i>Індивідуальні заняття</i>			
Українська мова	1	1	1
Історія України	1	1	
Математика	1	1	1

Організація роботи факультативу здійснюється за навчальною програмою, що має відповідний гриф МОН України (додаток 5).

Позакласна робота та формування груп (гуртків, секцій, факультативів тощо) організовується відповідно до наказу по закладу на підставі заяв батьків.

Додаткова освіта здобувачів освіти здійснюється в одновікових та різновікових об'єднаннях (гурток, секція, ансамбль, студія, театр тощо). Здобувач освіти може брати участь у кількох об'єднаннях, що визначені варіативною складовою навчального плану в межах санітарно-гігієнічних норм за такими напрямками: науково – дослідницький, художньо – естетичний, спортивно – оздоровчий.

Всього для організації гуртків та секцій для здобувачів освіти 10-11-х класів передбачено 23,5 години.

Додаткова освіта здобувачів освіти здійснюється за навчальними програмами, що мають відповідний гриф МОН України (додаток 5).

Проведення навчально-екскурсійної практики для здобувачів освіти 10-х класів передбачено протягом навчального року.

6.1. Форми організації освітнього процесу.

Основними формами організації освітнього процесу є різні типи уроку:

- формування компетентностей;
- розвитку компетентностей;
- перевірки та/або оцінювання досягнення компетентностей;
- корекції основних компетентностей;
- комбінований урок.

Також формами організації освітнього процесу можуть бути екскурсії, віртуальні подорожі, уроки-семінари, конференції, форуми, спектаклі, брифінги, квести, інтерактивні уроки (уроки-«суди», урок-дискусійна група, уроки з навчанням одних учнів іншими), інтегровані уроки, проблемний урок, відео-уроки, прес-конференції, ділові ігри тощо.

Засвоєння нового матеріалу можна проводити на лекції, конференції, екскурсії і т. д. Для конференції, дискусії вчителем або учнями визначаються теми доповідей учнів, основні напрями самостійної роботи. На навчальній екскурсії учні отримують знання, знайомлячись із експонатами в музеї, з роботою механізмів на підприємстві, спостерігаючи за різноманітними процесами, що відбуваються у природі. Консультації проводяться з учнями, які не були присутні на попередніх уроках або не зрозуміли, не засвоїли зміст окремих предметів. Розвиток і корекцію основних компетентностей можна, крім уроку відповідного типу, проводити на семінарі, заключній конференції, екскурсії тощо. Семінар як форма організації об'єднує бесіду та дискусію учнів. Заключна конференція може будуватися як у формі дискусії, так і у формі диспуту, на якому обговорюються полярні точки зору. Учитель або учні підбивають підсумки обговорення і формулюють висновки.

З метою засвоєння нового матеріалу та розвитку компетентностей крім уроку проводяться навчально-практичні заняття. Ця форма організації поєднує виконання різних практичних вправ, експериментальних робіт відповідно до змісту окремих предметів, менш

регламентована й має акцент на більшій самостійності учнів в експериментальній та практичній діяльності. Досягнуті компетентності учні можуть застосувати на практичних заняттях і заняттях практикуму. Практичне заняття – це така форма організації, в якій учням надається можливість застосовувати отримані ними знання у практичній діяльності. Експериментальні завдання, передбачені змістом окремих предметів, виконуються на заняттях із практикуму (виконання експериментально-практичних робіт). Оглядова конференція повинна передбачати обговорення ключових положень, вивченого матеріалу, учнем розкриваються нові узагальнюючі підходи до його аналізу.

Оглядова конференція може бути комплексною, тобто реалізувати міжпредметні зв'язки в узагальненні й систематизації навчального матеріалу.

Оглядова екскурсія припускає цілеспрямоване ознайомлення учнів з об'єктами та спостереження процесів з метою відновити та систематизувати раніше отримані знання.

Консультація будується за принципом питань і відповідей.

Перевірка та/або оцінювання досягнення компетентностей крім уроку може здійснюватися у формі співбесіди, контрольного навчально-практичного заняття.

Функцію перевірки та/або оцінювання досягнення компетентностей виконує навчально-практичне заняття. Учні одержують конкретні завдання, з виконання яких звітують перед вчителем.

Практичні заняття та заняття практикуму також можуть будуватися з метою реалізації контрольних функцій освітнього процесу. На цих заняттях учні самостійно виготовляють вироби, проводять виміри та звітують за виконану роботу.

Можливо проводити заняття в малих групах, бригадах і ланках (у тому числі робота учнів у парах змінного складу) за умови, що окремі учні виконують роботу бригадирів, консультантів, тобто тих, хто навчає малу групу.

Екскурсії в першу чергу покликані показати учням практичне застосування знань, отриманих при вивченні змісту окремих предметів (можливо поєднувати зі збором уніями по ходу екскурсії матеріалу для виконання визначених завдань).

Учні можуть самостійно знімати та монтувати відеофільми (під час відео-уроку) за умови самостійного розроблення сюжету фільму, підбору матеріалу, виконують самостійно розподілені ролі та аналізують виконану роботу.

Форми організації освітнього процесу можуть уточнюватись та розширюватись у змісті окремих предметів за умови виконання державних вимог Державного стандарту та окремих предметів протягом навчального року.

Вибір форм і методів навчання вчитель визначає самостійно, враховуючи конкретні умови роботи, забезпечуючи водночас досягнення конкретних очікуваних результатів, зазначених у навчальних програмах окремих предметів.

6.2. Режим роботи

СШ № 24 функціонує в режимі повного дня з 8.30 до 19.10 за п'ятиденним робочим тижнем.

Режим роботи закладу освіти регламентується єдиним розкладом навчальних занять, самопідготовки, позаурочної діяльності та додаткової освіти відповідно до вимог ДсанПіН 5.5.2.008-01.

Гранична наповнюваність класів та тривалість уроків встановлюються відповідно до Ст.15 Закону України «Про загальну середню освіту» у 10–11-х класах – 45 хвилин:

I урок 08.30–09.15

Перерва 09.15–09.25

II урок 09.25–10.10

Перерва 10.10–10.25

III урок 10.25–11.10

Перерва 11.10–11.30

IV урок 11.30–12.15
 Перерва 12.15–12.25
 V урок 12.25–13.10
 Перерва 13.10–13.20
 VI урок 13.20–14.05
 Перерва 14.05–14.15
 VII урок 14.15–15.00
 Перерва 15.00–15.10
 VIII урок 15.10–15.55

6.3. Структура навчального року

Структура навчального року визначена відповідно до листа Департаменту освіти і науки, молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської державної міської адміністрації) від 13.06.2019 № 063-4227 «Про структуру 2019-2020 навчального року».

Навчальні заняття організовуються за семестровою системою:

I семестр - з 02.09.2019р. по 24.12. 2019 р. ,

II семестр – з 13.01.2020 р. по 29.05.2020 р.

Упродовж навчального року для учнів проводяться канікули в такі терміни:

- осінні з 28 жовтня по 03 листопада 2019 р.,
- зимові з 25 грудня 2018 р. по 12 січня 2020 р.,
- весняні з 23 березня по 29 березня 2020 р.

Як передбачено статтею 34 Закону України «Про загальну середню освіту», контроль за відповідністю освітнього рівня здобувачів освіти, які закінчили 11 клас, вимогам Державного стандарту загальної середньої освіти здійснюється шляхом їх державної підсумкової атестації. Зміст, форми і порядок проведення державної підсумкової атестації визначаються і затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти.

З урахуванням місцевих особливостей та кліматичних умов можуть змінюватись структура навчального року, графік учнівських канікул, запроваджуватись карантин, припинятись чи продовжуватись навчальні заняття з поважних причин.

7. Опис та інструменти системи внутрішнього забезпечення якості освіти

Система внутрішнього забезпечення якості освіти СШ № 24 базується на таких принципах:

- усвідомлення усіма педагогічними працівниками школи відповідальності за якість освіти, що надається;
- розроблення стратегії та процедур забезпечення якості освітніх послуг та їх дотримання;
- прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу повної і об'єктивної інформації;
- максимальне урахування вимог до якості освіти усіх учасників освітнього процесу.

Система внутрішнього забезпечення якості освіти складається з наступних компонентів:

- кадрове забезпечення освітньої діяльності;
- навчально-методичне забезпечення освітньої діяльності;
- матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності;
- якість проведення навчальних занять;
- забезпечення академічної доброчесності;
- моніторинг досягнення учнями результатів навчання (компетентностей).

Завдання системи внутрішнього забезпечення якості освіти:

- моніторинг технологій навчання, оновлення методичної бази освітньої діяльності; через систему роботи педагогічної ради, методичної ради, методичних об'єднань вчителів (МО) та соціально-психологічної служби закладу;
- контроль за виконанням освітньої програми та навчальних планів, станом викладання навчальних предметів, якістю знань, умінь і навичок учнів, розробка рекомендацій щодо їх покращення, за впровадженням дослідно-експериментальної роботи;
- спостереження за якістю реалізації освітньої діяльності педагогічного та учнівських колективів відповідно до річного плану роботи закладу освіти шляхом здійснення різних видів контролю (попереджувальний, тематичний, персональний, класно-загальнюючий, продуктивний, фронтальний, поточний, оглядовий, підсумковий тощо);
- моніторинг ресурсного потенціалу закладу, якості роботи з обдарованими учнями, аналіз результативності участі здобувачів освіти закладу у Всеукраїнських учнівських олімпіадах, турнірах, конкурсах з навчальних предметів, конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт МАН України тощо;
- моніторинг та оптимізація соціально-психологічного середовища закладу освіти;
- моніторинг управління ресурсами та процесами, створення необхідних умов для підвищення фахового кваліфікаційного рівня педагогічних працівників;
- забезпечення доступності інформації щодо результатів діяльності закладу,
- розроблення рекомендацій щодо покращення якості освітньої діяльності та якості освіти, участь у стратегічному плануванні.

