

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УРАЇНИ  
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПСИХОЛОГО-ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

**СВИРИДОН Ольга Петрівна**

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

на здобуття кваліфікації

магістра з управління навчальним закладом

**ЗМІСТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

( на матеріалі діяльності Рівненської загальноосвітньої школи №24)

Галузь 07 «Управління та адміністрування» спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Управління навчальним закладом»

Науковий керівник

д. держ. упр., проф.

**ДУБИЧ Клавдія Василівна,**

професор кафедри педагогіки,

освітнього менеджменту та

соціальної роботи

## З М І С Т

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Сучасна система загальноосвітніх закладів України та її функції .....	9
1.2. Сутність організації та управління змістом діяльності загальноосвітньої школи .....	22
1.3. Нормативно-правова база управління змістом діяльності загальноосвітніх шкіл України .....	31
<b>Висновки до першого розділу .....</b>	<b>40</b>
<b>РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ І-ІІ РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ (на матеріалі діяльності загальноосвітньої школи №24 м. Рівне).....</b>	<b>43</b>
2.1. Організаційно-управлінська структура загальноосвітньої школи .....	43
2.2. Зміст та управління освітнім процесом у загальноосвітній школі .....	55
2.3. Ресурсне та фінансове забезпечення функціонування загальноосвітньої школи .....	68
<b>Висновки до другого розділу.....</b>	<b>76</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ (на матеріалі діяльності загальноосвітньої школи №24 м. Рівне).....</b>	<b>78</b>
3.1. Підвищення кваліфікації та його вплив на кадровий потенціал педагогічного складу загальноосвітньої школи.....	78
3.2. Мотивація та форми соціального захисту як стимул ефективності праці педагогічного складу загальноосвітньої школи.....	93

3.3. Роль контролю у підвищенні керованості педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу загальноосвітньої школи .....	102
<b>Висновки до третього розділу.....</b>	<b>113</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>116</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>121</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>128</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДСТУ – Державний стандарт України

ДПА – Державна підсумкова атестація

ЗНЗ – Загальноосвітній навчальний заклад

ЗЗСО – Заклад загальної середньої освіти

МОН – Міністерство освіти і науки України

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

МО – Методичні об'єднання

НЗ – Навчальний заклад

НП – Навчальний план

РНП – Робочий навчальний план

НОП – Новий освітній простір

ОТГ – Об'єднані територіальні громади

РМР – Рівненська міська рада

РОППО – Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

СЕС – Санітарно-епідеміологічна служба

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** Проблема змісту та організації управлінності навчального закладу інтенсивно розвивається і належить до ряду актуальних у педагогічній теорії та практичній діяльності наукового закладу. Це пов'язано з довготривалим перехідним періодом, коли давня система управління, яка функціонувала у радянські та пострадянські часи науково-освітнього потенціалу, була зруйнована. Наразі зміни соціально-економічного середовища, які відбуваються у сучасності, готують нові вимоги до середнього закладу навчання, якості управління ним, професійної компетентності, особистими якостями керівника закладу.

**Актуальність теми.** Продуктивне функціонування освітньої системи залежить від якісного управління. Країною розпочато реформування національної системи освіти та здійснення модернізації процесу управління галуззю, визначення нових пріоритетів розвитку освіти та педагогічної науки.

Висвітлення цих перетворень постає актуальним для підвищення результату управлінності загальноосвітнім навчальним закладом (ЗНЗ), який направлений на забезпечення розумової, творчої діяльності, яка відбувається через систему науково-методичних, педагогічних та управлінських заходів та скерована на передачу, засвоєння, примноження і використання знань та умінь в осіб, які навчаються, а також на формування гармонійної розвиненої особистості.

Тема визначена потребою розвитку теорії та практики управління соціальними та педагогічними системами для визначення задач, які виступають перед системою освіти і загальною середньою освітою, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національна доктрина розвитку освіти.

Управління ЗНЗ розглянуто в наукових працях Ю. А. Конаржевського, Г. В. Єльнікової, Ю. К. Бабанського, В. С. Пікельної, Є. С. Березняка, В. І. Бондаря, Л. І. Даниленка, В. І. Маслової, М. М. Поташника та інших.

Науковці розглядають управління загальноосвітнім навчальним закладом, як цілеспрямовану узгоджену систему дій керуючої і керованої підсистем для досягнення поставленої мети.

Ефективне вирішення питань побудови змісту та організації сучасного навчального закладу дає можливість впливати на специфіку управління ним, це обумовило тему нашого дослідження «Зміст та організація управління навчальним закладом». У відповідності з цим, питання управління освітніми процесами є актуальним, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності.

**Мета дослідження.** Обґрунтувати організаційно-управлінську діяльність у загальноосвітньому навчальному закладі.

У відповідності до мети нами визначено основні завдання дослідження:

1. Охарактеризувати сучасну систему загальноосвітніх закладів України та її функції.
2. Розглянути сутність організації та управління змістом діяльності загальноосвітньої школи.
3. Проаналізувати нормативно-правову базу загальноосвітньої школи.
4. Дослідити специфіку організаційно-управлінської структури Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24.
5. Проаналізувати зміст управління освітнім процесом у Рівненській загальноосвітній школі I-III ступенів №24.
6. Здійснити аналіз ресурсного та фінансового забезпечення для ефективного функціонування Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24.
7. Розробити пропозиції щодо шляхів удосконалення підвищення кваліфікації для педагогічного персоналу Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24.
8. Надати рекомендації для підвищення мотивації праці педагогічного персоналу Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24.

9. Обґрунтувати роль контролю, шляхи підвищення керованості педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24.

**Об'єкт дослідження** – процес управління навчальним закладом.

**Предмет дослідження** – зміст та організація управління навчальним закладом на прикладі Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24.

**Методи досліджень.** В процесі дослідження вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою використання комплексу теоретичних та емпіричних методів.

Теоретичні:

- аналіз та систематизація наукової літератури з питань загального та педагогічного управління, на основі яких обґрунтовувалась методологія дослідження;
- конкретизація, систематизація наукових категорій в управлінні ЗНЗ;
- вивчення нормативних, директивних, інструктивних, методичних документів, на основі яких здійснюється управління ЗНЗ;
- системно-узагальнюючий метод, на базі якого впливають висновки за підсумками дослідження; структурний та функціональний аналіз з метою визначення внутрішньої будови управління навчальним закладом.

Емпіричні:

- спостереження;
- бесіда.

Експериментальні:

- з'ясування структури, змісту, управління ЗНЗ;
- розроблення рекомендацій для покращення управління навчальним закладом.

**Елемент наукової новизни.** Набули подальшого розвитку концептуальні підходи до побудови організаційної структури та структури управління навчальним закладом; удосконалено моделювання як метод побудови організаційної структури школи.

**Практична значущість результатів** проведеного дослідження полягає в узагальненні основ управління ЗНЗ; розроблені рекомендації керівникам закладів освіти щодо впровадження моделі управління ЗНЗ.

Результати магістерського дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників ЗНЗ, заступників директорів; у системі підвищення кваліфікації, у курсовому та міжкурсовому періодах; у ході кваліфікаційного навчання керівників ЗНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти та вищих навчальних закладах. Результати дипломної роботи впроваджено в управлінську діяльність Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24.

**Джерельна база дослідження**, яка була використана під час написання дипломної роботи складається з таких інформаційних ресурсів: зарубіжні та вітчизняні наукові роботи, публікації, результати досліджень, які в них опубліковані, розробки; нормативні акти, які складаються з конституції України, чинних законодавчих нормативно-правових актів України, міжнародні офіційні документи; словники українських та зарубіжних авторів, наукові енциклопедії; статистичні дані, опубліковані в офіційних виданнях органів державної влади; звіти, аналітичні доповіді, доповідні записки, розроблені у державних аналітичних інститутах та центрах; результати опитувань, матеріали міжнародних та українських структур; матеріали та документація Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24, інших навчальних закладів.

**Структура дослідження:** Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, що включають 9 підрозділів, висновків до кожного з розділів, загальних висновків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 129 сторінок, з яких 112 основного тексту. Робота має 6 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 77 найменувань та 2 додатки.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ УКРАЇНИ

### 1.1. Сучасна система загальноосвітніх закладів України та її функції

Динаміка України на шляху демократизації, становлення громадянського суспільства, переосмислення орієнтирів і стратегій людського життя встановлює нові правила до результатів діяльності школи.

Ефективність процесу освіти базується на значному рівні від результату системи управління загальноосвітнім навчальним закладом. Подальші соціальні та політичні системи країни, нові умови економічної підтримки, процес євроінтеграції віщують повороти у функціональності управління освітньою системою. Керування школою припиняє бути вийнятковим інтересом держави. Актуальною вимогою є настрій дієвих взаємостосунків між усіма системними підрозділами керівництва закладами загальної середньої освіти та громадськими організаціями соціуму.

На сьогоденному рівні в нашій країні при освітніх управлінських органах зародженні громадські ради, колегії, представників суспільства приєднано до компоненту колегій. У школах загальної освіти діє піклувальна рада, рада навчального закладу, до компонентів яких входять учні, батьки, активні соціальні особи. На всеукраїнському ступені проведено з'їзди педагогічних працівників, батьківська громадскість, розпочала свою дію Асоціація управлінців шкіл України та інші громадські структури.

У слідкуванні стратегії реформування загальної середньої освіти управління має важливе значення для вивчення власних історичних та зарубіжних умов, які необхідно оцінити та використати з врахуванням певних особливостей.

Передові погляди на середню освіту та управління загальноосвітніми навчальними закладами, роль та функції директора, педагогічних колективів, учнів, про організаційну культуру школи у своїх роботах висловили вчені США та Європи.

У ході нашого дослідження ми спиралися на наявні роботи в області управління загальноосвітніми навчальними закладами відомих фахівців як Є. Березняк, Ю. Корнажевський, В. Лазарев, А. Орлов, М. Поташник, Т. Шамова та ряд інших послідовників.

Питання модернізації управління навчальними закладами на різних етапах розвитку країни та освіти висвітлено у працях українських вчених В. Бондаря, О. Бондарчука, Л. Даниленко, Г. Сльникової, Л. Карамушки, В. Маслова, А. Мойсєєва, В. Пікельної та інших. Очевидно, що це процес складний та довготривалий.

Відповідно до освітнього рівня, який забезпечує загальноосвітній навчальний заклад (початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта), існують різні типи загальноосвітніх навчальних закладів I, II, III ступенів. Школи кожного з трьох ступенів можуть функціонувати разом або самостійно.

До загальноосвітніх навчальних закладів належать:

- середня загальноосвітня школа – загальноосвітній навчальний заклад I–III ступенів (I ступінь – початкова школа, II ступінь – основна школа, III ступінь – старша школа, як правило, з профільним спрямуванням навчання);
- спеціалізована школа (школа-інтернат) – загальноосвітній навчальний заклад I–III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів;
- гімназія – загальноосвітній навчальний заклад II–III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю;
- ліцей – загальноосвітній навчальний заклад III ступеня з профільним навчанням і допрофесійною підготовкою;

- колегіум – загальноосвітній навчальний заклад III ступеня філологічно-філософського та культурно-естетичного профілів;
- загальноосвітня школа інтернат – загальноосвітній навчальний заклад з частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, які потребують соціальної допомоги;
- спеціальна загальноосвітня школа (школа інтернат) – загальноосвітній навчальний заклад для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку;
- загальноосвітня санаторна школа (школа інтернат) – загальноосвітній навчальний заклад I–III ступенів з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування;
- школа соціальної реабілітації – загальноосвітній навчальний заклад для дітей, які потребують особливих умов виховання (створюється окремо для хлопців і дівчат);
- вечірня (змінна) школа – загальноосвітній навчальний заклад II–III ступенів для громадян, які не мають можливості навчатися у школах з денною формою навчання.

У системі загальної середньої освіти функціонують також інші навчальні заклади:

- позашкільний освітній заклад – навчальний заклад для виховання дітей та задоволення їх потреб у додатковій освіті за інтересами (науковими, технічними, художньо-естетичними, спортивними);
- міжшкільний навчально-виробничий комбінат – навчальний заклад для забезпечення потреб учнів загальноосвітніх навчальних закладів у профорієнтаційній, допрофесійній, професійній підготовці;
- професійно-технічний навчальний заклад – навчальний заклад для забезпечення потреб громадян у професійно-технічній і повній загальній середній освіті;

- вищий навчальний заклад I–II рівнів акредитації – навчальний заклад для задоволення потреб громадян за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста і бакалавра з одночасним завершенням здобуття повної загальної середньої освіти [26, с. 9].

Важливим аспектом функціонування загальноосвітніх навчальних закладів є можливість створення освітніх комплексів у складі навчальних закладів різних типів і рівнів акредитації для задоволення допрофесійних і професійних запитів громадян, а також освітні об'єднання з дошкільними та позашкільними навчальними закладами для задоволення освітніх і культурно-освітніх потреб.

Система управління загальноосвітнім навчальним закладом є втіленням взаємозв'язків управління в освітянській сфері. Фінішною точкою є організаційне забезпечення вимогливого стану процесу освіти в закладах навчання.

Удосконалення системи управління освітою в Україні здійснюється поступово з прийняттям низки законодавчих актів: Закону України «Про освіту», Закону України «Про загальну середню освіту», Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття»), Національної доктрини розвитку освіти України. Документи розкривають правила переходу від державної до державно-громадської моделі системного керівництва загальноосвітніми закладами стежиною розмежування функцій між центральними, місцевими та регіональними керівними структурами; активізації участі батьківської громадськості, меценатів. Державне управління становить функцію держави, а державно-громадське управління загальною середньою освітою є колективною функцією суспільних та державних суб'єктів керівництва на усіх етапах і спрямована на розвивання освіти.