Здійснення моніторингу технологій навчання полягає у визначенні ступенів відповідності методів, засобів, форм навчання, сучасним науково-педагогічним підходам та сучасній освітній парадигмі освіти, аналізі критеріїв оцінювання та ефективності засобів контролю навчальних досягнень здобувачів освіти.

Моніторинг ресурсного потенціалу закладу освіти полягає в аналізі відповідності матеріально-технічного, навчально-методичного та інформаційного ресурсів цілям заявлених освітніх програм.

За результатами моніторингу якості навчальних досягнень здобувачів освіти адміністрація СШ № 24 визначає реальний стан освітнього процесу за основними показниками та динамікою його змін, рівень досягнення здобувачами освіти необхідних компетентностей, недоліки та шляхи їх усунення; необхідні управлінські рішення щодо підвищення якості освітнього процесу.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів освіти здійснюється впродовж семестру з метою оцінювання складових учнівської компетентності під час усіх видів занять та самостійної роботи учнів з вивчення навчальних предметів згідно з Критеріями оцінювання навчальних досягнень учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти, затвердженими наказом МОН України від 21.08.2013 № 1222 «Про затвердження орієнтовних вимог оцінювання навчальних досягнень учнів із базових дисциплін у системі загальної середньої освіти». Поточні результати навчальних досягнень здобувачів освіти фіксуються в класних журналах.

Підсумковий контроль результатів навчання здобувачів освіти здійснюється у формі контрольних робіт, ДПА, ЗНО.

8. Програмно-методичне забезпечення освітньої програми:

- перелік навчальних програм наведено в додатку 4 (пропонований зміст навчальних програм розміщений на офіційному веб-сайті МОН України);
- перелік використаних програм факультативів, гуртків та спортивних секцій наведено в додатку 5;
- переліки навчальної літератури, рекомендованої для використання у закладах освіти у 2019–2020 навчальному році (лист МОН від 10.06.2019 № 1/9-365) наведено в додатку 6.

Директор

Світлана КУДЛЯК

Додаток 1

**Навчальний план для 10-А, 11-А класів
з українською мовою навчання
(профіль української філології)**
(складений за таблицями 2, 3 до наказу МОН від 20.04.2018 № 408)

Навчальні предмети	Кількість годин на тиждень		
	10-А	11-А	Разом
<i>Базові предмети</i>			
Українська мова	2+2	2+2	8
Українська література	2+2	2+2	8
Зарубіжна література	1	1+1	3
Англійська мова	2+1	2+1	6
Історія України	1,5	1,5	3
Всесвітня історія	1	1	2
Громадянська освіта	2	--	2
Математика (алгебра і початки аналізу та геометрія)	3	3	6
Біологія і екологія	2	2	4
Географія	1,5	1	2,5
Фізика	3	3	6
Астрономія	--	1	1
Хімія	1,5	2	3,5
Захист Вітчизни	1,5	1,5	3
<i>Вибірково-обов'язкові предмети:</i>			
Інформатика	1,5	1,5	3
Технології	--	1,5	1,5
Мистецтво	1,5	--	1,5
Разом (без фізкультури)	27 + 5	26 + 6	64
Фізична культура	3	3	6
<i>Додаткові години на індивідуальні заняття з:</i>			
української мови	1	1	2
історії України	1	1	2
математики	1	1	2
Гранично допустиме тижневе навантаження на учня	33	33	
Сумарна кількість навчальних годин, що фінансуються з бюджету (без урахування поділу на групи)	38	38	76

Директор

Світлана КУДЛЯК

Додаток 2

**Навчальний план для 11-Б класу
з українською мовою навчання (профіль економічний)**
(складений за таблицями 2, 3 до наказу МОН від 20.04.2018 № 408)

Навчальні предмети		Кількість годин на тиждень
		11-Б
<i>Базові предмети</i>		
Українська мова		2
Українська література		2
Зарубіжна література		1
Англійська мова		2
Історія України		1,5
Всесвітня історія		1
Математика	Алгебра і початки аналізу	1,5+1,5
	Геометрія	1,5+0,5
Біологія і екологія		2
Географія		1+1
Економіка		+3
Фізика		3
Астрономія		1
Хімія		2
Захист Вітчизни		1,5
<i>Вибірково-обов'язкові предмети:</i>		
Інформатика		1,5
Технології		1,5
Разом (без фізкультури)		26 + 6
Фізична культура		3
<i>Додаткові години на:</i>		
<i>факультатив</i>		
«Основи підприємницької діяльності»		1
<i>індивідуальні заняття з:</i>		
Математики		1
української мови		1
Гранично допустиме тижневе навантаження на учня		33
Сумарна кількість навчальних годин, що фінансуються з бюджету (без урахування поділу на групи)		38

Директор

Світлана КУДЛЯК

Додаток 3

**Навчальний план роботи
гуртків та спортивних секцій для 10-11-х класів СШ № 24
в другій половині дня**

Гурток, секція / клас	Кількість годин							
	Англійська мова	Фольклористика	Вокально-хоровий	Хореографічний	Сокіл-Джура	Волейбол	Тхеквондо	Усього
10 клас	1		3		6	4,5	5	23,5
11 клас		2		2				

Додаток 4

**Перелік навчальних програм
для учнів закладів загальної середньої освіти III ступеня
(затверджені наказами МОН України
від 23.10.2017 № 1407 та від 24.11.2017 № 1539)**

№ з/п	Назва навчальної програми	Рівень вивчення
1	Українська мова	Рівень стандарту
2	Українська мова	Профільний рівень
3	Біологія і екологія	Рівень стандарту
4	Всесвітня історія	Рівень стандарту
5	Географія	Рівень стандарту
6	Громадянська освіта (інтегрований курс)	Рівень стандарту
7	Економіка	Профільний рівень
8	Зарубіжна література	Рівень стандарту
9	Захист Вітчизни	Рівень стандарту
10	Інформатика	Рівень стандарту
11	Історія України	Рівень стандарту
12	Математика (алгебра і початки аналізу та геометрія)	Рівень стандарту
13	Технології	Рівень стандарту
14	Українська література	Рівень стандарту
15	Українська література	Профільний рівень
16	Фізика (авторський колектив під керівництвом Локтева В. М.)	Рівень стандарту
17	Фізична культура	Рівень стандарту
18	Хімія	Рівень стандарту
19	Іноземні мови (англійська мова)	Рівень стандарту
20	Астрономія (авторський колектив під керівництвом Яцківа Я.Я.)	Рівень стандарту
21	Мистецтво	Рівень стандарту

Додаток 5

Програмне забезпечення роботи факультативів,
гуртків та спортивних секцій для 10-11-го класу

№	Гурток, секція	Класи	Назва програми гуртка, секції	Рекомендовано
ГУМАНІТАРНИЙ НАПРЯМ				
1	Гурток Speakingclub (англійська, мова)	10-11	«СПІЛКУЙМОСЯ!» (Кияшко Т.В., Мурзіна О.А.)	Схвалено науково-методичною комісією РНМЦ управління освіти Шевченківської районної у місті Києві державної адміністрації (протокол № 6 від 30.05.2019) та ЦПО
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ				
2	Фольклористика	11	«ФОЛЬКЛОРИСТИКА» (Віннічук А. Н.)	Схвалено для використання в позашкільних навчальних закладах (протокол засідання науково-методичної комісії з позашкільної освіти Науково-методичної ради з питань освіти МОН України, протокол № 3 від 22.12.2017)
ХУДОЖНЬО-ЕСТЕТИЧНИЙ НАПРЯМ				
3	Вокально-хоровий гурток «Жайворонок»	10	Програма дівочого хорового співу	Лист МОН України від 08.04.2016р. № 1/11-4657. Навчальні програми з позашкільної освіти художньо-естетичного напрямку/ за ред. Т.В. Биковського, Г.А. Шкури. – К:УДЦПО, 2016, Випуск 1.
4	Хореографічний гурток	10-11	«ХОРЕОГРАФІЯ» (Захарова О.Г., Козинко Л.Л.)	Схвалено Комісією з позашкільної освіти Науково-методичної ради з питань освіти Міністерства освіти і науки України» (протокол №2 від 09.04.2014, лист ІІТЗО від 07.07.2014 № 14.1/12-Г-1128)
СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИЙ НАПРЯМ				
5	Сокіл-Джура	10-11	«СОКІЛ-ДЖУРА» (Бондарчук Д. О., Бондарчук О. С., Коломосьць Г. А.)	Схвалено для використання в позашкільних навчальних закладах (протокол засідання Науково-методичної комісії з позашкільної освіти від 25.05.2018 року № 1; лист ІМЗО від 06.06.2018 № 22.1/12-Г-310)
6	Волейбольна секція	10-11	«ВОЛЕЙБОЛ»	Наказ МОНмолодьспорту від 06.06.2012 №664. Лист МОН України від 17.08.2016 № 1/9-434. Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Фізична культура. 5-9 класи» (автори Круцевич Т.Ю. та інші). Програма для 10-11 класів загальноосвітніх навчальних закладів «Фізична культура (рівень стандарту)» (автори Круцевич Т.Ю. та інші)
7	Секція тхеквондо	10-11	«ТХЕКВОНДО»	Програма обговорена та ухвалена Федерацією тхеквондо (ВТФ) України, науково-методичною радою Федерації тхеквондо (ВТФ) України, отримала експертну оцінку фахівців Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту і ДНДІФКС, 2009р.
8	Факультатив з економіки	11-Б	Основи підприємницької діяльності	Програма «Основи підприємницької діяльності». Збірник програм з економіки для загальноосвітніх навчальних закладів (Частина 1, Частина 2) Уклад. В. В. Радченко, Ю. В. Бицюра.) Рекомендовано МОН України наказ від 20.08.2018 № 1/9-503

Директор

Світлана КУДЛЯК

**Забезпечення підручниками
здобувачів освіти 10-11-х класів СШ № 24
на 2019-2020 навчальний рік**

Автор	Назва	Клас	Рік
10 КЛАС			
Авраменко О.М.	Українська мова, С	10	2018
Авраменко О.М.	Українська література, С	10	2018
Ворон А.А.	Українська мова, П	10	2018
Похоренко	Українська література, П	10	2018
Мерзляк А.Г.	Математика	10	2018
Мерзляк А.Г.	Алгебра	10	2018
Мерзляк А.Г.	Геометрія	10	2018
Бар'яхтар В.Г.	Фізика	10	2018
Гісем О.В., Мартинюк О.О.	Історія України	10	2018
Гісем О.В., Мартинюк О.О.	Всесвітня історія	10	2018
Гісем О.В., Мартинюк О.О.	Громадянська освіта	10	2018
Ковбасенко Ю.І.	Зарубіжна література, П.	10	2018
Ковбасенко Ю.І.	Зарубіжна література, С.	10	2018
Карп'юк О.Д.	Англійська мова	10	2018
Попель П.П.	Хімія	10	2018
Остапченко Л.І.	Біологія і екологія	10	2018
Масляк П.О.	Географія, С	10	2018
Масляк П.О.	Географія, П	10	2018
Герасимів І.М.	Захист Вітчизни	10	2018
Гудима А.А.	Захист Вітчизни	10	2018
11 КЛАС			
Авраменко О.М.	Українська мова, С	11	2019
Ворон А.А.	Українська мова, П	11	2019
Авраменко О.М.	Українська література, С	11	2019
Слоньовська О.В.	Українська література, П	11	2019
Ковбасенко Ю.І.	Зарубіжна література, С.	11	2019
Гісем О.В., Мартинюк О.О.	Історія України	11	2019
Гісем О.В., Мартинюк О.О.	Всесвітня історія	11	2019
Гісем О.В., Мартинюк О.О.	Громадянська освіта	11	2019
Крупська Л.П.	Економіка, П	11	2019
Нерсісян М.А.	Англійська мова	11	2019
Мерзляк А.Г.	Математика	11	2019
Андерсон О.А.	Біологія і екологія	11	2019
Кобернік С.Г.	Географія, С	11	2019
Масляк П.О.	Географія, П	11	2019
Бар'яхтар В.Г.	Фізика	11	2019
Попель П.П.	Хімія	11	2019
Пришляк М.П.	Астрономія	11	2019

Директор

Світлана КУДЛЯК

Додаток Е

**Планування нарад при керівнику ЗО (заступнику)
Наради при керівнику ЗО**

Дата	Тематика	Примітки
___/08/20__	1. Охорона праці та життєдіяльності учнів і працівників школи. 2. Готовність навчальних та господарських приміщень до нового навчального року. 3. Стан ведення трудових книжок працівників школи.	
___/10/20__	1. Про готовність та якість планування навчальної діяльності: 1) навчальні плани та програми; 2) планування роботи факультативів та гуртків; 3) планування виховної роботи в ЗЗСО. 2. Стан ведення особових справ учнів.	
___/11/20__	1. Стан позакласної та позашкільної виховної роботи: 1) робота класних керівників; 2) виховна робота в ЗЗСО. 2. Про роботу громадських організацій (рада школи, піклувальна рада, батьківський комітет). 3. Про результати I етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з основ наук.	
___/12/20__	1. Ведення шкільної документації. 2. Про стан ведення ділових паперів у школі (вхідне та вихідне листування, розклад уроків, оформлення стендів, оголошень, інструкцій, заяв тощо). 3. Про проведення контрольних зрізів знань з навчальних предметів. 4. Про організацію свята Миколая, Нового року та зимових канікул учнів школи.	
___/01/20__	1. Про результати участі учнів ліцею в II етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з навчальних дисциплін. 2. Про результати навчально-виховної роботи за I семестр	
___/02/20__	1. Про систему роботи вчителів (ПІБ). 2. Про участь учнів у проекті «Моя земля – земля моїх батьків» 3. Про стан протипожежної роботи в ЗЗСО	

___/03/20__	1. Про результати фронтального контролю за навчально-виховним процесом в 11 класі. 2. Науково-дослідницька робота в ЗЗСО (стан підготовки до захисту учнівських науково-дослідних робіт).	
___/05/20__	1. Про роботу ради профілактики ЗЗСО щодо попередження бездоглядності та правопорушень серед учнів. 2. Медичний огляд учнів (організація та результати).	
___/05/20__	1. Про оздоровлення учнів ЗЗСО в літній період. 2. Про планування роботи на новий навчальний рік. 3. Про організацію та умови конкурсного відбору учнів на 20__ - 20__ н. р.	

Наради при заступнику керівника

Дата	Тематика	Примітки
___/08/20__	1. Підсумки огляду готовності навчальних кабінетів. 2. Комплектування факультативів, гуртків і секцій.	
___/09/20__	1. Планування роботи з атестацій вчителів. 2. Тематичне планування на перше півріччя.	
___/10/20__	1. Ведення класних журналів. 2. Проведення учнівських предметних олімпіад.	
___/11/20__	1. Підсумки тижня правових знань. 2. Підсумки перевірки класних журналів і виконання навчальної програми географії, хімії, біології.	
___/12/20__	1. Підсумки другого етапу учнівських олімпіад, тижня писемності.	
___/02/20__	1. Результати перевірки класних журналів: поточних оцінок і обліку відвідування. 2. Стан викладання географії, біології, хімії.	
___/04/20__	1. Підсумки громадського огляду знань.	
___/05/20__	1. Про проведення контрольних робіт. 2. Підсумки проведення контрольних робіт в 9-х і 11-х класах. 3. Підсумки проведення перевірки класних журналів, журналів гурткових занять.	

Додаток підготовлено автором на основі узагальнення теоретичних основ дослідження

Додаток Ж

Опитувальник для управлінської команди та педагогів щодо вивчення їх ставлення до існуючих планів роботи, що використовуються у ЗЗСО

№ з/п	Зміст питання	Відповіді
1	Чи відомо Вам, яка кількість та структура планів роботи розробляється в ЗЗСО?	1. Від 10 до 20
		2. Більше 20
		3. Багато за різними напрямками роботи
		4. Точно не знаю
		5. Не визначилась із відповіддю
2	Чи вважаєте Ви, що значна кількість планів заважає в роботі в цілому в ЗЗСО?	1. Так
		2. Ні
		3. Є сумніви
		4. Не думаю
		5. Не зважаючи на їх кількість, вони необхідні
3	На Вашу думку, чи необхідно зменшити кількість планів і зменшити їх змістовну складність?	1. Так
		2. Не визначилась із відповіддю
		3. Ні
		4. Необхідно змінювати зміст планів
		5. Плани роботи потребують удосконалення
		6. Переконана, що їх забагато
		7. Є плани, які можна не розробляти
4	Якщо управлінська команда (педагог) розробляють плани роботи в різних ланках ОПД, то чи не вважаєте Ви, що доступність і дієвість планів, їх обґрунтованість, залежить від компетентності управлінської команди (або педагога)?	1. Так
		2. Не визначилась із відповіддю
		3. Хотілось би більше розібратися в методиці планування ОПД
		4. Не зовсім розумію зміст планування роботи
		5. Погоджуюсь із відсутністю уміння правильно планувати роботу у більшості керівників
		6. Ні
5	Чи імпонує Вам думка, що наявність «системи планування ОПД у ЗЗСО» значно поліпшить (прибрала б) якість шкільної освіти?	1. Так
		2. Не знаю, що це за «система» і не розумію її цінності
		3. Мені значно легше працювати за наявності такої «системи»
		4. Не готова дати правильну відповідь
		5. Не можу прогнозувати результативність запровадження такої «системи», оскільки не знаю, як нею користуватися
		6. Ні
6	На Вашу думку, чи потребує управлінська команда (педагог) навчання щодо планування ОПД?	1. Так
		2. Не визначилась з відповіддю
		3. Ні
7	Чи вмієте Ви розробляти плани ОПД у ЗЗСО?	1. Так
		2. Хотіла б навчитись
		3. Не визначилась з відповіддю
		4. Не бачу в цьому необхідності
		5. Ні

Додаток розроблено автором на основі узагальнення теоретичних основ дослідження.