По окремоті державна і громадська функції управління мають свої переваги та недоліки. Проте гармонійне поєднання дозволяє задовільнити потреби та інтереси учасників освітнього процесу. Актуальним для України залишається процес удосконалення та становлення державно-громадської

управлінської системи, розмежування, розширення самоврядування закладів навчання, розвивання співпраці освітніх закладів та організації громадян.

Україна плавно оволодіває міжнародними здобутками в галузі демократизації системи управління загальноосвітніми навчальними закладами. При Міністерстві освіти і науки, молоді та спорту створені дорадчі органи. За їх участю проводяться громадські дискусії у форматі круглих столів [19, с. 44].

Питання освіти та науки громадської ради при міських головах, Центрів громадських починань борються, як потрібні дорадчі та консультативні органи, які працюватимуть над вирішенням питань з освіти та підготовкою експертизи.

В даний час українська система управління освітою в основному співіснує, а не співпрацює з адміністративними структурами та організаціями громадського суспільства. Особливості національного менталітету та багаторічний досвід тоталітаризму створюють певні перешкоди для демократичних реформ у системі управління загальноосвітніми навчальними закладами:

- недостатньо законодавчо встановлені механізми взаємодіяння державних та громадських організацій з метою регуляції їх розвитку та відносин державного та громадського управління освітою;
- недостатня нормативно-правова база самоврядування;
- бездіяльність значної частини населення та незначний ступінь розвитку громадянського суспільства;
- низьке фінансово-економічне становище освітянської галузі;
- недостатня кількість пропозицій для шляхів покращення управлінської системи.

Обстеження актуальних завдань покращення управлінської системи закладами середньої освіти є важливими в майбутньому дослідженні нормативно-правової бази співробітництва громадських організацій та адміністративних підрозділів системи управління навчальних закладів розвинених країн світу.

Школа розкриває складну соціально-педагогічну систему, яка нараховує різні структури та компоненти. Управління цією системою диктує керівнику відповідні знання, уміння та навички, які зумовлюють ефективність функціонування самої системи та процесу управління нею.

Педагогічна система – це певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані цілям освіти, виховання та навчання підростаючого покоління [10, с. 63].

Наука, як система, має свої компоненти: зміст, мету, форми, методи навчання, мотиви пізнавальної діяльності, аналіз, оцінка навчальної діяльності.

Достатньо вдалим щодо розуміння сутності педагогічної системи, на наш погляд, є робота Н.В. Кузьміної. Дослідниця визначила структурні компоненти педагогічної системи:

- мету, щоб реалізувати систему;
- навчальну інформацію, щоб реалізувати мету;
- засоби комунікації, форми та методи впливу на учнів;
- учнів, щоб створити педагогічну систему, діяльність, яка має відбуватися під час навчання певної зміни;
- педагогів, що стануть носіями знань мети, навчальної інформації, засобів комунікації [33, с.7-52].

Такий підхід дає повне уявлення про педагогічну систему в галузі освітньо-виховної роботи.

Аналізуючи проблеми системи та їх місце в організації діяльності певних структур, можна зробити висновок, що система - це сукупність діалектично зв'язаних між собою елементів, які є фундаментом забезпечення цілісності явищ і процесів як у природі так і в суспільстві, і ключем до розуміння їх сутності.

Системний підхід є інструментом функціонування людини взагалі і основною вимогою ефективності управління різноманітними процесами. Виходячи з концепції системності, нам бачиться такий підхід до моделювання

напрямів, форм, засобів і методів підготовки педагогів та учнів до участі в освітньому процесі.

Загальна мета педагогічної системи пояснюється в окремих цілях її підсистем. Результати розкриваються спільністю найбільш реальних та стійких критеріїв, що окреслюють рівень досягнення цілей. Складові частини педагогічної системи повинні бути необхідні та достатні для її оптимального функціонування. Школа, як система, може бути описана у вигляді різних структур, які показані у *табл. 1.1.*

*Таблиця 1.1.*

### Структурні компоненти системи

Аспекти	Структурні компоненти
Управління	Аналіз – планування – організація – контроль - регулювання
Діяльність	Мотиви – мета – зміст – форми – методи – результати – рефлексія
Ступені навчання	I (1-4 класи) –II (5-9 класи) –III (10-11(12) класи)
Зміст педагогічної роботи	Навчання – виховання – розвиток
Вік	Молодші школярі – підлітки – старшокласники – дорослі
Склад колективу	Педагогічний колектив – учнівський колектив - батьківський колектив – колектив класу – колектив вчителів певного методичного об'єднання
Учасники освітнього процесу	Учні – педагоги – батьки – адміністрація

Неперервність структурних частин педагогічної системи забезпечується такою підсистемою навчального закладу, як управління, яку можна розглядати як самостійну складну систему зі своїми структурними компонентами:

1. Мета управління - створити середовище для реалізації мети навчального закладу.
2. Інформація про управління, яка включає бізнес-ідеї, робочі плани, накази, інструкції, положення, конспекти, інструкції, графіки, рішення колективних органів.
3. Методи управлінської комунікації, тобто засоби, форми, методи управління.
4. Підсистема управління, створена адміністративними та колективними органами управління навчальним закладом.
5. Керована підсистема - педагогічна система, логістична, фінансова система.

В школі має бути надійна система інформації. За умов її відсутності управління перетворюється у невпорядкований процес втручання у діяльність. Управління змінюється процесом виправлення недоліків.

Інформація є сировиною для аналітичної обробки. Тільки завдяки аналізу керівник розкриває причини позитивних та негативних явищ, зможе поставити управлінський діагноз, який буде основою для відповідного прийняття рішень. Директор школи або його заступник виявляє недоліки, формулює проблему, ставить мету, моделює організаційну систему та виділяє комплекс необхідних робіт. Мета – це наперед спланований результат, досягнення якого прогнозує:

- аналіз обставин;
- врахування відповідних нормативних документів;
- встановлення на цій основі потреб, інтересів, можливостей.

Система загальної середньої освіти є складним суспільним утворенням, яке як об'єкт управління має свої особливості. Адже, саме освіта дає змогу підвищувати людський капітал, створювати передумови для самореалізації особистості.



Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в її управлінні та управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, що асоціюються з постійним пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. Ефективні оновлення варто, як показує практика, розпочинаються зі шкільної освіти.

Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість). Управляючи спільною діяльністю, керівнику ЗНЗ необхідно:

- передбачити, яких результатів хочемо досягти в майбутньому;
- розглянути, які можливості є для досягнення бажаних результатів;
- охарактеризувати склад та структуру майбутніх дій;
- визначити та оцінити наслідки.

Неможливо визначити систему керуючих функцій без врахування природи таких понять, як цикл управління, функції керування або без аналізу кожної з функцій управління.

Цикл управління - це часовий період від визначення мети управління навчальним закладом до його реалізації.

Функції управління - це діяльність, що виконується в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкта управління відповідно до мети. Функції управління пов'язані з вирішенням планових задач у мірі кожного управлінського циклу.

Як зазначає Л. Карамушка: «Управління загальноосвітнім навчальним закладом - це особлива діяльність, в якій її суб'єкти шляхом планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення образотворчих цілей та цілей розвитку школи» [32, с.12].

Урахування наведених принципів дає змогу висунути таку систему функцій управління, яка повністю охоплює управлінський цикл (див. *рис. 1.2.*):



*Рис. 1.1. Управлінській цикл*

1. Планування - це визначення мети, завдань, змісту, форм та методів діяльності, часу на реалізацію цієї діяльності та відповідальних за її виконання.
2. Організація - це ознайомлення працівників зі змістом функціонування роботи та підготовкою персоналу для її необхідного виконання.
3. Мотивація - вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.
4. Контроль - це вид управлінської діяльності, спрямований на зіставлення результатів управління та мети, з'ясування причин розбіжностей результатів та мети управління й визначення засобів наближення результату управління та мети.
5. Координація та регулювання - це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення наближення проміжного результату управління та мети.

Інший підхід до класифікації функцій управління об'єднує авторів

Є. С. Березняка, Б. С. Кобзара, М. Л. Портнова, П. Т. Фролова, які визначають функції, виходячи з основних напрямів діяльності директора школи:

1. Управління освітнім процесом: діагностика, аналіз, планування, організація, контроль, коригування освітнього процесу.
2. Інструктивно-методична діяльність керівника школи забезпечує методичне озброєння педагогів, ознайомлення їх з новими технологіями; передбачає інформування колективу про нові закони, положення, програми; містить просвітницьку діяльність та моніторинг впровадження передового педагогічного досвіду.
3. Адміністративно-розпорядницька діяльність передбачає своєчасне прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, забезпечується вмінням взяти на себе відповідальність.
4. Суспільно-громадська діяльність передбачає виконання ролі делегата, представника від імені колективу на різних рівнях; участь у конференціях, нарадах, зборах поза закладом освіти; містить роботу з батьками, громадськістю та вищими органами управління.
5. Фінансово-господарська діяльність передбачає створення технічних, матеріальних, фінансових умов роботи закладу освіти.
6. Педагогічна діяльність передбачає безпосередню участь керівника закладу освіти в освітньому процесі, ведення певної навчальної дисципліни, участь у методичній роботі закладу, підвищення рівня педагогічної майстерності через курсову підготовку та самоосвітню роботу, демонстрування взірців майстерності.
7. Виховна діяльність спрямована на створення в колективі єдиних ціннісних орієнтацій, світоглядного потенціалу, уміння працювати командою; передбачає згуртування, активізацію, удосконалення колективу, розвиток самоуправління, створення сприятливого емоційного клімату [6, с. 17-20; 34, с.12-17; 62, с. 19-25; 70, с. 19-27].

М. Поташник вважає, що змалювати систему управління – це означає послідовно дати характеристику таким чинникам:

- ціннісне підґрунтя та принципи побудови системи управління;
- місце і роль наявної системи у метасистемі, до якої вона входить;
- вимоги до системи управління, об'єктивні задачі, які висуває дійсність;
- функції управління;
- спрямованість, орієнтації та цілі системи управління;
- властивості управління, що визначають його тип;
- організаційна структура управління;
- методи, засоби, технології управління, послідовність дій та визначення механізмів управлінської діяльності;
- умови та ресурси ефективної діяльності (кадрові, фінансові, матеріальні, нормативно-правові, термін часу);
- продукти системи управління (накази, рішення, плани, схеми, моделі, документи) [63, с. 29].

Уміння керівника управляти школою, як системою, дозволяє бачити її в цілому, комплексно, а відтак значно простіше визначити перспективи, стратегії, рівень цілісності.

Системний підхід – це напрям методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем, це спосіб мислення стосовно організації та управління, в основі якого лежить розгляд проблем як єдиного цілого, як системи [10, с.102].

Реальною перевагою системного підходу є можливість спостерігати за окремими підсистемами, помітити їхні слабкі місця, низький рівень розвитку та внести своєчасну корекцію. Пізнання школи з різних аспектів дозволяє поглиблювати знання про неї та дібрати відповідні методи управління.

Запропонуємо підходи в управлінні школою:

1. «Жорсткий» підхід – при цьому підході, все досить формалізовано та регламентовано, прийняті і встановлені початкові установки та чітко розподілена міра і межа відповідальності кожного педагогічного, технічного та обслуговуючого працівника. Люди розглядаються як

засоби для досягнення мети школи, їхні думки, почуття, світогляд не мають значення, кожен відповідає тільки за свою певну справу, ділянку роботи.

2. «М'який» підхід – при формуванні системи управління школою, навпаки, головний елемент системи люди з їх інтересами, здібностями, своєрідністю, цінностями, що працюють і приносять своєрідність і динаміку. При такому підході вирішується завдання по об'єднанню людей на загальний результат і на довгострокову перспективу в тому числі. Створюється самоналагоджувальна система на зміни, де результатом будуть задоволення потреб учнів.

Для управління загальноосвітньою школою на нашу думку найкраще підійде саме «м'який» підхід, у школі працює творчий колектив, і в кожного є свої підходи, форми, методи роботи з учнями.

Роль вчителя - передавати знання та вміння учням у школі. У своїй роботі вчитель дотримується затверджених Міністерством навчальних програм та навчальних програм. Тренінг базується на методах, розроблених для оптимального розвитку. Викладачі також повинні готуватися до занять. Збирає наочні посібники з цієї теми та намагається зробити кожен урок осмисленим. Хороший вчитель може залучати дітей і цікавити їх своїм предметом. Чим чіткіше вчитель створює предмет і пов'язує його з практичним життям, тим легше учням опанувати предмет і закріплювати свої знання. Існує думка, що вчитель повинен мати акторський талант, щоб зробити уроки цікавими та привабливими для учнів.

Розуміння того, що школа є складною відкритою соціально-педагогічною системою і об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників загальноосвітнього навчального закладу на визначення цілей та способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів освітньої роботи. У цьому випадку управління системою

загальноосвітніх закладів дозволяє зберегти їх цілісність і одночасно змінювати та впливати на дію окремих компонентів.

## **1.2. Сутність організації та управління змістом діяльності загальноосвітньої школи**

В управлінській практиці керівника загальноосвітнього навчального закладу вагомою є організація, адже це уміння класифікувати управлінську діяльність між керівними персонами та підбирати схеми управління; відбирати і розставляти педагогічні кадри, давати їм поради, налагоджувати підхід інформації та її аналіз; організувати роботу колективу згідно з НОП (новий освітній простір); зміцнювати навчально-матеріальну базу; організувати діяльність педагогічних рад, продуктивних нарад.

У колективному навчальному посібнику «Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом» організацію визначають як діяльність з удосконаленням освітнього процесу й підвищення його ефективності. Вона полягає в аргументації до конкретних виконавців (вчителів, класних керівників, батьків) основних ідей і завдань діяльності навчального закладу, у постачанні потрібного поєднання старань і дій у ході їх реалізації, в конкретизації завдань і визначенні видів діяльності всіх учасників освітнього процесу з урахуванням їхніх обов'язків і можливостей. При цьому досить важливим є питання розподілу обов'язків керівників в організації освітнього процесу [54, с. 14-17].

А. Мойсєєв та інші описують організацію управління навчальним закладом як функцію або систему заходів, що забезпечують побудову системи внутрішньошкільного управління або поповнення змін у побудову та організацію функціонування утвореної діючої системи управління з характерними їй властивостями, структурою, складом, взаємозв'язками та процесом взаємодії зазначених елементів [51, с. 162–164].

Важливим планом реалізації функції організації є побудова ефективної організаційної структури і організаційного механізму. М. Поташник та інші тлумачать, що «організаційна структура системи, якою управляють, – це не образ, не модель, не ілюстрація, а справжня побудова системи управління, де діють суб'єкти управління, які наділені обов'язками, правами, відповідальністю; між суб'єктами реально існують зв'язки, що формують відношення, відбувається реальна взаємодія» [64, с. 153].

Ю. Конаржевський описує організацію як «діяльність органу управління з винаходу та упорядкування певної структури організаційних відносин в управляючій системі, необхідних для ефективного виконання управлінських рішень». Для побудови організаційної діяльності в управлінні навчальним закладом він рекомендує для керівників такі організаційно-розпорядчі методи:

1. Виразне значення мети майбутньої діяльності, обстеження всього руху до цілі – від початку до закінчення.
2. Правильне визначення задач для працівників.
3. Підготовка всього необхідного для майбутньої роботи.
4. Пристосування вимог здійснення для вимірювання результатів.
5. Поділ влади, відповідальності, адресату та часу звітності.
6. Настановлення виконавців як засіб створення організаційної системи [38, с. 104–108].

Організаційно-управлінська структура – це спільність організаційно-упорядкованих зв'язків та взаємовідносин між механізмами та рівнями керівництва. Основами будови є відокремленні працівники навчального закладу. Відносини між ними підстраховуються за допомогою зв'язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Для реалізації прийнятих рішень потрібен етап створення організаційних відносин, що забезпечують рух системи, оптимальна взаємодія її компонентів, тобто етап організації. Поняття «організація» використовується у декількох значеннях. В першому - оцінка стану освітнього процесу в цілому або в будь-якої його частини, коли мається на увазі якість проведення занять,

позакласних заходів. В другому - організація розуміється, як діяльність керівників школи, вчителів, органів учнівського самоврядування, спрямована на виконання обраного плану для досягнення постановленої мети, тобто функція організації в управлінні цілим педагогічним процесом.

Організаційна побудова обгортає лад структури роботи, інформуючих проток, аналізу, намічення, ведення рішень, побудову їх здійснення, проблеми, обрахунок, контролювання. Організаційна побудова виражає структуру елемента керівництва, його середовище організації, конструкцію управління, взаємини частин елементів між собою. Організація управління забезпечує сталість, витримку системи, якою керують, допускаючи їй збереження ознаки при змінненні навколишньої обстановки.

Під організацією управління змістом діяльності загальноосвітньої школи ми розуміємо діяльність директора закладу освіти, направлену на створення і налагодження побудови спільних дій і взаємин, що потрібно для здійснення намічених планів та управлінських постанов.

Тривалий час в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами вважалося, що керівництво здійснюється тільки на рівні адміністрації. Поступово, враховуючи вимоги часу, демократизації суспільства, переходу освітніх систем від функціонування до саморозвитку та самоуправління, до ієрархічної структури ввійшли рівні вчителів та рівні учнів.

Структуру управління навчальним закладом можна визначити як лінійно-функціональну, оскільки відбувається одночасне делегування обов'язків на працівників різних відділів залежно від мети та завдань роботи в межах їхньої компетенції та повноважень.

Школі притаманна стійка організаційна форма методичного об'єднання (МО) педагогічних працівників, що має спільні інтереси і мету діяльності та характеризується різнобічністю напрямів науково-педагогічної діяльності. Науково-педагогічна діяльність сприяє розвитку навчального закладу для підвищення професіоналізму персоналу і якості надання освітніх послуг, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність. Такий розвиток залежить як від



професійно-кваліфікаційних якостей персоналу з його традиціями, перевагами, інтелектуальним потенціалом, способами задоволення матеріальних і духовних потреб, міжособистісними взаєминами, так і адекватних рішень адміністрації.

Організаційна діяльність передбачає:

- обирання виконавців;
- направлення повноважень виконувачам;
- інструктаж та координація діяльності.

Організаційна діяльність здійснюється через організаційні форми управлінської діяльності НЗ.

До структури важливих фігур управлінської діяльності входять:

- рада школи;
- педагогічна рада;
- нарада при директорі;
- нарада при заступниках директора;
- оперативні наради;
- методичні семінари;
- засідання комісій;
- засідання учнівського комітету.

Управління змістом діяльності загальноосвітнього навчального закладу можна розглядати як структуру, або як процес.

Структура - це система органів управління. Кожен орган управління має свою внутрішню структуру.

Процес управління - це функціонування систем і працівників управління. Його можна охарактеризувати з різних точок - змісту, організації, технології. Зміст процесу управління визначається сутністю управління, його цілями, принципами, методами, функціями, специфікою галузі, рівнем даного органу в загальній системі органів управління.

На жаль, в ряді публікацій про відомства школи останніх років акцент робиться головним чином на методи управління, методи ж керівництва або взагалі не розглядаються, або згадуються побіжно, між іншим. Здається, що такий не виправданий, односторонній підхід дезорієнтує керівників шкіл, працівників відділів освіти, породжує формалізм, сприяє захопленню адмініструванням.

Основи управління в школі - це створення умов для безперервного протікання освітнього процесу. Директор школи зобов'язаний забезпечити високий рівень планування, організації, контролю. Але не тільки це є головним. Перш за все директор – це учасник педагогічного процесу, він бере безпосередню участь в роботі шкільного колективу по навчанню і вихованню дітей, він постійно працює з людьми: вчителями, учнями, батьками дітей.

Загальними правилами зазначено модернізовану суть освіти:

- гуманізація;
- диференціація;
- інтеграція;
- науковість;
- глибоке застосування новітніх інформаційних технологій;
- педагогіки плюралізму і партнерства.

Фундаментом суті діяльності школи положено систематичність наук, які дають право сформулювати у школярів єдине прийняття навколишнього середовища, сформулювати сферу майбутньої діяльності в залежності від особистих можливостей та нахилів.

Інформація освітнього процесу визначає експерименти та визнання способів використання комп'ютерних засобів навчання в процесі вивчення предметів до виду навчальної діяльності.

Важливим змістом діяльності управління є:

- покращення місця роботи шкільної адміністрації;

- визначення та дослідження рекомендацій для введення програми для результативного управління освітнім процесом;
- задовільнити інформаційні потреби учасників освітнього процесу, а також визначити права, обов'язки та відповідальність між учасниками процесу підготовки, оброблення й надання відомостей про ступені управління;
- дослідження науково-методичного фундаменту сучасної системи збирання, зберігання відомостей, отриманих із різних джерел, обробки й комплексного аналізу статистичних даних та інформації про якість освіти в навчальному закладі;
- визначення та опрацювання методик застосування мультимедійних засобів навчання в процесі вивчення навчальних предметів, розроблення методичних рекомендацій;
- визначення методів використання комп'ютерної техніки для контролювання навчальних досягнень школярів;
- розроблення, апробація і використання шкільних відомостей для вивчення розвитку учнів;
- визначення методів використання можливостей медіатеки та мережі Інтернет у навчальній діяльності, пошуку інформації;
- визначення методів дистанційного навчання учнів та вчителів.

Діяльність та розвиток загальноосвітнього навчального закладу підпорядковується колективності навколишніх факторів впливу на школу.

Функціонування є перш за все важливим для соціального, економічного, політичного та цивілізованого розростання держави, що закріплюється в системі навчання матеріальними та фінансовими, людськими ресурсами, культурним простором, в якому формується індивідум, тенденціями в освітній сфері, ступенем науки, що впливає на школу, державне управління, нормативна та правова база, що надається школою.

Стан розвивання суспільності породжує до відповідних характеристик управління шкільним життям. На нинішньому ступені ці функції включають:

1. Модифікація підходів при судженні функціонування закладу освіти. Це означає вироблення особистої організації перевірки та оцінювання її праці, покладання на оцінювання за показниками навчання школярів, аналізування розвинутої особистості учнів, оцінювання плодів роботи окремих педагогів та керівництва навчального закладу.
2. Демократизація керівництва закладом освіти. Визначається організування потрібних умов для звершування мети навчального закладу, пріоритет у вирішенні запитань загальності (цілої системи діяльності школи і внутрішнього шкільного управління) над одиничними (способами проведення педрад, нарад, аналізування навчання, складання наказів та графіків).
3. Заміна педагогічних працівників у школі. З приходом до школи соціальних педагогів, психологів, звільнення вчителів-класоводів - вимагає постановлення нових управлінських рішень, зв'язків, виникнення нових управлінських відносин, створити сприятливий психологічний клімат у колективі, атмосфери творчого пошуку, взаємодопомоги, зацікавленості до своєї роботи.
4. Різновиди управління. Означає вживання різностороннього управлінського змісту, систем, моделей, незалежно визначати напрям розвинення, виправляти мету школи, обирати варіацію планування навчання, визначення сутності освітніх компонентів навчання, моделювання позаурочної зайнятості учеників.
5. Змінення методів управління. Підтвердженням поступового переходу від прямого діяння на методику, пов'язану з результатами працювання школи, до розроблення педагогічної систематизації, способів їх реалізації; від жорстких регламентів до різноманітності форми, методів, змісту. Це означає здатність обирання самостійного варіанту організації та планування до завдання та цілі колективу.

б. Зміна методичних правил управління. Першочергово виходить системний підхід, розроблення цілої управлінської та педагогічної структури, розроблення технологічних інструментів для пришвидчення розвиненості. Стимулює користання формами діалогу взаємодії, запровадження методів самостійної організації та децентралізування управління.

Основною сутттю управлінської діяльності являється створення цілої системи функціонування навчального закладу, яке має відповідати тенденціям часу та організувала вимоги для розвитку школярів. Характерність управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу на сучасному рівні описується сукупністю традиційних та появою нових управлінських функцій. До традиційних функцій управлінської діяльності припадають ухвалення рішення, організація їх здійснення, редагування роботи, облік та контроль, які наразі залишаються головними. Завдяки новим функціям модернізується зміст навчання та виховання (впровадження державних стандартів освіти, концепції виховання, профілізації та індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм, підручників, посібників, виховних систем), здійснюється реалізація нових освітніх технологій (розвиваюче, модульне, диференційоване навчання, використання методів проектування і моделювання, життєтворчості особистості); поліпшуються форми та методи навчання та виховання (діалогові форми спілкування, лекційні, семінарські заняття, навчальні модулі); змінюються методи контролю знань та вмінь школярів (втілюються індикатори розвитку школярів, рейтингові системи оцінювання); оновлюється суть, форми та методи управління закладами та установами освіти (підвищується значущість менеджерської функції управління інноваційним процесом, створюються багатоваріантні моделі управління).

Удосконалена суть діяльності керівника школи вимагає й оновлення форм управління. Переважають дорадчо-адміністративні форми управління, які поділяють на: колегіальні (рішення ради школи, педагогічної ради, зборів

трудового колективу, наради при директорові, методичної ради, профспілкових зборів, ради засновників); колективні (резолуції чи рішення, консультантів, учнівської, батьківської ради, зборів творчих учителів); індивідуальні (висновки, поради під час бесіди, спостереження, анкетування, інтерв'ювання).

Застосування в управлінській діяльності комп'ютерної техніки, з відповідними програмами, допомагає керівникові створити інформаційно-пошукову систему; класифікувати добірку методичних рекомендацій для вчителів за матеріалами роботи атестаційної комісії школи; організувати каталог нормативної, технологічної і правової документації про школу; мати пакети навчальних програм, контрольних робіт з кожного предмета; розробити модульний розклад уроків та виховних заходів; створити індивідуальні навчальні плани для учнів з урахуванням обов'язкових і вибіркових дисциплін; підготувати звітну документацію з питань управління, накази по школі; сформувати бази даних про учнів, учителів, працівників школи, батьків; автоматизувати розрахунки зарплати працівникам школи.

Удосконалення змісту, форм та методів управління виробляє директора школи нового типу - відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчо спрямованого. Водночас покращення управлінської діяльності є передумовою розвитку творчих здібностей керівника школи, здатного виробити власний стиль управління.

Доцільним поєднанням модернізованих та класичних функцій, форм та методів управлінської діяльності директора школи у сучасних умовах є запорукою ефективного формування творчого колективу вчителів та учнів, демократизації та гуманізації освітнього процесу, відкритості школи як динамічної суспільної системи.

Відкрита школа є суспільною педагогічною системою, здатною до відродження та впровадження педагогічних інновацій (наукових та практичних експериментів із суспільно-педагогічних та психологічних дисциплін), адекватного сприйняття суспільно-педагогічних змін у соціумі,

встановлення різних відносин з громадськістю та учасниками освітнього процесу.

Охарактеризування управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчально-виховного закладу повинно функціонувати на основі системності, що віщує розглядання та врахування усіх елементів соціально-педагогічних умов удосконалення управління навчальним закладом у взаємозв'язаності та взаємообумовленості.