Додаток И**Анкета****Виявлення чинників саморозвитку педагогічного колективу ЗЗСО**

Існує чимало причин, які заважають педагогу втілити свої задуми. Для розширення уявлення про психологічні бар'єри, з якими зіштовхуються тренери-викладачі, ми пропонуємо заповнити анкету, яка і допоможе виявити (прибрала визначити) ці бар'єри. Анкета також допомагає визначити чинники, що сприяють або заважають саморозвитку тренера-викладача. Перелік чинників саморозвитку опублікований у книзі «Менеджмент в управлінні школою» за ред. Т. Шамова (М., 1992).

Інструкція: оцініть за п'ятибальною системою фактори, що сприяють і заважають вашому саморозвитку.

- 5 – так (перешкоджають чи стимулюють);
- 4 – більше так чи ні;
- 3 – і так, і ні;
- 2 – більше ні;
- 1 – більше ні, ніж так.

Чинники, які перешкоджають саморозвитку тренерів-викладачів

- 1. Власна інерція.
- 2. Розчарування внаслідок попередніх невдач.
- 3. Відсутність підтримки і допомоги з боку керівників.
- 4. Ворожість оточуючих (зздрощі, ревності), які погано сприймають ваші зміни і тяжіння до нового.
- 5. Неадекватний зворотній зв'язок із членами колективу й керівниками, тобто відсутність об'єктивної інформації про себе.
- 6. Стан здоров'я.
- 7. Недостатня кількість часу.
- 8. Обмежені ресурси, скрутні життєві обставини.

Анкета**Чинники, які стимулюють саморозвиток педагогічного колективу ЗЗСО:**

- 1. Науково-методична робота.
- 2. Навчання на курсах.
- 3. Приклад і вплив колег.
- 4. Приклад і вплив керівника.
- 5. Організація праці в закладі освіти.
- 6. Увага до цієї проблеми керівників.
- 7. Довіра.
- 8. Новизна діяльності, умови роботи.
- 9. Заняття самоосвітою.
- 10. Інтерес до роботи.
- 11. Зростаюча відповідальність.

12. Можливість отримати визнання в колективі.

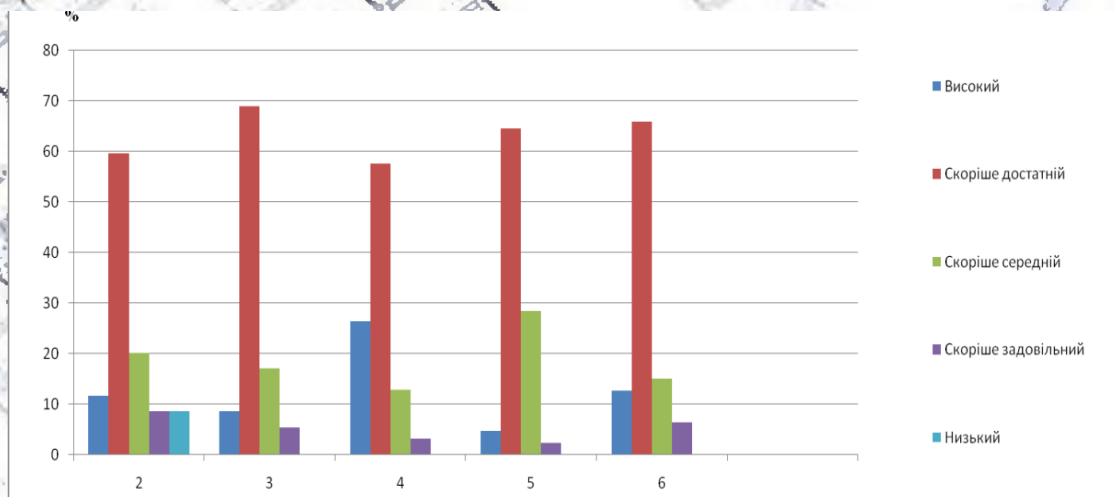
Обробка даних дослідження. У результаті обробки анкет виявляються три категорії педагогів щодо ступеня готовності їх до саморозвитку:

1. Активний саморозвиток.
2. Нереалізований саморозвиток, який залежить від певних умов.
3. Саморозвиток, який зупинився.

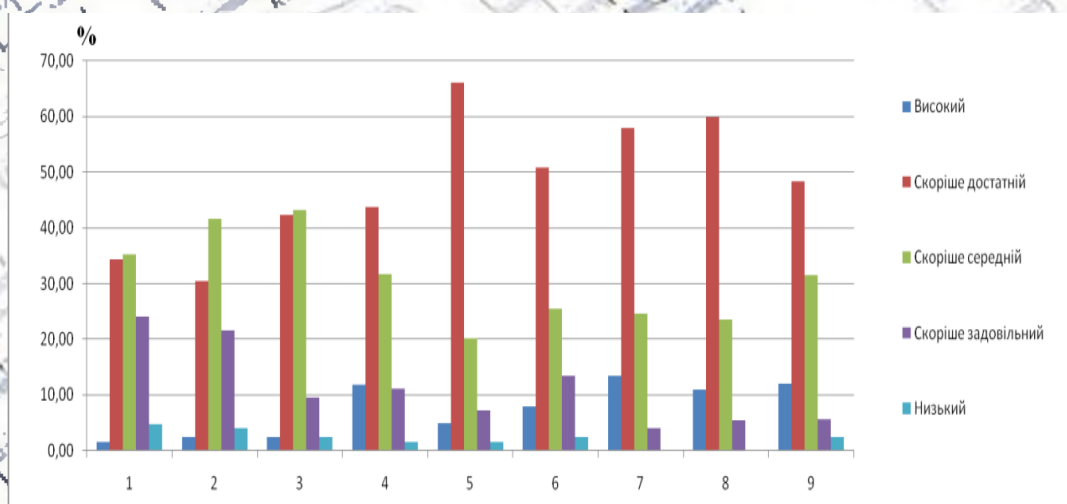
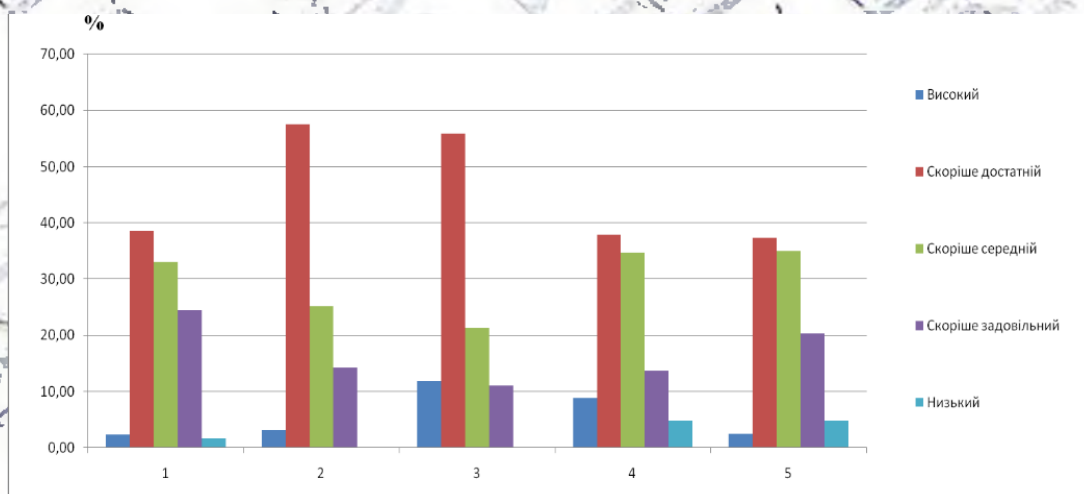
Чинники, які перешкоджають і стимулюють, ранжуються за допомогою показників середнього балу.