Фундаментальні напрями прогресивності управлінської діяльності є :

- побудова управління, його посилення;
- пристосування управління;
- психологія управління;
- придатність представництва навчального закладу та функцій управління;
- постачання інформацією управлінського процесу;
- дослідження плинності розвитку школи у всіх напрямках функціонування на основі спостереження системи;
- втілення принципів індивідуального орієнтування управління школою;
- демократизація управління шляхом впровадження адаптивної моделі державно – громадського управління.

### **1.3 Нормативно-правова база управління змістом діяльності загальноосвітніх шкіл України**

Випуск та розвинення правового фундаменту освіти в Україні принципово важливе в політичній, соціальній, культурній, економічній та науковій сферах. При незалежності Україна побудувала національну систему освіти, яка має свої особливості, оскільки зберегла спадщину минулого та значний науково-педагогічний потенціал, що може суттєво вплинути на

впровадження інноваційних змін у освіту. У роки незалежності освіта не стала національним пріоритетом на практиці, державне регулювання зв'язків з громадськістю у сфері освіти було зосереджене на незначній поточній діяльності освітніх закладів, законодавчі зміни були здебільшого формальними і не впливали на підвищення якості освіти.

У складному соціально-економічному середовищі система освіти продовжує реформуватись, адаптується до нових вимог громадян, удосконалює її з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, результатів найкращих вчителів, результатів педагогічних експериментів, що повністю відповідають міжнародним тенденціям в освіті, освітні простори. Однак реформа загальної середньої освіти затримується труднощами перехідного періоду.

Широкий поділ системи, різноманітність загальноосвітніх шкіл за своїми функціями призвели до необхідності створення закону України «Про загальну середню освіту», який відображає структуру середньої освіти, специфіку типів середніх шкіл, організацію освітнього процесу, права та обов'язки, забезпечення, функціонування державного ступеню освіти, участь у державному управлінні загальною середньою освітою, повноваження центральних та місцевих членів виконавчої влади, а також визначає правові, фінансові та організаційні правила діяльності та розвинення системності загальної середньої освіти, що підтримують вільний розвиток людської особистості в Україні.

Середня ланка освіти є головним центром системи освіти України. Також вона здійснює важливу соціально-культурну діяльність, спрямовану на поновлення духовного та потенціальності інтелекту українського народу, що є основою економічного становища держави.

Правова база загальноосвітніх шкіл структурована і складається з Конституції України, законів України, зокрема «Про освіту», «Про загальну освіту», таких законів, як національна стратегія освіти, Національна доктрина освіти в Україні на період до 2021 року та інші.



Нормативно-правова база, встановлена відповідно до структурних рамок, закріплена у ст. 53 Конституції України та містить положення про загальнообов'язкову загальну середню освіту, наголошує на єдності освіти та виховання, набутті знань із формуванням національних цінностей українського народу. З цього конституційного положення видно, що кожен в Україні має право на освіту.

Нормативно-правове забезпечення освіти в Україні - предмет дослідження багатьох вітчизняних вчених. Регулювання загальної освіти характеризується недостатньою плодотворністю та значно відстає від потреб громадськості, а недосконалість законодавчої бази призводить до прогалин, які перешкоджають досягненню основної мети.

Положення Закону України «Про освіту» знесилоють власний потенціал та перестають задовольняти сучасні цілі, які є повним розкриттям потенціалу кожного громадянина, а також забезпеченням сталого розвитку суспільства та побудовою України як демократичної, конкурентоспроможної європейської держави. Зміни в освіті мають переважно зовнішній, формальний характер і не покращують якість навчання, що призводить до значних соціально-економічних втрат.

На наш погляд, доцільно розглянути сферу регуляторного забезпечення управління змістом діяльності середньої школи за двома основними напрямками:

- концептуальні засади розвитку освіти (Конституція України, доктрини, програми, стратегії, а також прямі норми Закону про середню освіту);
- правове убезпечення процесів розвитку середньої освіти (законодавство, розсудження в законах про спеціальні школи, положення, що регулюють створення та функціонування нових органів у сфері освіти).

У чинному Законі «Про освіту» окрема стаття «Про загальну середню освіту» не змальовує чітких форм, засобів, механізмів, за допомогою яких держава гарантує розвиток цього зв'язку освіти. Багато стандартів чинного законодавства про освіту в Україні взагалі не застосовуються, частково

впроваджуються або припиняються. Тому важливо розробити та прийняти спеціальні закони про освіту для розвитку цього рівня освіти.

Функціональність навчального закладу розпочинається з ліцензії (дозволу на здійснення навчального процесу).

Ліцензування - це підтвердження повноважень навчального закладу надавати послуги для загальної середньої освіти на рівні державних стандартів.

Ліцензований навчальний заклад зобов'язаний мати сертифікат.

Сертифікація є підтвердженням держави про потенціал закладу щодо впровадження освітнього процесу на ступені державних стандартів освіти.

Статут навчального закладу - це укомплектування норм і правил життя колективу з урахуванням його характеристик та перспектив розвитку. Статут не повинен суперечити основним державним документам про навчальний заклад, обмежувати права учасників навчально-виховного процесу. Статут затверджується засновником навчального закладу та реєструється відповідним органом державної адміністрації освіти.

Діяльність директора загальноосвітньої школи регулюється документами міжнародного, державного та регіонального рівня.

1. Основні документи, що регулюють роботу НЗ на міжнародному рівні
  - Конвенція про права дитини (ратифікована в Україні в 1991 році);
  - Резолюція «Про декаду ООН з освіти для сталого розвитку 2005-2014» (прийнята Генеральною Асамблеєю ООН у 2002 році);
  - Підсумковий документ для дітей у світі, спеціальна сесія на користь дітей Генеральної Асамблеї ООН (2002).

На національному рівні процес планування регулюється:

- Конституція України (1996).
2. Українське законодавство (із змінами):
    - Про загальну середню освіту (1999);
    - Про позашкільну освіту (2000);

- Про діяльності, пов'язаної з інвалідністю (2000 р.);
- Про захист дітей (2001);
- Про соціальну роботу з дітьми та молоддю (2001);
- Про молодіжні та дитячі громадські організації (1998);
- Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні» (2008 р.);
- Національна доктрина розвитку освіти (2002).

Закони окреслюють правові, фінансові та організаційні питання розвитку загальної середньої освіти.

Освіта ХХІ століття - це освіта для людини, яка хоче розвиватися творчо та культурно, виховання відповідальної людини, яка здатна до самопізнання та саморозвитку, здатна критично мислити, обробляти різноманітну інформацію, застосовувати набуті нею знання та вміння для вирішення конкретних проблем, прагне змін до кращого життя і життя у своїй країні.

Вступ України до світової освітньої сфери призводить до гармонізації національних освітніх стандартів, особливо щодо тривалості загальної середньої освіти, із стандартами світової спільноти (принаймні 12 років).

Дванадцятирічна школа - це економічно ефективний спосіб працевлаштування підлітків віком 17-18 років, які не завжди можуть знайти місце для роботи в умовах конкуренції на ринку праці.

Слабкою стороною школи є відсутність адекватного рівня національної обізнаності серед більшості її випускників, що організовує громадян у цілісний соціальний організм, достатня життєздатність, соціальний розвиток, необхідна комп'ютерна грамотність, здатність обробляти інформацію та недостатнє володіння іноземними мовами. Це потребує переоцінювання підходу до визначення мети освіти школи, формування її змісту та організаційного процесу освіти.

Суть шкільної освіти повинна бути оновлена, щоб випускники 12-річної школи чим швидше пристосовувалися до самостійного існування, направлено

використовувати свій потенціал для самореалізації з професійної та особистої точки зору, а також в інтересах суспільства та держави.

Перехід до мобілізованого, динамічного світу, до відкритого суспільства збільшує роль життя та соціальних компетенцій учнів. Громадянська, економічна, правова та екологічна освіта допомагає просувати активне життя та соціальне самовираження особистості. Блок соціального змісту має бути збагачений, систематизований та перерозподілений уздовж вертикалі школи. Соціально орієнтовані знання повинні мати чіткий культурний та життєвий напрямок, щоб висвітлити ситуацію на кожному рівні школи.

Робоче навчання в 12-річній школі повинно надавати учням основи сучасного виробництва, основні технологічні процеси, основи технічної творчості, сільськогосподарські дослідження, дизайн, декоративно-прикладне мистецтво, набуття навичок роботи з інструментами різного рівня вдосконалення (від ручного до автоматичного, включаючи комп'ютерне обладнання); формування технологічних та конструкторських, економічних, екологічних знань та вмінь. Це сприяє професійному самовизначенню школярів, формуванню необхідної їм якості для роботи в різних сферах виробництва, послуг, побуту та їх подальшому навчанню та професійному розвитку.

Процес переходу до 12-річної школи є складним та трудомістким. На цьому шляху необхідно створити в цій школі передумови, без яких якісна 12-річна освіта неможлива. Перш за все, йдеться про підвищення соціального статусу вчителя, узгодження його зарплати з соціальною вагою викладацької роботи; зміцнення шкільної матеріальної бази, обладнання шкільних кабінетів, спортзалів, комп'ютерної техніки, налаштування підручників, навчальних посібників, перетворення шкільних бібліотек в інформаційно-бібліографічні центри, впровадження різних форм дошкільної освіти. Потрібні суттєві зміни у підготовці майбутніх учителів, які відповідають сучасним освітнім пріоритетам та завданням.

На нашу думку, національна програма «Освіта XXI століття» - це програма прогресивного змісту, який характеризується смисловою чіткістю структури документа, але більшість його правил залишилися без виконання. Прикладом може слугувати програма, що оголошує про створення мережі неурядових навчальних закладів та припинення бюджетного фінансування на впровадження державного стандарту загальної середньої освіти в приватних школах, обмеження права учнів у цих школах на безкоштовні підручники, медичні огляди тощо.

Нова українська школа (НУШ) - найважливіша реформа Міністерства освіти і науки. Основна мета НУШ - створити школу, яка надасть учням не лише знання про те, що відбувається зараз, а й можливість застосовувати їх у повсякденному житті.

У вересні 2017 року було прийнято новий Закон «Про освіту», який заклав основи нової системи освіти, а в лютому 2018 року Кабінет Міністрів затвердив новий державний стандарт початкової освіти.

Новий Стандарт початкової освіти на 2017/2018 навчальний рік набуває визнання у школах України. У 2018/2019 навчальному році перші вчителі в Україні почали навчання першокласників.

Новий стандарт початкової освіти передбачає, що вчителі працюватимуть за останніми підходами, так що протягом 2018/2019 років відбудеться значна перекваліфікація вчителів початкових класів. Вчителі проходять дистанційне навчання (онлайн-курс на навчальній платформі EdEra), а також зустрічі вічна-віч, де спеціально навчені тренери підвищують свої знання для викладачів на практиці.

У 2019 році була запущена пілотна програма безперервної атестації вчителів з метою виявлення та стимулювання вчителів з високим рівнем професіоналізму, які мають систему навчання та нових освітніх технологій та допомагають у їх поширенні.

У 2019 році процес сертифікації навчальних закладів, які мають наглядові та контрольні функції, буде замінено впровадженням моніторингу, який

повинен стати інструментом вдосконалення навчальних закладів. Для надання допомоги керівникам навчальних закладів, Державна служба освіти розробила рекомендації щодо побудови системи освіти в загальній середній освіті (ЗССО).

Основна зміна для школярів - це новий підхід до освіти та змісту освіти. Метою НУШ є виховання прогресивної особи, яка приймає відповідальні рішення та поважає права людини.

Міністерство запровадило нову систему оцінювання школярів. Замість табелів учні отримують сертифікат про досягнення. Оновлена модель створюється на основі оцінювання, яке робить висновки під час навчального процесу, а не на основі результатів навчання.

Вчителі йдуть в ногу з реформами. Обсяг викладачів дуже важливий для НУШ.

Щоб викладати по-новому, викладач здобуде свободу дій, що означає вибір навчальних матеріалів, імпровізацію та експерименти. Ця свобода підтримується новим законом «Про освіту».

Міністерство освіти і науки пропонує стандартні навчальні програми, але кожен викладач чи група авторів може додати або створити свої власні. Вчителі зараз обмежені лише державним стандартом - документ описує результати, які студенти повинні знати та вміти робити після проходження певного рівня освіти. Вчитель повинен сам визначити, як учні будуть досягати таких результатів.

Закон «Про освіту» формулює кадрове самоврядування. Тепер керівник школи призначає своїх заступників, набирає та звільняє вчителів. Директори шкіл та вчителі призначаються на визначений термін. Директор школи обирається через конкурс. Ця особа займає цю посаду максимум два строки на посаді 6 років (якщо особа призначається директором вперше, перший термін повноважень становить 2 роки). Потім ця людина отримає іншу посаду в цій школі або візьме участь у змаганнях директорів щодо інших шкіл.

Одне нове правило нової української школи - партнерство. Зараз батьки беруть участь у впливі на навчальний процес, вони можуть створювати власні органи державної влади.

Самоврядування батьків має право контролювати фінанси школи. Усі школи, які отримують державне фінансування, зобов'язані публікувати інформацію про власний бюджет та витрати. А батьки свідомо перераховують благодійні внески до школи, а не збирають готівку, яку потім важко облікувати.

Процес навчання та зміст освіти в Україні регулюються спеціальними державними документами.

У практиці загальної середньої освіти використовується кілька типів навчальних програм: базові, стандартні та шкільні програми.

Основні навчальні програми загальноосвітніх навчальних закладів - це основний державний нормативний документ, який є невід'ємною частиною державного рівня загальної середньої освіти, що забезпечує повну картину про:

- формування змісту загальної середньої освіти за допомогою інваріантної та варіативної складових;
- окреслює сфери освіти та розподіл годин між окремими роками навчання;
- визначає максимально дозволений тижневий навантаження учнів для кожного класу;
- визначає кількість навчальних годин, що фінансуються з бюджету.

Компонент фіксованого змісту є загальним для всіх загальноосвітніх шкіл України та визначає його національний компонент. Змінна складова організовується школою на основі інтересів, побажань учнів та батьків, здібностей закладу.

Основна навчальна програма служить основою для розробки Міністерства освіти і науки стандартних навчальних програм для різних типів середніх шкіл.

Навчальна програма загальноосвітньої школи - це нормативний документ, затверджений Міністерством освіти і науки, який визначає структуру навчального року; перелік та розподіл обов'язкових предметів за рівнем освіти; щотижнева та річна кількість годин, що виділяються на кожен предмет. Навчальна програма включає додаткові уроки для індивідуальних та групових занять, курси за вибором, факультативи. У більшості закладів навчальні програми розробляються та затверджуються центральними органами освіти. В Україні цим органом є Міністерство освіти і науки України.

На основі навчальної програми організовуються програми з усіх предметів.

Навчальна програма - це документ, затверджений Міністерством освіти і науки України, в якому зазначаються характеристики змісту навчального матеріалу із визначеними розділами, темами, приблизна кількість годин на вивчення.

Для початкової школи існує лише одна програма класу для вчителя. Програма відповідає кількості годин, зазначеним у навчальній програмі.

### **Висновки до першого розділу**

Дослідивши теоретико-методологічні аспекти управління змістом та організацією управління освітніми навчальними закладами нами було проаналізовано сучасну систему закладів середньої освіти України, яка складається з різних типів загальноосвітніх та інших навчальних закладів середньої освіти.

Система закладів середньої освіти є складним суспільним утворенням, яке як об'єкт управління має свої особливості. Адже, саме освіта дає змогу підвищувати людський капітал, створювати передумови для самореалізації особистості. Управління загальноосвітнім закладом навчання є формою



втілення управлінських взаємозв'язків в освітянській сфері. Головною кінцевою метою системи управління є організація та забезпечення належного стану освітнього процесу в закладах освіти.

Визначено найголовніші функції системи загальноосвітніх закладів, до яких відносяться: планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання.

Функції управління – це дії, що здійснюються в системі управління і спрямовані на зміну стану об'єкта управління відповідно до поставленої мети. Функції управління пов'язані з вирішенням стратегічних завдань у межах циклу управління.

В процесі дослідження нами обґрунтовано сутність організації та управління змістом діяльності загальноосвітньої школи, до яких слід віднести структуру управління навчальним закладом. Структура управління загальноосвітнім навчальним закладом визначається його власною структурою і є складною.

Під організацією управління змістом діяльності загальноосвітньої школи ми розуміємо діяльність директора закладу освіти, направлену на створення і налагодження побудови спільних дій і взаємин, що потрібно для здійснення намічених планів та управлінських постанов.

Тривалий час в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами вважалося, що керівництво здійснюється тільки на рівні адміністрації. Поступово, враховуючи вимоги часу, демократизації суспільства, переходу освітніх систем від функціонування до саморозвитку та самоуправління, до ієрархічної структури ввійшли рівні вчителів та рівні учнів.

Діяльність та розвиток загальноосвітнього навчального закладу підпорядковується колективності навколишніх факторів впливу на школу. Особливо залежить від соціально-економічного, політичного і культурного розвитку країни, сконцентровані в системі освіти матеріально-фінансові, кадрові ресурси, культурний простір, в якому сформовується індивід, тенденції розвитку освіти, ступінь розвиненості наук, що діють на школу,

система державного управління освітою, нормативно-правова база, яка забезпечує діяльність школи.

Проаналізувавши нормативно-правову базу управління змістом діяльності загальноосвітньої школи було з'ясовано, що Державна політика в галузі загальної середньої освіти закріплена у законі України «Про освіту» (1991 р.), зміненому і доповненому в 1996 році, Законі України «Про загальну середню освіту» (1999 р.). Організаційно-управлінським проектом державної політики в галузі освіти є Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття). Суть національної програми визначається загальними принципами державної політики в галузі освіти та об'єктивними відомостями здійсненого аналізу стану, тенденцій і перспектив розвитку освіти.

У складній суспільно-економічній обстановці система освіти продовжує реформуватися, пристосовуватися до новітніх потреб суспільства, її удосконалення здійснюється за допомогою вітчизняного та зарубіжного досвіду, результатів роботи кращих педагогічних кадрів, результатів педагогічних експериментів, які повністю відповідають міжнародним тенденціям освіти та підтримують інтеграцію в європейський та світовий освітній простір. Однак реформа середньої освіти притримується трудомістким перехідним періодом.

## РОЗДІЛ 2

### СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ І-ІІІ РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ

(на матеріалі діяльності загальноосвітньої школи №24 м. Рівне)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура загальноосвітньої школи

Функціонування загальноосвітнього навчального закладу дає можливість враховувати запити учасників освітнього процесу та покращити діяльність закладу освіти. Існування розгалуженої побудови керівних систем у школі потребує організації їх взаємовідносин, узгодження роботи всіх підрозділів.

Рівненська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №24 Рівненської міської ради є правонаступницею державної загальноосвітньої школи №24 Рівненської міської ради, яка була створена за наказом виконавчого комітету №171 від 29.01.1988 року та знаходиться у комунальній власності.

Місцезнаходження навчального закладу освіти: 33003, м. Рівне, вул. Гайдамацька, 15.

Заклад освіти є юридичною особою, має самостійний баланс, банківський рахунок, печатку, штамп, ідентифікаційний код.

Власником та засновником навчального закладу є територіальна громада міста Рівне, яку представляє міська рада рівного. Органом, до якого належить навчальний заклад, є відділ освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради, повноваження якого делеговані засновником з дня набрання чинності Статуту школи. Зміни до Статуту навчального закладу вносяться та затверджуються відділом освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Майно закладу освіти знаходиться в його оперативному управлінні на підставі Свідоцтва про право власності на нерухомість, серія САК № 709630 від 24.12.2013 року.

Основна мета школи - забезпечити реалізацію права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти.

Навчальний заклад реалізується у власній діяльності Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, іншими нормативно – правовими актами та Статутом школи.

Школа незалежно приймає рішення та здійснює функціонування у межах своїх повноважень, які визначені чинним законодавством України, Положенням про загальноосвітній навчальний заклад та власним Статутом.

У школі встановлена українська мова навчання.

Узгоджено з чинним законодавством та у встановленому порядку, можливо запровадити поглиблене вивчення предметів або допрофільного навчання в середній школі та профільного навчання у старшій школі.

Школа має право:

- проходити державну атестацію у встановленому порядку;
- визначати форми, методи та засоби організації освітнього процесу за погодженням із засновником;
- визначати варіативну частину робочої навчальної програми;
- в установленому порядку складати та запроваджувати власні навчально-наукові програми роботи відповідно до національних стандартів, експериментальних та індивідуальних робочих програм;
- разом з вищими навчальними закладами, їх відділами чи філіями, науково-дослідними інститутами та центрами проводити науково-дослідну, пошукову та експериментальну роботу, що не суперечить законодавству України;
- використовувати різні форми моральної та матеріальної підтримки учасників освітнього процесу;
- бути власником та адміністратором рухомого і нерухомого майна відповідно до чинного законодавства України та власного Статуту;

- отримувати кошти та матеріальні цінності від органів державного управління, юридичних та фізичних осіб;
- зробити їх доступними та використовувати власні доходи у порядку передбаченому законодавством України;
- розвивати власну соціальну базу: межі спортивних, оздоровчих, лікувальних, профілактичних та культурних відмінностей.

Безпосереднє управління школою здійснює директор, чия юридична діяльність визначається Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», шкільним Статутом та трудовим договором. Лише громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, педагогічний стаж не менше 3 роки, який успішно пройшов атестацію керівників освіти у порядку, передбаченому Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України.

Управління Рівненською загальноосвітньою школою I-III ступенів №24 здійснює директор Цюцюра Галина Петрівна та заступники директора з навчально-виховної роботи Макачук Оксана Петрівна та Свірик Марина Валеріївна, заступник директора з виховної роботи Ткачук Олена Юріївна.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти є загальні збори (конференція) працівників навчального закладу, які проводяться не менш одного разу на рік.

Делегати загальних зборів, які мають право голосу, обираються стосовно наступних трьох категорій:

- працівників закладу освіти – колективні робочі збори;
- учнів закладу освіти II-III ступеня – відповідно до класних зборів;
- батьки, члени громадськості - класними батьківськими зборами.

Термін їх повноважень - 1 рік.

Навчальна конференція:

- обирає раду навчального закладу, його керівника, визначає термін їх роботи;

- заслуховує звіт директора та керівника радт навчального закладу;
- розглядає питання навчальної, методичної, фінансово-господарської діяльності навчального закладу;
- затверджує головні напрями вдосконалення освітнього процесу, вивчає інші основні напрями діяльності навчального закладу;
- приймає рішення заохочувати роботу керівників та інших працівників закладу освіти.

У період між конференцією діє рада навчального закладу.

Рада школи - орган колегіального управління шкільними справами, який вирішує найважливіші питання для покращення освітнього процесу.

Мета шкільної ради:

- підтримка демократизації і гуманізації освітнього процесу;
- об'єднати зусилля педагогічних та учнівських колективів, батьків, громадськості щодо вдосконалення освітнього процесу;
- зформувати позитивний імідж та демократичний стиль управління;
- розширити колегіальні форми управління навчальним закладом;
- підвищити роль громадськості у вирішенні питань, пов'язаних з організацією освітнього процесу.

До ради школи пропорційно обираються представники від педагогічного колективу, учнів II-III ступенів навчання, батьків та громадськості.

Постанову про дострокове припинення роботи члена ради з будь-яких причин приймається виключно конференцією.

На наступних виборах склад ради оновлюється щонайменше на третину.

Рада школи працює за планом, затвердженим конференцією.

Кількість нарад визначається їх придатністю, але має бути не менше чотирьох разів на навчальний рік.

Засідання ради може скликатися її головою або з ініціативи директора школи, засновника та членами шкільної ради.

Рішення шкільної ради приймається абсолютною більшістю голосів, якщо на її засіданні не менше двох третин її членів.

У разі рівної кількості голосів вирішальним є голос голови ради школи.

Педагоги, учні, батьки або особи, які їх замінюють та громадськість будуть повідомлені протягом семи днів після прийняття рішень. Які не суперечать чинному законодавству та статуту школи.

У разі незгоди адміністрації школи з рішенням Ради школи створюється примирний комітет, який оцінює спірне питання.

До складу комісії входять представники державного управління, адміністрації та профспілкового комітету школи.

Шкільною радою керує голова, який обирається від складу ради. Голова ради може бути членом педагогічної ради. Головою ради не можуть бути директор та його заступники.

На підставі рішення конференції, можуть бути створені та функціонувати піклувальна рада та інші органи громадського самоврядування.

Метою діяльності піклувальної ради є забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення освітніх потреб особистості та залучення широкої громадськості до вирішення проблем освіти та виховання.

Основними завданнями піклувальної ради включають:

- підтримку виконанню законодавства України про загальну середню освіту;
- співпраця з органами виконавчої влади, організаціями, підприємствами, установами, навчальними закладами, окремими громадянами, спрямована на покращення умов навчання та виховання учнів у школі;
- зміцнення навчально-виробничої, наукової, матеріально-технічної, культурно-спортивної, оздоровчої бази школи;
- організація змістовного вільного часу та реабілітації учнів, викладачів;
- запобігання бездоглядності дітей;
- підтримка працевлаштуванню випускників школи;

- стимулювання творчої праці викладачів та учнів;
- всебічне зміцнення спілкування між сім'ями учнів та школою.

Піклувальна рада складається з 11 осіб з представників місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій, навчальних закладів, окремих громадян, у тому числі іноземних.

Члени ради не можуть втручатися в освітній процес без згоди директора школи.

У разі відходу члена піклувальної ради, на конференції на його місце обирається інша особа.

Робота піклувальної ради планується довільно. Кількість засідань визначається їх придатністю, але зазвичай не рідше чотирьох разів на рік. Позачергові засідання можуть також проводитись на вимогу третьої частини і більше членів.

Засідання піклувальної ради є допустимими, якщо на них присутні не менше двох третин членів.

Рішення піклувальної ради приймається простою більшістю голосів. Піклувальна рада інформує про свою діяльність у доступній формі на засіданнях, у засобах масової інформації, на спеціальних стендах.

Рішення піклувальної ради будуть оголошені працівникам школи, батькам та громадськості протягом семи днів. Їх реалізацію забезпечують члени піклувальної ради.

Очолює піклувальну раду голова, який обирається голосуванням його членів піклувальної ради.

Члени піклувальної ради також обирають заступника та секретаря.

Піклувальна рада має право:

- подавати пропозиції щодо посилення матеріальних, технічних, навчальних, виробничих, наукових, культурних, спортивних та оздоровчих закладів школи до виконавчого органу, директораю конференції;



- вживати заходи щодо зміцнення матеріально-технічної та навчально-методичної бази школи;
- включати інші джерела фінансування школи;
- стимулювати творчу працю вчителів, учнів;
- брати участь в оцінці скарг громадян на проблеми, пов'язані з роботою школи, з метою сприяння їх своєчасному вирішенню;
- створювати комісії, ініціативні групи, що складаються з громадськості, вчителів, батьків або осіб, які їх замінюють, представників учнівського самоврядування.