Анкетування керівників ЗЗСО

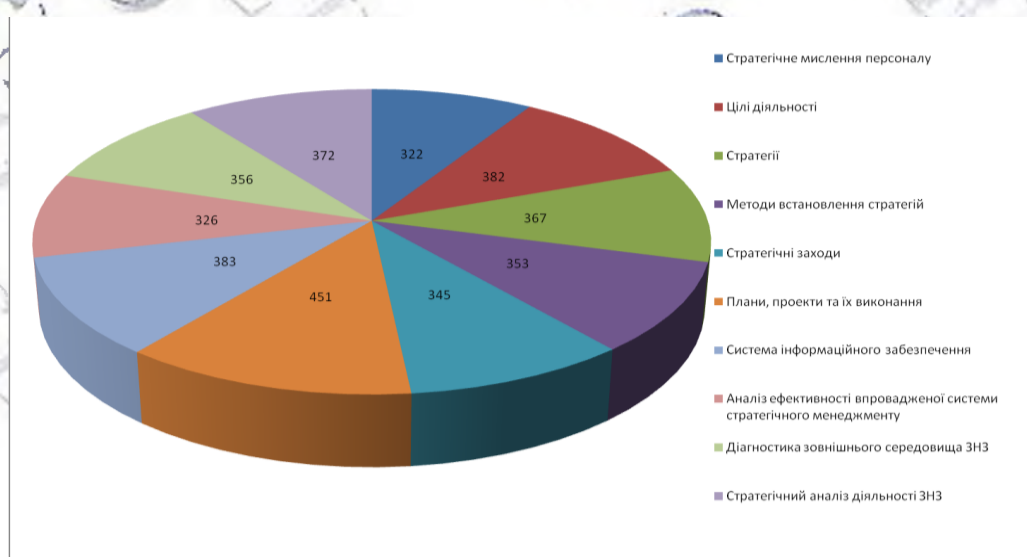
1. Наскільки Ви обізнані із засадами і концептуальними основами та ядром теорії системології, положеннями та технологіями реалізації системного підходу та його сучасних різновидів у ЗЗСО?
2. Чи можете Ви визначити принципи управління ЗЗСО?
3. В яких видах діяльності ви відчуваєте найбільші складнощі?
4. Чи можете Ви розмежувати об'єкти і суб'єкти управління, специфіку їхньої діяльності та властивості підсистем у ЗЗСО?
5. Чи можете Ви охарактеризувати і обґрунтувати доцільність організаційної структури закладу, який Ви очолюєте?
6. Чи знаєте Ви функції, форми і методи управління ЗЗСО та можете їх репрезентувати?



1. Наскільки Ви обізнані із засадами і технологіями реалізації цільового підходу в теорії менеджменту?
2. Чи можете Ви дати визначення і характеристику значення понять «цілі», «місія», «завдання», «критерії», «концепція», «стратегія», «стратегічний набір» і обґрунтувати їхні відмінності?
3. Чи можете Ви охарактеризувати вимоги до визначення цілей ЗЗСО і структурувати їх пріоритетність у реалізації?
4. Чи сподіваєтесь Ви усунути прогалини в знаннях та вміннях?
5. В яких напрямках системи планування ОПД у ЗЗСО Ви відчуваєте найбільші складнощі?



Результати анкетування для визначення стратегічного рівня розвитку ЗЗСО



Додаток підготовлено автором на основі опрацювання інформаційних джерел

Заповніть таблицю, використовуючи 11-бальну шкалу оцінки стану справ у Вашому колективі – поставте «+» в потрібній колонці з балом оцінки (10 балів – повністю відповідає твердженню, 0 балів - повністю не відповідає твердженню).

[illegible]

[illegible]

1) занесіть в таблицю відповідей замість номера питання бал, що відповідає номеру твердження;

[illegible]

3) суму кожного стовпця поділіть на 10 — визначите значення кожної первинної характеристики колективу (повинно вийти від 0 до 10, де: від 0 до 4 — низький рівень, від 5 до 7 — середній, від 8 до 10 — високий). Аналогічно можна розрахувати середній показник «а» і «би».

Джерело: Лазарєв В.С. Системний розвиток школи. М.: Педагогічне суспільство Росії, 2002. С. 275–288.

Анкета

«ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ»

Оцініть по 10-бальній шкалі Вашу згоду або незгоду із запропонованими твердженнями (9 — повністю згоден ...0 — повністю не згоден).

Намагайтеся довго не замислюватися над оцінкою.

Я вважаю, що в нашому закладі освіти (далі ЗО) кожен педагог:

1. Чітко знає, яких результатів в роботі від нього очікують.
2. Упевнений в об'єктивності оцінки своєї роботи.
3. Знає, за якими критеріями оцінюють його роботу.
4. Упевнений, що про його успіхи обов'язково буде відомо керівництву ЗО.
5. Упевнений, що про його невдачі обов'язково буде відомо керівництву ЗО.
6. Упевнений, що за хорошу роботу отримає заохочення.
7. Упевнений, що про його успіхи завжди стане відомо колегам.
8. Упевнений, що реакція колег на його успіхи буде завжди позитивною.
9. Вільний у виборі форм і методів викладання.
10. Вважає, що система матеріального заохочення справедлива і дієва.
11. Вважає свою роботу цікавою.
12. Обізнаний із розробленими критеріями морального й матеріального заохочення.
13. Вважає, що результати його праці залежать тільки від нього самого.
14. Вважає, що форми морального заохочення в ЗО досить різноманітні і привабливі.
15. Має навантаження, що не потребує від нього надзусиль для досягнення позитивного результату.
16. Вважає, що оплата його праці залежить від результатів його роботи.
17. Упевнений, що керівництво об'єктивно оцінює його роботу.
18. Переконаний, що успішна робота в ЗО неможлива без постійного вдосконалення методів своєї роботи.
19. Має чіткі й конкретні цілі вдосконалення своєї роботи.
20. Вважає цікавим впроваджувати в свою роботу педагогічні новації.
21. Охоче ділиться з колегами своїми або освоєними нововведеннями.
22. Відчуває схвалення і повагу колег за нововведення.
23. Має досить часу для освоєння нововведень.
24. Отримує підтримку й допомогу у вдосконаленні своєї роботи.
25. Переконаний, що для нього особисто освоєння нововведень не потребує надзусиль.
26. Упевнений, що участь в інноваційній роботі ЗО обов'язково буде відмічена заохоченням.

27. Упевнений, що здатний розвивати й удосконалювати свої методи роботи.

28. Знає чітко перспективи свого зростання.

29. Має досить можливостей для професійного розвитку.

30. Має конкретну мету підвищення свого професійного рівня на найближчу перспективу.

31. Бачить зв'язок між підвищенням своєї кваліфікації й зміною свого статусу в педагогічному колективі.

32. Перекоаний, що професійне зростання пов'язане із зростанням матеріального благополуччя.

33. Перекоаний, що керівництво ЗО обов'язково помітить і заохотить роботу з саморозвитку.

34. Упевнений, що при наявному навантаженні професійний розвиток під силу кожному.

35. Упевнений, що керівництво ЗО прагне створити сприятливі умови для професійного розвитку педагогів.

36. Вважає для себе необхідним постійний професійний розвиток.

Обробка даних: порахуйте суму набраних балів (по таблиці) і ви отримаєте оцінку мотиваційного середовища у вашому ЗО. Розрив між максимумом (324 бали) і реально набраною сумою визначає проблеми і резерви вдосконалення мотиваційної бази.

№ питання	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1										
2										
....										
36										

Джерело: Лазарєв В.С., Афанасьєва Т.П., Єлісєєва І.А., Пуденко Т.І. *Керівництво педагогічним колективом: моделі і методи.* М.: Центр соц. і економ. досліджень, 1995. С. 147-149

АНКЕТА «ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНOSTІ РОБОТОЮ»

Заповніть таблицю, використовуючи бальну шкалу оцінки (5 балів – цілком задоволений, 4 – в цілому задоволений, 3 – в середньому задоволений, 2 – незадоволений, 1 – зовсім не задоволений).

Оцініть, наскільки Ви задоволені:	Бали	Відмітьте найзначніші для вас аспекти (не більше 6-ти)	Аспекти, стан яких за останній рік Покращало
1. Організацією праці			
2. Умовами праці			
3. Заробітною платою			
4. Змістом праці			
5. Можливістю реалізувати свої здібності			
6. Стосунками в колективі			
7. Стосунками з керівниками			
8. Стилем і методами роботи керівника			
9. Можливістю впливати на колектив			
10. Можливістю розвитку			
11. Відношенням адміністрації до потреб працівників			
12. Об'єктивністю оцінки Вашої роботи			

Обробка даних: робиться на основі аналізу кожного питання і представлених відповідей і підрахунку балів з кожного питання(аспекту) — вертикальний зріз проблем, а також по колективу в цілому — горизонтальний зріз стану колективу, його стосунки до діяльності адміністрації.

Джерело: Діагностика успішності учителя: Збірка методичних матеріалів для директорів і заступників директорів шкіл / Укладач Т.В.Морозова. М.: Центр «Педагогічний пошук», 2001. С. 72.

Додаток Н**ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН АДМІНІСТРАЦІЇ
І ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Шановні колеги!

В цілях поліпшення взаєморозуміння в умовах переходу закладу освіти (далі ЗО) в інноваційний режим дуже важливо знати, як сприймають адміністрацію ЗО в педагогічному колективі. Нами виділено декілька ознак, які є значимими в діяльності керівника. Просимо Вас за кожною ознакою дати відповідну оцінку.

Ознака 1.

- 6 – великий прихильник різних нововведень і реорганізацій, всяка організаційна ломка – його стихія, не любить працювати в спокійному режимі;
- 5 – надмірно захоплюється різними нововведеннями і реорганізаціями;
- 4 – прагне вчасно підтримати будь-який початок, але іноді занадто захоплюється нововведеннями;
- 3 – іноді може підтримати корисний початок, хоча не особливо любить різні нововведення і реорганізації;
- 2 – скептично відноситься до нововведень і реорганізацій, намагаючись триматися в стороні від них;
- 1 – дуже консервативний, великий супротивник нововведень.

Ознака 2.