#### Директор школи:

- здійснює управління педагогічним колективом, забезпечує раціональний підбір та розміщення працівників, створює необхідні умови для підвищення професійного та кваліфікаційного рівня працівників;
- організовує освітній процес:
- забезпечує контроль за виконанням навчальних планів та програм, ступенем освіти, досягнутим учнями;
- відповідає за якість та ефективність праці вчителів;
- створює необхідні умови для участі учнів у позакласній роботі, проведення виховної роботи;
- забезпечує дотримання вимог захисту дітей, гігієни та пожежної безпеки;
- підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, підтримує творчу діяльність, дослідно-експериментальну роботу вчителів;
- забезпечує захист прав учнів від будь-яких форм фізичного або психічного насильства;
- призначає керівників класів, керівників навчальних практикумів, освітніх та наукових досліджень;

- контролює організацію харчування та охорони здоров'я учнів;
- здійснює контроль та відповідає за проходження працівників у встановлений термін обов'язкових медичних оглядів;
- розпоряджається шкільним майном та шкільними ресурсами у потрібний час;
- видає накази та розпорядження в межах своєї компетенції та контролює їх виконання;
- затверджує внутрішні правила, обов'язки шкільних працівників за погодженням з профспілковим комітетом;
- забезпечує умови для творчого зростання вчителів, пошуку та використання ефективних форм і методів навчання та виховання;
- відповідає за свою діяльність перед учнями, батьками, вчителями та конференцією, засновником, місцевими органами державної виконавчої влади.

Розмір педагогічного навантаження вчителів визначається на підставі законодавчих приписів директором навчального закладу та затверджується управлінням освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради. Розмір навчального навантаження може бути нижчим тарифної ставки (зарплати) лише за письмовою згодою педагогічного працівника.

Перерозподіл педагогічного навантаження протягом навчального року допускається лише в тому випадку, якщо зміниться кількість годин з окремих предметів, які передбачається в навчальній програмі, або письмова згода педагогічного працівника відповідно до трудового законодавства.

Директор - голова педагогічної ради, постійно керівного органу закладу. Усі педагогічні працівники закладу освіти беруть участь у засіданнях педагогічної ради.

Рішення педагогічної ради закладу освіти виконуються наказом директора школи.

Робота педагогічної ради планується випадковим чином відповідно до потреб школи. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх ефективністю, але не може бути менше чотирьох разів на рік.

Члени педагогічної ради мають право враховувати актуальні питання освітнього процесу.

Управління сучасною школою – це складна система з безліччю внутрішніх зв'язків. Її ефективність значною мірою залежить від правильного розподілу обов'язків у межах шкільної адміністрації, до якої входить директор, заступники з навчальної, виховної, наукової та господарської роботи.

Функціональні обов'язки заступника директора з навчально-виховної роботи (НВР):

- Організація педагогічного процесу;
- Виконання освітніх програм та державного рівня освіти;
- Здійснювати контроль якості знань та поведінки учнів;
- Регулювання навчального навантаження викладачів та учнів;
- Складання розкладу занять;
- управління методичною роботою;
- Впровадження педагогічних інновацій;
- Стимулювання діяльності вчителів у галузі вдосконалення педагогічної культури.

Функціональні обов'язки другого заступника директора з НВР:

- Керування освітнім процесом у початкових класах;
- Відповідає за організацію методичної роботи учителів початкових класів;
- Контролює роботу групи продовженого дня.

Функціональні обов'язки педагога організатора:

- Відповідальний за організацію та якість позакласних та позашкільних заходів;

- Планує, організовує та керує проведенням позакласною освітою у школи та за місцем проживання;
- Організовує та координує роботу класних керівників;
- Розробляє план позакласної роботи;
- Організовує та координує роботу шкільних колективів, студій, клубів, секцій;
- Виконує соціальну роботу разом із соціологом школи (або за його відсутності);
- Координує, сприяє діяльності учнівського самоврядування;
- Організовує літню реабілітацію учнів;
- Налагоджує зв'язки з позашкільними закладами та іншими дитячими об'єднаннями;
- Співпрацює з батьківськими комітетами класів та школи.

У школі створені та функціонують:

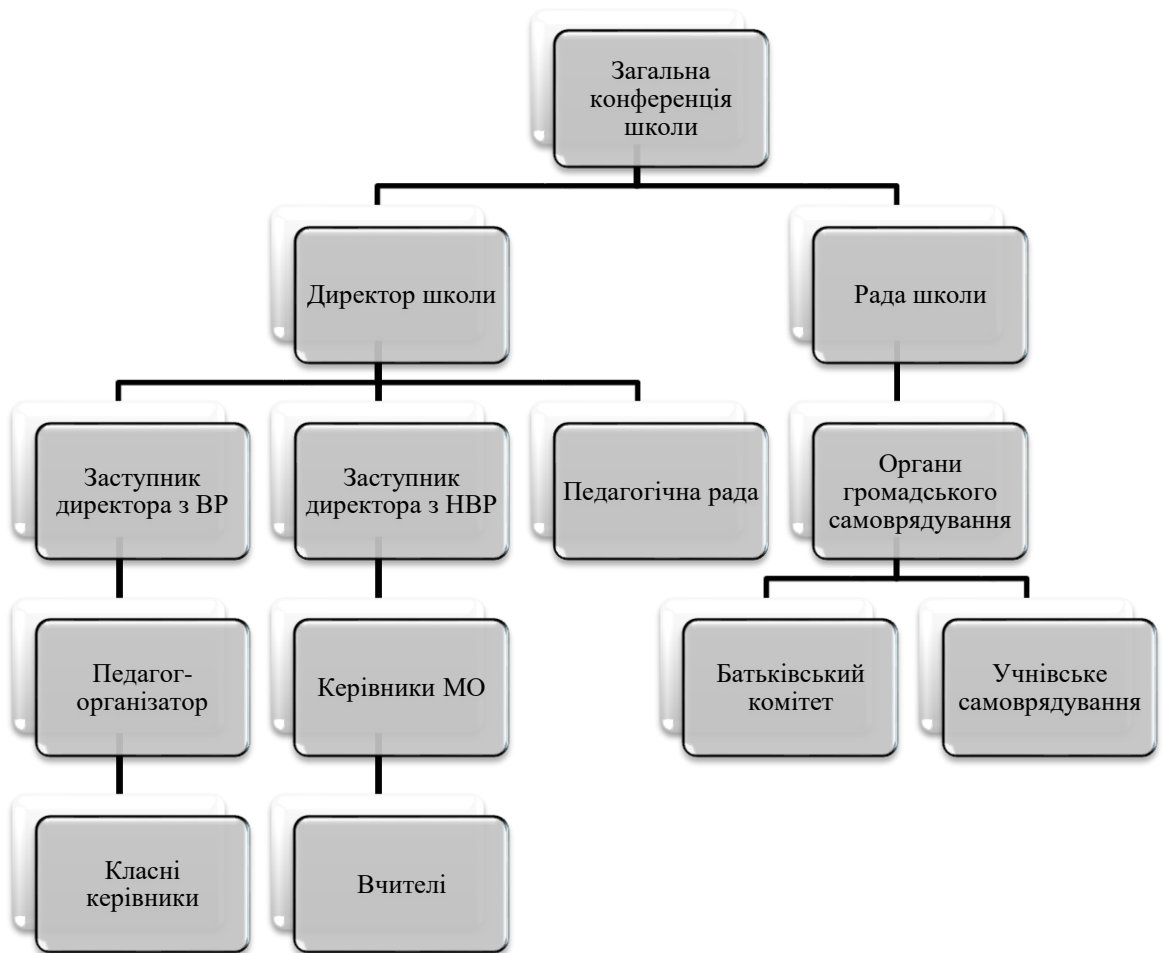
1) структурні підрозділи;

2) методичні об'єднання вчителів:

- початкових класів та вихователів групи продовженого дня – кер. Віта Францівна Стовба;
- української мови та літератури – кер. Олена Анатоліївна Козярчук;
- іноземних мов та зарубіжної літератури – кер. Людмила Арнольдівна Костецька;
- природничо-математичного циклу предметів - кер. Ольга Валеріївна Шут;
- суспільствознавчих дисциплін, географії та економіки – кер. Богут Галина Дмитрівна;
- спортивно-оздоровчого циклу предметів та предмета «Захист Вітчизни» – кер. Юрій Володимирович Солтис;
- трудового навчання та художньо-естетичного циклу – кер. Оксана Геннадіївна Шарабура;

- класних керівників 1-11 класів – кер. Алла Володимирівна Голяр;
- 3) спортивні секції, методична рада закладу, творчі групи;
- 4) психологічна служба (див. *рис. 2.1.*)

Комплекс методичних заходів, що проводиться у навчальному закладі (дискусійні наради МО, теоретичні та практичні семінари, фестивалі творчих уроків, презентації досвіду, щорічні науково-практичні конференції викладачів та учнів) дозволяють вчителям ознайомитись із психолого-педагогічними та науково-методичними аспектами важливих педагогічних проблем.



*Рис. 2.1.* Структура органів управління школою

Шкільне МО вчителів є ваговою організаційною одиницею наукової та методичної діяльності школи, структурує методичну роботу з предметів, виконує позакласові заходи учнів.

Шкільне МО:

- аналізує проблеми результатів освітнього процесу;
- пропонує зміни у змісті та структурі обов'язкових навчальних курсів, їх навчально-методичному супроводі з метою адаптації вимог до мінімального обсягу та змісту навчальних курсів;
- проводить входження великих змін у вчителів навчальної програми, забезпечуючи засвоєння школярами правил державних освітніх стандартів;
- вносить пропозиції щодо організації та змісту сертифікації вчителів;
- подає пропозиції щодо організації та суті досліджень, спрямованих на покращення навчальних матеріалів учнями належно до державних стандартів освіти;
- приймає рішення про підготовлення методичної рекомендації для підтримки вчителів, організує їх розвивання;
- розробляє методичні повчання для школярів та батьків учнів з метою кращого засвоєння потрібних предметів та курсів, підвищення навчальної діяльності, дотримання режиму праці та відпочинку;
- організує методичні семінари для викладачів з низькою кваліфікацією.

Ефективність управління директора значною мірою залежить від доцільності, чіткості розподілу прав та обов'язків в адміністративному кабінеті школи. При необхідності директор школи проводить в певні дні інструктивні чи оперативні наради, наради при директорі, засідання педагогічних рад та інші.

Нарада при директорові проводиться з метою вирішення термінових питань, пов'язаних з організацією освітнього процесу (аналіз успішності учнів, дисципліни в школі, організації позакласних заходів). Засідання інколи зосереджується на роботі окремих вчителів, які відповідають виконанню стандартів освіти. Відвідування обов'язкове для викладачів та адміністрації.

Наради при заступниках директора оцінюють поточні питання, пов'язані з їх адміністративними повноваженнями. Періодичність проведення заходу визначена в робочому плані школи.

## **2.2. Зміст та управління освітнім процесом в загальноосвітній школі**

Ключовим аспектом шкільного менеджменту є управління освітнім процесом, який реалізується в умовах загальноосвітнього навчального закладу. Адміністрація, управляючи школою, здійснює управлінську діяльність так, щоб створити оптимальні умови для виконання освітніх завдань.

Освітній процес – це система організації навчальної та виховної діяльності, визначена навчальними, науковими, виховними планами (години, уроки, лабораторні заняття, час відпочинку між заняттями, навчальна практика, заняття з трудового навчання, практика, робота у трудових об'єднаннях, походи, екскурсії, спортивні змагання, перевезення чи переходи до місця проведення заходів).

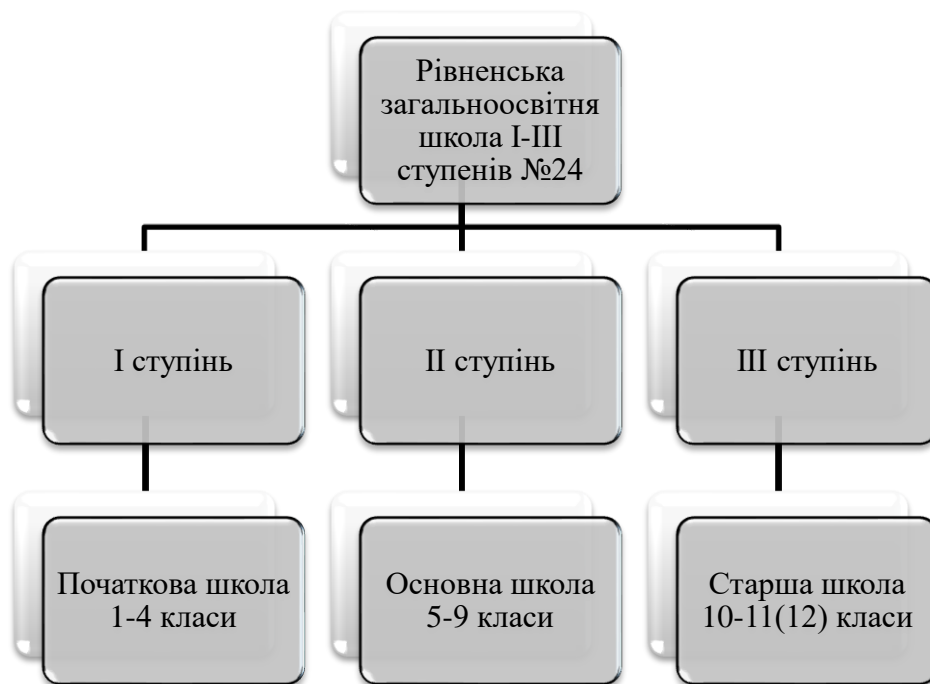
Учасниками освітнього процесу в закладі освіти є:

- здобувачі освіти (учні);
- викладацький склад;
- батьки учнів або особи, які їх замінюють;
- фізичні особи, які здійснюють освітню діяльність;
- інші особи, встановлені спеціальними законами та залучені до освітнього процесу у порядку, визначеному закладом освіти.

Відповідно до чинного законодавства загальноосвітній навчальний заклад здійснює освітній процес відповідно до рівнів загальноосвітніх програм (рис. 2.2).

Призначення кожного ступеня визначається стандартом положення про загальноосвітній навчальний заклад та окреслено у відповідних освітніх програмах.

Основна мета закладу в освітньому процесі – це різноманітний розвиток, освіта та соціалізація людини, яка усвідомлює, що вона є громадянином України, здатною жити в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має бажання до самовдосконалення та навчання протягом усього життя, готова до свідомого життєвого вибору та виконання самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності.



**Рис. 2.2. Структурна побудова Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24**

Основний засіб для досягнення мети, виконання завдань та їх реалізація призначення школи є здобуття учнями необхідного мінімального змісту загальноосвітньої програми, а також:

- ознайомлення з навчальними програмами предметів та курсів, що сприяють загальний культурний розвиток особистості та форми гуманістичного світогляду;
- надають учням можливість спробувати різні види діяльності:



- інтелектуальної – участь у всіх предметних та міждисциплінарних змаганнях, олімпіадах різного рівня;
  - трудової – участь у всіх заходах, спрямованих по благоустрою та прибирання шкільної зони;
  - художньо-естетичної – участь у хорі, ансамблі, хореографічній студії;
- надати учням можливість вибрати профіль природничого спрямування.

Навчальні програми, що реалізуються у школі, орієнтовані на:

- формування в учнів сучасного наукового образу світу;
- виховання працьовитості, любові до природи;
- розвиток національної самосвідомості;
- формування особи та громадянина, який прагне до вдосконалення та перетворення суспільства;
- інтеграцію особистості в систему світової та національної культури;
- рішення проблем формування загальної культури особистості, адаптації до життя в суспільстві;
- виховання громадянськості, поваги до прав і свободи людини, поваги до культурної традиції та особливості населення регіону, України та інших народів в умовах багатонаціональної держави;
- формування потреб учнів у самоосвіті, впевненості у собі, вдосконаленості.

Рівненська ЗОШ №24 – школа рівних можливостей для всіх. У закладі створені відповідні умови для організації інклюзивної освіти. Проблема соціалізації особистості набуває великого значення у сучасній педагогіці.

Документи про модернізацію освіти говорять про те, що в процесі реформування суспільства роль і функції освіти змінюються, зміщуючись від надання послуг державі в інтересах задоволення потреб особистості, суспільства та соціальних груп.

Мета виховання відповідно до нових підходів - розвиток особистості. Тому педагогічний колектив Рівненської ЗОШ №24 працює над проблемною темою «Соціалізація особистості на засадах створення сприятливого освітнього середовища в умовах компетентнісного підходу».

Сьогодні аспект педагогіки є надзвичайно важливим, партнерські стосунки між усіма учасниками освітнього процесу.

Педагогіка партнерства (співпраці) базується на принципах гуманізму й творчого підходу до особистісного розвитку. Ми бачимо його призначення - створення нової людської спільноти. Основне завдання партнерства:

- подолання інертності мислення;
- перехід на якісно новий рівень побудови відносин між учасниками освітнього процесу.

Це завдання виконується спільною роботою викладачів та учнів, вчителів та батьків, що означає взаєморозуміння, єдність інтересів та прагнення до особистісного розвитку учнів.

Школа допомагає батькам здобути конкретні знання про етапи розвитку дитини, ефективні способи догляду сильних сторін дитини, характеру та чеснот залежно від індивідуальних особливостей.

Опис «моделі» випускника Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 24:

- особистість - цілісна, всебічно розвинена, здатна до критичного мислення;
- патріот - з активною позицією, який діє відповідно до морально-етичних принципів і здатний приймати відповідальні рішення, дотримуючись гідності та прав людини;
- новатор - здатний змінювати навколишній світ, розвивати економіку на засадах сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, вчитися протягом життя.

Враховуючи призначення та місце роботи школи в освітній зоні об'єднаних територіальних громад (ОТГ), школа прагне досягти таких цілей:

- забезпечити, щоб учні мали обов'язковий мінімальний зміст початкової, основної, середньої (повної) загальної освіти на рівні вимог державного освітнього стандарту;
- забезпечувати наступність освітніх програм усіх рівнів;
- створити основу для адаптації учнів до життя в суспільстві, до свідомого вибору та подальшого оволодіння професійними освітніми програмами;
- створити позитивну мотивацію учнів до навчальної діяльності;
- забезпечити соціально-педагогічні відносини, що захищають фізичне, психічне та соціальне здоров'я учнів.

Основним документом, що регулює освітній процес у школі, є робоча навчальна програма, складена на основі стандартних навчальних планів, розроблених та затверджених Міністерством освіти і науки України, в яких зазначається змінна частина та визначається профіль навчання.

План роботи навчального закладу затверджується радою навчального закладу та погоджується управлінням освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Зміст навчального плану є механізмом реалізації змісту освіти та одним із засобів формування «моделі» випускника кожного ступеня.

Мета та завдання базової освіти - створити освітній простір для самовизначення учнів основної школи до вибору профілю подальшого навчання. Зміст початкової та повної середньої освіти створює передумови для всебічного розвитку особистості та визначає принципи наукових та систематичних знань, їх значення для суспільства стати людиною.

Основна школа забезпечує базову загальну середню освіту, яка разом з початковою є фундаментом загальної освіти, формує в учнів готовність вибирати та шукати шляхи подальшого здобуття освіти.

Для реалізації особистісно-орієнтованого навчального процесу у школі запроваджено профільне навчання. Профільність навчання реалізовується у рамках окремих класів.

У старшій школі навчання є профільним.

Формуючи навчальний зміст допрофільної освіти та змінний компонент, було максимально враховано освітні потреби учнів та батьків, які є результатами анкетування, опитування, моніторингу навчання та природних схильностей здобувачів освіти.

Поглиблено вивчається з восьмого класу українська мова та література.

Основні навчальні предмети, які складають невід’ємну частину змісту середньої освіти, є обов’язковими та вивчаються на рівні державного стандарту для всіх профілів.

Профільні предмети загальної освіти - це цикл предметів, які реалізують цілі, завдання та забезпечення кожного конкретного профілю.

Профільні предмети вивчаються відповідно до профілю української філології – українська мова та література. Враховуючи кадрове, навчально-методичне та матеріально-технічне забезпечення, вимоги учнів 10 класу як факультативних та обов’язкових предметів вивчають інформатику та мистецтво.

Впровадження навчання орієнтоване на:

- реальне життя та професійне самовизначення випускників школи;
- диференційований за змістом освіти, який насамперед враховує основні потреби та професійні плани студентів у реальних умовах вступу до вищої освіти;
- планується з урахуванням структури ринку праці та зайнятості молоді.

Відповідно до навчальної програми викладачів навчальні заклади самостійно вибирають програми, підручники, тренінги довідники, завірені Міністерством освіти і науки України, а також науково-методична література, дидактичні матеріали, форми, методи, засоби - виховна робота щодо забезпечення виконання юридичних завдань, та освіта на рівні державних стандартів.

Детальний розподіл навчального навантаження на тиждень окреслено у навчальних планах відповідного рівня та зображено у *табл. 2.1*.

Таблиця 2.1.

**Навчальне навантаження учнів**

Клас	Кількість годин на тиждень
1 клас	23
2 клас	25
3 клас	26
4 клас	26
5 клас	30
6 клас	33
7 клас	33.5
8 клас	36
9 клас	36
10 клас	38
11 клас	38

Процес освіти у школі організовується в навчальний рік, який починається у День знань – 1 вересня і закінчується у перших класах 25 травня, у других-одинадцятих класах 31 травня, але не пізніше 1 липня наступного року. Якщо 1 вересня - вихідний день, то навчальний рік розпочинається з першого робочого дня.

Школа організовує навчання для учнів віком від 6 років.

Навчальний рік поділяється на семестри:

- I семестр - з 01 вересня по 26 грудня;
- II семестр - з 13 січня по 31 травня.

За погодженням з управлінням освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради вводиться графік канікул з урахуванням місцевих умов,

специфіки та профілю НЗ. Тривалість канікул за навчальний рік становить не менше 30 календарних днів.

Відповідно до статуту закладу, освітній процес відбувається в п'ятиденний шкільний тиждень, одна зміна. Розпочинаються заняття о 08.30 години. Згідно до Закону України «Про освіту», урок триває у перших класах - 35 хвилин, в других - четвертих класах - 40 хвилин, у п'ятих - одинадцятих - 45 хвилин.

Зміни тривалості уроків допускаються за погодженням з управлінням освіти та міською санітарно-епідеміологічною службою (СЕС).

Тривалість перерв, під час яких не відбувається харчування школярів – 10 хв., під час яких учні харчуються – 20 хв.

Щоденний порядок та кількість уроків розподіляються розкладом уроків, що готується до кожного семестру відповідно до санітарно-гігієнічних та педагогічних вимог, затверджених радою навчального закладу та затверджених директором.

Щотижневий режим роботи в навчальному закладі затверджується в навчальному плані.

Окрім різних форм обов'язкового навчання, заклад здійснює групові, факультативні, індивідуальні та інші позакласові заходи та заняття, викладені за певним графіком та спрямовані на виконання навчальних інтересів учнів та розвиток їх творчих здібностей, схильностей та обдаровань.

Зміст, характер та обсяг завдань для дому з кожного предмета визначається вчителем відповідно до педагогічних та гігієнічних вимог з урахуванням індивідуальних особливостей учнів.

У школі для учнів 1-4 класів за бажанням батьків або осіб, які їх замінюють можуть формуватись групи продовженого дня за наявності відповідної навчально-матеріальної бази, вчителів, обслуговуючого персоналу.

Для визначення рівня успішності у першому класі проводиться словесний опис знань учнів у навчанні, у другому-одинадцятим класах знання оцінюються за 12-бальною системою.

Навчальний документ (табелі успішності, свідоцтво, атестат) відображає результати досягнення учнів у семестрі, навчальній річці та державній підсумковій атестації (ДПА).

Порядок проведення та випуск учнів школи викладені у Інструкції про проведення та випуск учнів навчальних закладів системи загальної середньої освіти усіх видів та форм власності, затвердженій у встановленому порядку.

При переведенні учнів з початкової школи до основної школи в першу чергу враховуються результати досягнень у навчанні, які не нижче середнього рівня з української мови, читання та математики.

Контроль за дотримання рівня освіти учнів, які закінчили певний рівень навчання, вимогами державного стандарту загальної середньої освіти здійснюється через ДПА. Порядок проведення ДПА визначається Положенням про державну підсумкову атестацію учнів у системі загальної середньої освіти, затвердженими у встановленому порядку.

Учням, які закінчили певний рівень навчального закладу, видається відповідний документ про освіту:

- Про закінчення початкової школи – табелі успішності;
- Про закінчення основної школи – свідоцтво про базову загальну середню освіту;
- Про закінчення навчального закладу – атестат про повну загальну середню освіту.

Для навчальних досягнень учнів встановлюються такі форми моральної та матеріальної підтримки: похвальні листи, грамоти, подяки, нагороди (з фонду піклувальної ради).

Зарахування, відрахування та переведення учнів здійснюється без конкуренції відповідно до території обслуговування, яка встановлена виконавчим комітетом Рівненської міської ради та у відповідності з Порядком зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 16.04.2018 року №367.

За Рівненською загальноосвітньою школою I-III ступенів №24 Рівненської міської ради закріплено наступну територію обслуговування, такі вулиці як: Гайдамацька, Кобзарська, бульвар Богдана Хмельницького, академіка Грушевського (від бульвару Богдана Хмельницького і до вулиці Гагаріна – непарні номери), Бульби-Боровця, Мойсея Базіна, Винниченка, Конотопської битви, гетьмана Виговського, Купріна, Саксаганського, Заньковецької, Кропивницького, Петрусенко, Джека Лондона, Бориса Степанишина, Григорія Горбачовського, Євгена Борового, Новобармацька, Чебишева, Буковинська, Костромська.

Розподіл класів з вивчення окремих предметів на групи провадиться відповідно до стандартів, затверджених постановами Міністерства освіти і науки України від 20.02.2002 № 128 зі змінами, внесеними Регламентом № 921 від 17.08.2012 р. та № 401 від 08.04.2016р. (див. Додаток А).

Виховання учнів у закладі відбувається під час проведення уроків, в процес позакласних та позашкільних заходів. Мета виховного процесу визначається на основі принципів, закріплених у Конституції та законах України, інших нормативно-правових актах.

Весь освітній процес у школі орієнтований на учня, його розвиток талантів, виховання загальнолюдських цінностей, поваги до іншої людини, цінностях любові до власної країни. Він проходить через весь зміст освіти та весь навчальний процес. Виховання позитивних рис та чеснот характеру здійснюється через досвід та зміст виховання.

Ядром всього навчального процесу закладу є патріотичне виховання. Науково-методична проблемна тема Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24: «Становлення морально-духовної особистості на основі сучасних підходів до навчання та виховання», що відповідає ідеї реалізації Концепції національно-патріотичного виховання, адже головне у національно-патріотичному вихованні – це відродження духовності та моралі, що ґрунтується на системі загальнолюдських цінностей та поглинає у себе національні, культурні, професійні та інші інтереси найширшого кола



населення. Тому реалізація науково-проблемної теми сьогодні неможлива без приділення значної уваги патріотичному вихованню, що в свою чергу неможливо без комплексного підходу.