- 6 – прекрасно уміє планувати роботу, домагається високої життєздатності і реалістичності плану;
- 5 – добре уміє планувати роботу;
- 4 – з плануванням роботи в цілому справляється добре;
- 3 – з плануванням роботи справляється не дуже добре;
- 2 – погано справляється з плануванням роботи, плани його виявляються не життєздатні;
- 1 – абсолютно не здатний планувати навіть найпростішу роботу.

Ознака 3.

- 6 – природжений організатор, відмінно вміє розподілити обов'язки між співробітниками і розподілити між ними обов'язки, організувати колектив на виконання професійних завдань;
- 5 – хороший організатор, вміє належним чином розставити людей і розподілити між ними обов'язки;
- 4 – має необхідні організаційні навички, може організувати колектив на виконання професійних завдань;
- 3 – не дуже хороший організатор, не завжди може організувати колектив на виконання професійних завдань;
- 2 – поганий організатор, не вміє розподілити між людьми обов'язки, мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;
- 1 – не здатний справлятися з організаційними питаннями, до такої роботи абсолютно не пристосований.

Ознака 4.

- 6 – постійно перевищує свої повноваження, права і владу, неначе вони нічим не обмежені;
- 5 – часто перевищує свої повноваження, права і владу;
- 4 – повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть перевищуючи їх;
- 3 – ніколи не перевищує свої повноваження, права і владу, іноді навіть використовує їх не повною мірою;
- 2 – недостатньо використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть в тих випадках, коли необхідно їх застосувати;
- 1 – абсолютно не уміє використати свої повноваження, права і владу, справляючи враження безпорадного і безправного.

Ознака 5.

- 6 – рішучий, рішення приймає швидко, без зволікання;
- 5 – досить рішучий, рішення приймає досить своєчасно;
- 4 – не завжди швидко приймає рішення, але й не можна назвати занадто повільним;
- 3 – нерішучий, іноді не може своєчасно прийняти необхідні рішення;
- 2 – нерішучий, не може своєчасно прийняти необхідні рішення, зупинитися на чомусь визначеному;
- 1 – украй нерішучий, довго вагається, перш ніж вирішити саме дріб'язкове питання.

Ознака 6.

- 6 – приймає завжди продумані, виключно кваліфіковані управлінські рішення;
- 5 – зазвичай приймає продумані, кваліфіковані управлінські рішення;
- 4 – може приймати продумані, досить кваліфіковані управлінські рішення;
- 3 – управлінські рішення, що приймаються ним, не завжди продумані і глибоко обґрунтовані;
- 2 – іноді приймає некваліфіковані, необґрунтовані управлінські рішення, що приносить вагомий збиток справі;
- 1 – не уміє приймати грамотні управлінські рішення і не прагне цьому навчитися.

Ознака 7.

- 6 – здатний тримати під своїм контролем масу справ і деталей, увесь час реагувати на будь-яке відхилення від плану;
- 5 – здатний і уміє здійснювати правильний і своєчасний контроль за ходом справ;
- 4 – здатний тримати під своїм контролем основні моменти в ході роботи;
- 3 – не завжди здатний здійснювати своєчасний контроль за ходом справ, може упускати окремі моменти;
- 2 – не вміє здійснювати своєчасний контроль за ходом справ;
- 1 – абсолютно не здатний здійснювати який-небудь контроль за ходом справ.

Ознака 8.

6 – у край вимогливий до інших, вимогливий до дрібниць, постійно чіпляється, працювати з ним разом дуже важко і неприємно;

5 – досить вимогливий до інших, іноді прискіпливий, працювати з ним разом іноді важко і не дуже приємно;

4 – вимогливий до інших, як правило цілком обґрунтовано, працювати з ним разом важко, але можна;

3 – вимогливий до інших, але не чіпляється по дрібницях, можливо, іноді йому б слід було проявляти більше твердості;

2 – не особливо вимогливий до інших, не здатний навіть у разі потреби закликати інших до порядку;

1 – зовсім не вимогливий до інших.

Ознака 9.

6 – постійно втручається в роботу підлеглих і намагається усі питання вирішувати сам;

5 – часто втручається без необхідності в роботу підлеглих і вирішує за них різні питання;

4 – іноді без особливої необхідності втручається в роботу підлеглих і вирішує за них різні питання;

3 – іноді без особливої необхідності передоручає підлеглим вирішення тих питань, які повинен вирішувати сам;

2 – часто передоручає підлеглим виконання тих обов'язків, які повинен був би вирішувати сам;

1 – постійно «перекладає» виконання своїх обов'язків на підлеглих.

Ознака 10.

6 – об'єктивно оцінює своїх підлеглих і їх діяльність і ніколи не керується своїми настроєм, симпатіями і антипатіями;

5 – об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їх діяльності;

4 – здатний досить об'єктивно оцінювати своїх підлеглих і результати їх діяльності;

3 – не завжди об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їх діяльності;

2 – не об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їх діяльності, схильний до пристрасей і настроїв;

1 – абсолютно не здатний об'єктивно оцінювати своїх підлеглих і результати їх діяльності, цілком керується своїми настроєм, симпатіями і антипатіями.

Ознака 11.

6 – всіляко сприяє підвищенню кваліфікації підлеглих, використовуючи для цього усі наявні можливості;

5 – піклується про підвищення кваліфікації підлеглих;

4 – виявляє відому зацікавленість в підвищенні кваліфікації підлеглих;

3 – не особливо піклується про підвищення кваліфікації підлеглих;

2 – абсолютно не піклується про підвищення кваліфікації підлеглих;

1 – не лише ніяк не піклується про підвищення кваліфікації підлеглих, але навіть певною мірою перешкоджає цьому.

Ознака 12.

6 – всіляко сприяє службовому зростанню підлеглих і пишається їх успіхами;

5 – сприяє службовому зростанню підлеглих;

4 – виявляє відому зацікавленість в службовому зростанні підлеглих;

3 – не виявляє зацікавленість в службовому зростанні підлеглих;

2 – перешкоджає службовому зростанню підлеглих;

1 – всіляко перешкоджає службовому зростанню підлеглих, побоюючись конкуренції з їх боку.

Ознака 13.

6 – прекрасно уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову, розташовує до відвертості;

5 – уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову;

4 – хоча і не завжди, але уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову;

3 – іноді не здатний викликати прихильність до себе людей і знайти з ними спільну мову;

2 – не уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову;

1 – постійно відновлює людей проти себе, не в змозі знайти з ними спільну мову, для роботи з людьми абсолютно не придатний.

Ознака 14.

6 – дуже любить свою роботу, практично приділяє їй увесь вільний час і енергію;

5 – любить свою роботу;

4 – до роботи відноситься з цікавістю;

3 – до роботи ставиться байдуже;

2 – не любить свою роботу, але змирився з необхідністю;

1 – украй не любить свою роботу і не приховує цього.

Ознака 15.

6 – украй самовпевнений, постійно переоцінює свої можливості, не бажає слухати розумних рад, досвід його нічому не учить;

5 – надмірно самовпевнений, часто переоцінює свої можливості;

4 – іноді трохи переоцінює свої можливості, надмірно упевнений в собі;

3 – іноді недооцінює свої можливості, не упевнений в собі;

2 – недостатньо вірить у свої сили, часто недооцінює свої можливості;

1 – украй не упевнений в собі, постійно недооцінює свої можливості.

Ознака 16.

6 – виключно упертий, не змінює своєї точки зору, навіть якщо самому очевидна її абсурдність;

5 – досить упертий, неохоче змінює свою думку, навіть коли вона явно невірна;

4 – дещо упертий, неохоче змінює свою точку зору;

3 – іноді під тиском «згори» може змінити свою думку;

2 – якщо чинять тиск, легко змінює свою думку;

1 – вкрай легко змінює свою думку.

Ознака 17.

6 – отовий відповідати за свої вчинки, швидше візьме провину на себе, чим підведе інших;

5 – зазвичай відповідає за свої вчинки, визнає свою провину, якщо винен;

4 – відповідає за свої вчинки, хоча і неохоче, але визнає свою провину;

3 – неохоче визнає свою провину, навіть якщо дійсно винен;

2 – зазвичай не визнає свою провину, навіть якщо дійсно винен, перекладає її на інших;

1 – ніколи не визнає свою провину й усіма способами перекладає її на інших.

Ознака 18.

6 – може миттєво зрозуміти суть питання, не плутаючись в дрібницях;

5 – здатний швидко розібратися в суті питання і виділити головне;

4 – здатний при розгляді того або іншого питання виділити головне;

3 – не завжди при розгляді того або іншого питання здатен виділити головне;

2 – часто при розгляді того або іншого питання не здатен виділити головне, плутається в дрібницях;

1 – не вміє виділити головне, постійно плутається в дрібницях.

Ознака 19.

6 – завжди охоче надає допомогу, не шкодує для цього свого часу і сил;

5 – охоче надає допомогу;

4 – не відмовляє в допомозі, якщо до нього звертаються;

3 – не завжди надає допомогу;

2 – не любить надавати допомогу;

1 – ніколи не надає допомогу іншим, швидше схильний перешкоджати їм в їх рішеннях.

Ознака 20.

6 – виключно ввічливий і коректний, ніколи не дозволяє нетактовності по відношенню до оточуючих;

5 – ввічливий і коректний;

4 – досить ввічливий і коректний;

3 – не завжди досить ввічливий і коректний;

2 – не ввічливий і не коректний з оточуючими;

1 – іноді дозволяє грубість і нетактовність.

Ознака 21.

6 – має великий і заслужений авторитет в колективі, повагу усіх працівників;

5 – має великий авторитет в колективі;

4 – має певний авторитет в колективі;

- 3 – має деякий авторитет в колективі, але не у всіх;
- 2 – не має достатнього авторитету в колективі і поваги;
- 1 – бсолютно не має авторитету в колективі і поваги.

Обробка даних: кожного представника адміністрації оцінюють окремо.

Ознаки (параметри) об'єднані в 3 блоки:

1. Функціональний компонент управлінської діяльності включає:
 - інноваційний потенціал (ознака 1)
 - організаційний потенціал (3, 5, 8)
 - уміння планувати (2)
 - уміння використовувати владу (4,9)
 - уміння приймати рішення (6,18)
 - здатність до контролю (7, 10)
 - уміння підтримувати прагнення до розвитку співробітників (11, 12, 19).
2. Особові особливості і комунікативний потенціал керівника (13, 15–17, 20).
3. Авторитет керівника в педагогічному колективі (14,21).

За кожною ознакою підраховується кількість балів (середній бал за оцінками педагогічного колективу). Для наочності будуються графіки ступеня вираження параметрів. Для обговорення можна запропонувати керівникові зробити самооцінку і порівняти її з оцінками підлеглих.

Джерело: Ключова Н. В. Технології роботи психолога з учителем. М.: ТЦ «Сфера», 2000. С. 168–176.

Додаток П

**Система показників якості загальної середньої освіти щодо виміру
результатів якості шкільної освіти**

Показники		
Забезпеченості	Ефективності	Результативності
<p>Наявність законодавчих і нормативно-правових документів, що регламентують і спрямовують діяльність цієї галузі;</p> <p>достатність фінансових ресурсів (частина ВВП, величина витрат на одного учня з урахуванням інфляції, позабюджетні відрахування й інвестиції тощо);</p> <p>освітні, науково-методичні, наукові та інші установи (кількість закладів освіти, контингент учнів, наповнюваність класів);</p> <p>заклади позашкільної освіти (їх кількість і мережа);</p> <p>педагогічні кадри (рівень кваліфікації, розподіл за віком, статтю, навантаженням; кількість учительських вакансій, плинність кадрів тощо);</p> <p>сучасне лабораторне й технічне обладнання, шкільне устаткування;</p> <p>науково-методичні розробки, підручники й посібники (забезпеченість, варіативність, якість)</p>	<p>Соціальна й політична ефективність реформ, соціальних програм підтримки педагогів і учнів;</p> <p>наступне навчання й працевлаштування випускників ЗЗСО (кількість (%) тих, хто вступив до ЗВО, ЗП(ПТ)О; кількість тих, хто почав працювати тощо);</p> <p>ефективність механізму контролю й оцінювання реформ;</p> <p>розподіл коштів і ресурсів;</p> <p>ступінь використання ресурсів (матеріально-технічних, науково-методичних) в освітньому процесі</p>	<p>Доступність загальної середньої освіти (фінансова й фізична): охоплення дітей і підлітків ЗЗСО;</p> <p>рівень навчальних досягнень випускників початкової, основної, старшої школи з предметів гуманітарного, природничо-математичного циклів і комп'ютерної грамотності;</p> <p>коефіцієнт охоплення вищою й професійною освітою по різних вікових групах;</p> <p>рівень сформованості в учнів моральних, суспільно-ціннісних якостей;</p> <p>якість «вихідного продукту» (учня) на різних етапах навчання;</p> <p>якість навчальних досягнень учнів на попередньому етапі навчання;</p> <p>здоров'я дітей і підлітків</p>

Додаток розроблено автором на основі узагальнення теоретичних основ дослідження.

**КВАЛІМЕТРИЧНІ АНКЕТИ
КОМПЛЕКСНОГО ТЕСТУВАННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОПД ЗЗСО**

№ 1

№ з/п	Кваліфікаційні характеристики показників критеріїв оцінки	Бал
1	Зміст і структура планування науково-педагогічної діяльності. Проектування освітнього процесу	1 2 3 4 5
2	Планування: система та особливості технології	1 2 3 4 5
3	Методи та методики планування у ЗЗСО	1 2 3 4 5
4	Науково-педагогічні засади інноваційної освітньої діяльності	1 2 3 4 5
5	Гармонізація комунікативної взаємодії з використанням системи комплексного планування роботи педагогічного колективу	1 2 3 4 5
6	Використання інформаційних технологій у педагогічній діяльності	1 2 3 4 5
7	Використання та формування планів з методики викладання освітніх дисциплін	1 2 3 4 5
8	Використання та формування планів з методики викладання позашкільних заходів	1 2 3 4 5
9	Використання хмарних технологій у плануванні професійної діяльності	1 2 3 4 5
10	Використання інтерактивних методів і технологій у викладанні освітніх дисциплін	1 2 3 4 5
11	Розвиток комунікативних здібностей, міжособистісної взаємодії у професійній науково-педагогічній діяльності, ведення професійної дискусії	1 2 3 4 5
12	Принципи професійної, наукової та корпоративної етики	1 2 3 4 5
13	Професійно-компетентнісне спілкування у науковому й освітньому середовищі	1 2 3 4 5
14	Моніторинг якості освітнього процесу	1 2 3 4 5
15	Аналіз та оцінка результатів освітнього процесу	1 2 3 4 5
16	Формування науково-методичного забезпечення освітнього процесу у ЗЗСО за кваліфікаційними рівнями	1 2 3 4 5
17	Розроблення робочих програм навчальних дисциплін	1 2 3 4 5
18	Проектування самостійної та індивідуальної роботи учнів	1 2 3 4 5
19	Організація науково-дослідницької діяльності учнів	1 2 3 4 5
20	Самооцінка особистісного професійного розвитку та здатності до самореалізації у професійно-педагогічній діяльності	1 2 3 4 5
	Рейтинговий бал	

*Рейтинговий бал встановлюється за підсумком балів 20 розділів показників критеріїв оцінки (максимальна оцінка – 100 балів при наборі 5 балів виконання п'яти кейсових завдань всіх 20 розділів)

№ 2

№ 3/ п	Кваліфікаційні характеристики показників критеріїв оцінки	Бал
1	Зміст і структура управлінської діяльності. Проектування освітнього процесу ЗЗСО	1 2 3 4 5
2	Зміст і структура освітньої діяльності (практичний етап)	1 2 3 4 5
3	Методи та методики менеджменту у галузі освіти	1 2 3 4 5
4	Методичні засади діагностування менеджерських якостей.	1 2 3 4 5
5	Забезпеченість освітнього процесу комп'ютерами	1 2 3 4 5
6	Забезпечення учнів та педагогічних працівників освітньою літературою	1 2 3 4 5
7	Застосування сучасного інструментарію та обладнання.	1 2 3 4 5
8	Сучасні освітні технології у ЗЗСО та оцінка їхньої ефективності	1 2 3 4 5
9	Планування та проведення заходів профілактики	1 2 3 4 5
10	Надання методичної допомоги у плануванні ОПД ЗЗСО	1 2 3 4 5
11	Організація у плануванні ОПД ЗЗСО	1 2 3 4 5
12	Опрацювання нормативної, наукової та методичної інформації	1 2 3 4 5
13	Застосування інформаційних технологій у наданні освітніх послуг	1 2 3 4 5
14	Протоколи та методики у плануванні ОПД ЗЗСО	1 2 3 4 5
15	Сучасний розвиток у плануванні ОПД ЗЗСО	1 2 3 4 5
16	Освітній та кваліфікаційний рівень педагогічних працівників	1 2 3 4 5
17	Проектування системи заходів у плануванні ОПД ЗЗСО	1 2 3 4 5
18	Алгоритми проведення заходів масової та індивідуальної, загальної та локальної системи планування ОПД ЗЗСО	1 2 3 4 5
19	Формування цілей та проектування структури особистої професійної діяльності на підставі аналізу суспільних та особистих потреб самореалізації у керівників закладів освіти	1 2 3 4 5
20	Науково-педагогічний супровід керівників закладів освіти в умовах післядипломної освіти	1 2 3 4 5
	Рейтинговий бал	

Додаток С

**Річний план роботи
спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша
з поглибленим вивченням іноземних мов
Шевченківського району м. Києва**

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
	1. Безпечне і комфортне освітнє середовище														
1.1	Організація роботи зі збереження життя і здоров'я здобувачів освіти та працівників ЗО (ОП, БЖ)	н	і	А		і	н		і	п	і			ЗД НВР	
1.2	Організація роботи з підготовки до нового навчального року	д										з		Керівник ЗО	
1.3	Безпечна та надійна експлуатація приміщень і будівель школи. Електробезпека	А					н			к				ЗД ГР	
1.4	Організація роботи з ІПБ	н	і			і	н		і					ЗД ГР	
1.5	Організація роботи з ІЦЗ	н		с			н			с				ЗД НВР	
1.6	Безпечний Інтернет створення умов для безпечного використання мережі Інтернет, формування навичок безпечної поведінки в Інтернеті в учасників освітнього процесу	н			А						з			ЗД НВР	
1.7	Реалізація державної політики у сфері запобігання та протидії насильству і булінгу (цькування) (робота зі здобувачами освіти, які потребують психологічної підтримки, виявлення, попередження і розгляд випадків насильства та жорстокого поводження з дітьми)													ЗД НВР Практичний психолог Соціальний педагог	

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
1. Безпечне і комфортне освітнє середовище															
1.8	Психологічне забезпечення освітнього процесу. План роботи практичного психолога	н	А				А				А	н		Практичний психолог	За окремим планом
1.9	Здійснення соціально- педагогічного патронажу. План роботи соціального педагога	н			А				А					Соціальний педагог	За окремим планом
1.10	Забезпечення підручниками, збереження та зміцнення бібліотечного фонду. План роботи бібліотеки	н												Бібліотекар	За окремим планом
1.11	Дотримання вимог санітарного законодавства: здійснення медико- педагогічного контролю за уроками фізичної культури	н д п		п	н д	п д				н д п		п н		ЗД НВР, медична сестра	
1.12	Організація харчування	н	п	А			н			А	п			ЗД НВР	
1.13	Забезпечення медичного супроводу освітнього процесу	н									з				За окремим планом
1.14	Організація роботи технічного персоналу	н			А						з			ЗД ГР	

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
2. Організація освітнього процесу															
2.1	Тимчасовий порядок організації освітнього процесу на час адаптивного карантину	п н				п н								ЗД НВР	
2.2	Рівень навчальних досягнень здобувачів освіти за результатами виконання навчальних програм				А	п н				А	п н			ЗД НВР	
2.3	Укладання та затвердження розкладу навчальних занять, факультативів, індивідуальних занять	н					н							ЗД НВР	
2.4	Організація роботи ВПО (гуртки та спортивні секції)	н							А		н з			ЗД НВР	За окремим планом
2.5	Організація роботи ГПД		н п								з			ЗД НВР	
2.6	Контроль якості освітнього процесу. Моніторинг стану викладання та рівня навчальних досягнень учнів з предметів	п									з			ЗД НВР	За окремим планом
2.7	Укладання освітніх програм	п										н п		ЗД НВР	
2.8	Організація індивідуальної форми навчання	п н									з			ЗД НВР	
2.9	Адаптація учнів 1-х класів до освітнього процесу		А п											Практичний психолог	

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
2.10	Адаптація учнів 5-х класів до освітнього процесу		А	п										Практичний психолог	
2.11	Адаптація учнів 10-х класів до освітнього процесу			А	п									Практичний психолог	
2.12	Реалізація Концепції Нової Української Школи (НУШ)		п									п		ЗД НВР	
2.13	Реалізація науково-педагогічного проекту «Інтелект України»		п									п		ЗД НВР	
2.14	Реалізація Програми «Обдарована дитина»		н	н		н	н							ЗД НВР, ГМО	За окремим планом
2.15	Виконання навчальних планів і програм		д			н п					д	н		ЗД НВР	
2.16	Охоплення здобувачів освіти поглибленим вивченням іноземних мов (4-7 кл.)	н							н			н		ЗД НВР, ГМО	
2.17	Охоплення учнів 10 – 11-х класів профільним навчанням					н								ЗД НВР	
2.18	Організація роботи з профілактики правопорушень	н	і								д			Соціальний педагог Практичний психолог	За окремим планом
2.19	Дотримання єдиного орфографічного режиму	н										д		ЗД НВР	

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
2.19	Дотримання єдиного орфографічного режиму	н										д		ЗД НВР	
2.20	Контроль за обсягом домашніх завдань		А		А	п								ЗД НВР, учителі- предметники	
2.21	Розподіл годин варіативної складової робочого навчального плану	н									А	А		ЗД НВР	
2.22	Укладання графіку проведення контрольних робіт	н					н							ЗД НВР	
2.23	Організація та проведення державної підсумкової атестації (ДПА) 4, 9 кл.	п						н	п		с	с		ЗД НВР	
2.24	Організація та проведення ДПА у формі зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) 11 кл.	п					і	н	п		с	с		ЗД НВР	
3. Ефективність використання педагогічного потенціалу															
3.1	Організація роботи з реалізації науково-методичної теми школи	н			А	с	А		с	А				ЗД НВР, ГМО	
3.2	Атестація як інструмент контролю професійного рівня працівників	п	н			п			п	п	п			ЗД НВР, АК	
3.3	Курсова перепідготовка педагогічних працівників	н				п								ЗД НВР	
3.4	Організація роботи молодих та новоприбулих педагогічних працівників. План роботи ППМВ.	н									п	п		ЗД НВР	За окремим планом
3.5	Матеріальне та моральне заохочення працівників	д				н						с		Голова ПК	

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
3.6	Робота методичної ради													ЗД НВР	За окремим планом
3.7	Проектна діяльність ЗО	п									з			ЗД НВР, ГМО	За окремим планом
4. Управління закладом освіти															
4.1	Загальні збори колективу ЗО (конференція) (звіт директора про діяльність протягом 2019-2020 н.р.)	Кф										К ф		Керівник ЗО	
4.2	Самоаналіз діяльності ЗО	п									А	з		Керівник ЗО ЗД НВР	
4.3.	Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм. Оприлюднення інформації про діяльність закладу на веб-сайті		н											Практичний психолог	
4.4	Планування роботи закладу (план роботи 2020-2021, заходи з реалізації стратегії розвитку ЗО)	н п									н п			ЗД НВР	
4.5	Робота педагогічної ради													ЗД НВР	За окремим планом
4.6	Інформаційне забезпечення управління (ІнІД)													Керівник ЗО	За окремим планом
4.7	Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу (карта потреб)				А				с	к	к			Керівник ЗО, ЗД ГР	
4.8	Впровадження політики академічної доброчесності	н п	і				А			н п	н п			ЗД НВР	

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
4.9	План моніторингових досліджень													ЗД НВР	За окремим планом
4.10	Організація роботи з виконання Законів України:													Керівник ЗО	
	Виконання статті 10 Конституції України	д					н							Керівник ЗО	
	Про звернення громадян						н				з			Керівник ЗО	
	Про доступ до публічної інформації						н				з			Керівник ЗО, Секретар	
	Про захист персональних даних						н							Керівник ЗО	
4.11	Про запобігання корупції	д		і			н				з			Керівник ЗО	
	Формування контингенту здобувачів освіти. Рух учнів.	н												Керівник ЗО, ЗД НВР	
4.12	План заходів щодо організації прийому дітей до 1-х класів						н		с			ж		ЗД НВР	За окремим планом
4.13	Облік дітей шкільного віку та учнів. Облік відвідування (Виконання ст. 12. п.2 ЗУ «Про Освіту», ст.2 п.2 ЗУ «Про повну загальну середню освіту», інструкції)		д	д	н	н			н	п	д			ЗД НВР, класні керівники	
4.14	Дотримання вимог державних стандартів у календарному плануванні вчителів		А				А		д					ЗД, педагогічні працівники	
4.15	Здійснення медико-педагогічного контролю за уроками фізичної культури	н	н	п	н				н	п	д	н	п	ЗД НВР	

№	Зміст роботи (форма узагальнення)	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Відповідальна особа	Виконання
4.16	Організація чергування педагогічних працівників в ЗО	н					н							Голова ПК	
4.17	Робота ЗО в канікулярний період			н					н		н			ЗД НВР	
4.18	Профорієнтаційна робота з учнями		Б					Б						ЗД НВР	
4.19	Робота з органами місцевого самоврядування: - Батьківське самоврядування (секції батьківського нагляду); - Учнівське самоврядування «Спектр»; - Професійка працівників ЗО													Керівник ЗО Педагог-організатор Голова ПК	За окремим планом
4.20	Формування Правил внутрішнього розпорядку	п										с		Керівник ЗО, Голова ПК	
4.21	Перегляд посадових інструкцій та Положень			н										Керівник ЗО, Голова ПК	
4.22	Комплектування педагогічних кадрів. Розподіл педагогічного навантаження (попереднє навантаження, тарифікація)	н								н				Керівник ЗО, ЗД НВР	
4.23	Інформаційне забезпечення управління закладу освіти	д	і		д	і		д		і	д	і		Керівник ЗО	
4.24	Оформлення та видача документів про освіту: - Свідоцтва про базову середню освіту; - Свідоцтва про повну загальну середню освіту							н				нс	нс	Керівник ЗО, ЗД НВР	

Умовні скорочення:

ЗО – заклад освіти

ЗД НВР – заступник директора з навчально-виховної роботи

ЗД ГР – заступник директора

з адміністративно-господарської роботи

ВПО – відділення позакласної освіти

ГМО – голова методичного об'єднання

АК – атестаційна комісія

ГК – профспілковий комітет

ЦЗ – цивільний захист

Кф – загальношкільна конференція

ОП – охорона праці

БЖ – безпека життєдіяльності

ПБ – пожежна безпека

і – інструктаж

к – клопотання

с – семінар, круглий стіл, збори

Б – бесіди

ж – жеребкування

А – моніторинг

н – наказ;

п – педагогічна рада

д – нарада при директорові

з – звіт