Належна увага також приділяється формуванню системи ціннісних ставлень особистості через реалізацію обласної Програми національного виховання учнівської молоді Рівненщини на 2008-2020 роки, що відображено у плані виховної діяльності. Тому робота викладачів орієнтована на виховання в учнів екологічної культури, створення умов для морального, художнього, естетичного та трудового виховання, сприянню в організації роботи учнівського самоврядування, волонтерському русі та благодійності.

Виховна робота у школі здійснюється заступником директора з виховної роботи Ткачук О.Ю., 25 класними керівниками, педагогом-організатором Гецько К.М., за безпосередньої участі шкільного практичного психолога та соціального педагога Доманської Л.В., бібліотекаря Цюцюри М.Т., батьківського комітету, учнівського самоврядування та педагогічної ради школи.

Для того, щоб навчальна діяльність вчителів була координованою та ефективною, протягом навчального року було проведено відповідну методичну роботу. Відповідно до проблемної теми, над якою працює методичне об'єднання керівників класів та теми закладу, особливу увагу приділено створенню відповідного освітнього простору для формування професійної компетентності класних керівників, підтримання та розвитку творчого потенціалу кожного педагога-виховника, що спонукає до активного пошуку в шкільних умовах.

Основною методичною роботою протягом 2018-2019 навчального року було впровадження демократичної культури через розробку відповідних процедур захисту прав дітей та формування демократичних цінностей; надання реальної та ефективної допомоги керівникам класів у процесі розвитку їхніх професійних навичок, зокрема щодо виховання громадянина України у свідомості та формування цінностей учнів. Для досягнення

очікуваних результатів методична робота була ретельно спланована, відповідно до діагностики класних керівників, інформаційного аналізу про стан професійної компетентності кожного з них з урахуванням потреб та труднощів. На засіданнях МО класних керівників, а також під час навчально-методичних нарад найактуальнішими проблемами були відбір найкращих методів і прийомів навчальної роботи, які сприяли б формуванню в учнів загальнолюдських, полікультурних, громадянських цінностей.

У вересні 2019 року відбулася нарада МО класних керівників на тему: «Організаційно-методичні аспекти роботи на новий навчальний рік». Питання про особливості реалізації Концепції національно-патріотичного виховання для дітей та молоді обговорювалося на батьківських зборах 18.09.2019 року та 20.09.2019 року. Видано положення «Про проведення Тижня національно-патріотичного виховання» та наказ «Про підсумки Тижня національно-патріотичного виховання». Також відбулися наради МО класних керівників на теми: «Формування життєвих компетенцій учнів у вимірі освітніх інновацій сучасної школи», «Формування духовно-патріотичної компетенції учнівської молоді», «Правове виховання учнів». У жовтні 2019 року серед учнів проводили моніторинг за рівнем сформованості своїх цінностей. У формі круглого столу проведено педагогічну раду з теми: «Вплив виховної діяльності на формування нових традицій закладу. Результати та перспективи».

Результат роботи:

- вся робота класних керівників планується відповідно до Концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді, Програми національного виховання учнівської молоді Рівненщини на 2008-2020 роки та Концепції реалізації державної політики у сфері реформи загальної середньої освіти «Нова українська школа» до 2029 року;
- проведено батьківські збори для обговорення специфіки реалізації Концепцій національно-патріотичного виховання дітей та молоді, та реалізації державної політики у сфері реформи загальної середньої

освіти «Нова українська школа», реалізації програми інших аспектів освітньої діяльності;

- класні керівники продовжили систематизувати матеріали, пов'язані з реалізацією програми та концепціями;
- продовжується забезпечення національно-патріотичного виховання та формування в учнів цінностей через діяльність шкільних гуртків.

Однак, в організації виховної діяльності є кілька недоліків:

- не всі вчителі-предметники та класні керівники забезпечують системний підхід до реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді, Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», Програми національного виховання учнівської молоді Рівненщини на 2008-2020 роки;
- недостатня робота класних керівників із учнями та батьками учнів, які порушують дисципліну, пропускають заняття без поважних причин та реєструються у шкільному обліку;
- потрібно вдосконалювати роботу учнівського самоврядування, розвивати ініціативність та самодіяльність учнів, залучати їх до активного соціального життя;
- необхідно активізувати роботу з батьками;
- інноваційні технології не в повній мірі використовуються класними керівниками.

Необхідною умовою формування компетентностей є діяльність, орієнтована на освітню діяльність, що забезпечує постійну інтеграцію учнів у різні види педагогічно придатної активної навчально-пізнавальної діяльності, а також її практичну спрямованість. Корисно, по можливості, не тільки показати походження реальності з практичної ситуації, але і, по можливості, створити умови для самостійного виведення нових знань, перевірити їх на практиці та

встановити причини та наслідки, створивши проблемні ситуації, організувавши спостереження, експерименти та інші види діяльності.

Створення ключових компетенцій сприяє створенню та впровадженню міждисциплінарних зв'язків у навчальному процесі. Їх використання підвищує пізнавальний інтерес учнів до освіти та підвищує рівень їх загальної культури, створює умови для систематизації навчальних матеріалів та формування наукового світогляду. Учні набуватимуть досвіду застосувавши знання на практиці та передачі їх у нові ситуації.

### **2.3 Ресурсне та фінансове забезпечення функціонування загальноосвітньої школи**

Створення ресурсів та фінансови умови для безперервної роботи навчального закладу також є одним з найважливіших завдань керівника закладу освіти. Зусилля директора повинні зосереджуватися на підтримці матеріально-технічної бази закладу з одного боку, та на розвиток з іншого - відповідно до нових викликів, які стоять перед школою.

Матеріально-технічна база є необхідною умовою функціонування й покращення навчального закладу. Розвиток вимагає постійної турботи адміністрації школи та батьківської громадськості. Це один з найголовніших напрямків роботи закладу, який забезпечує якісне проведення освітнього процесу.

Подальше вдосконалення матеріального та технічного постачання школи за допомогою сучасного навчального та спортивного обладнання, інформаційно-технічними засобами визначає можливість організувати додаткові освітні послуги, навчально-виховну діяльність, запроваджувати культурні, спортивно-оздоровчі та схожі за напрямком заходи.

Ресурси – це учасники освітнього процесу, технічна база, фінанси для реалізації завдань, які ведуть до визначеної мети, а саме реалізації стабільності освітнього процесу, інформаційні ресурси.

Найважливіший із ресурсів – це люди, учасники освітнього процесу.

Освітній процес на 100% забезпечено фахівцями, які мають повну вищу та середню спеціальну педагогічну освіту та володіють державною мовою.

Технічна база школи складається з будівель, споруд, комунікацій, землі, опалювальної системи, водопостачання, освітлення, продукти харчування, меблі, транспортні засоби, навчальне обладнання, інші цінні речі, відображені на балансі навчального закладу з зазначеною вартістю. Плодотворність функціонування закладу значною мірою залежить від відповідності кожної з цих підсистем завданням навчального закладу.

Майно навчального закладу належить йому у сфері прав оперативного управління відповідно до чинного законодавства. Засновник управляє використанням та збереженням майна через управління освіти і має право приймати рішення про вилучення майна, яким користується школою.

Відповідно до належного законодавства заклад освіти споживається землею та іншими природничими ресурсами та несе відповідальність за придержування правил і стереотипів з їх охорони.

Посилення матеріальної та технічної бази закладу є повсякчасно найважливішим питанням діяльності школи. Підпорядкування якісного виховного процесу, здоров'я учнів і вчителів, санітарно -гігієнічний стан приміщень, дотримання правил пожежної безпеки та догляд території навчального закладу залежить від належної забезпеченості школи. Щорічно шкільний заклад запроваджує косметичний ремонт усіх навчальних кабінетів, санвузлів, службових приміщень, частково ремонтується фундамент та ганок.

Відокремлення основних фондів, операційних коштів та других запасів навчального закладу відбувається лише у випадках, визначених законодавством. Накладності, заподіяні навчальному закладу внаслідок

порушення його економічних прав іншими фізичними та правовими особами, компенсуються чинним законодавством.

Для забезпечення освітнього процесу матеріальна база школи складається із навчальних кабінетів, майстерень з трудового навчання (майстерня обслуговуючої праці, слюсарна майстерня, столярна майстерня), а також спортивного та актового залів, бібліотечної кімнати, комп'ютерного кабінету, їдальні, спортивного комплексу, де є міні футбольне поле зі штучним покриттям (див. Додаток Б).

У навчальних кабінетах створено відповідні санітарно-гігієнічні умови для здійснення освітнього процесу. Дотримується режим вентиляції, вологе прибирання проводиться за графіком. Є достатня кількість обладнання для прибирання приміщень, яке маркується та використовується за призначенням. Доступні засоби для чищення та дезинфекції.

У навчальному закладі є кабінет для вчителів (учительська), кабінет психолога та соціального педагога, медичний пункт, стоматологічний кабінет, кабінет директора, кабінет секретаря, 2 кабінети заступників директора, кабінет педагога-організатора, навчальні лабораторії: фізики, хімії, біології, математики, історії, української мови та літератури, фізичної культури, іноземної мови; 2 приміщення технічного персоналу, гардероб, дві роздягальні для учнів на уроках з фізичної культури.

Кожен навчальний кабінет обладнаний партами, стільцями для кожного учня; столи та стільці для оснащення кожного робочого місця педагогічного працівника в класах, навчальних кабінетах, лабораторіях; шафами у кожному навчальному кабінеті, навчальній лабораторії; дошками для кожної класної кімнати.

Кабінет фізики обладнаний на 100% необхідним обладнанням для проведення демонстраційних експериментів, лабораторних робіт та фізичної майстерності. Хімічний кабінет оснащений практичною частиною програми на 75% та реактивним обладнанням, а кабінет біології на 50% підготовлений до практичної частини навчального матеріалу.

У кожному навчальному кабінеті є паспорт, який відображає загальні санітарно-гігієнічні умови приміщення, організація робочих місць, режим роботи кабінету, перелік методичної літератури, дидактичні та роздаткові матеріали, наочні посібники та технічне обладнання, постійні та змінні експозиції, у більшості класів - методичне забезпечення.

Усі класи, в яких проводиться навчання, відповідають Положенню про навчальні кабінети загальноосвітніх навчальних закладів, що затверджено наказом МОН України за № 601 від 20.07.2004 р., Державні санітарні норми та стандарти, утримання загальноосвітніх навчальних закладів та організації освітнього процесу, які затверджені листом МОН України від 05.06.2001 р. За № 1/12-1459 та затверджені постановою головного державного санітарного лікаря України від 14.08.2001 р. За № 63, в якій створили необхідні умови для занять.

Навчально-методичне забезпечення дає змогу повною мірою реалізувати навчальні програми, згідно з якими працює педагогічний колектив.

Відповідно до закону вступ школи від 31.08.1983 року рішення виконкому Рівненської міської ради народних депутатів від 31.08.1983 року №326 навчальний заклад має земельну ділянку, де розміщуються спортивні та географічні майданчики, зона відпочинку, стадіони. Земля, надана для використання закладу, повинна використовуватися за призначенням, бути огороженою, утримується у належному санітарно-гігієнічному стані.

Школа виконує велику організаційну роботу з естетичного оформлення коридорів, класних кімнат, навчальних та адміністративних кабінетів, їдальні, зони відпочинку, точно підбираючи кольорову гаму. У закладі чіткий підхід до проектування всього шкільного простору. Коридори школи доповнюються новими сучасними стендами, ведеться активна робота по озелененню шкільної території. Шкільне подвір'я завжди охайне та доглянуте. Квіти висаджують на клумбах, про які опікуються працівники школи влітку. Працівники школи регулярно косять траву на спортивному майданчику, виносять та періодично вивозять сміття з території школи. За кожним класом середньої та старшої

школа закріплена певна ділянка школи, яку учні припирають від листя з осипавшихся дерев.

Фінансові ресурси навчального закладу складаються з системи бюджетних інструментів, системи бухгалтерського обліку, системи розподілу коштів та заробітної плати. Важливою роллю директора навчального закладу є забезпечення якісного функціонування кожного структурного компонента фінансової системи. У сучасній ситуації навчальний заклад може стабільно функціонувати та розвиватися лише за цих умов.

Фінансово-господарська діяльність школи здійснюється на основі кошторису.

Джерелами бюджетування є:

- кошти засновника;
- кошти місцевого бюджету у розмірі, передбаченому стандартами фінансування загальної середньої освіти для забезпечення вивчення предметів у розмірі Державних стандартів освіти;
- кошти фізичних, юридичних осіб;
- кошти, отриманні за надання платних послуг;
- дохід від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, навчально-дослідних інститутів, підсобних господарств, від оренди приміщень, споруд, обладнання;
- благодійні внески юридичних та фізичних осіб.

Школа має право орендувати та купувати необхідні матеріальні ресурси та обладнання, користуватися послугами організації, підприємства, установи чи фізичної особи, фінансувати за власні кошти заходи, що сприяють покращенню соціальних умов колективу.

Порядок діловодства та бухгалтерського обліку в школі визначається законами та положеннями Міністерства освіти і науки України та інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані навчальні заклади. На розсуд засновника установа може вести бухгалтерський облік самостійно або через централізований облік.



Звіти про діяльність школи складаються відповідно до закону.

У школі є бібліотека, яка включає читальний зал, кімнати для видання та зберігання літератури. Шкільна бібліотека Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів №24 працює під керівництвом Цюцюри Марії Тарасівни. Проблема, над якою працює бібліотекар: «Формування у дітей читацьких інтересів». Бібліотечний фонд налічує 24526 книг, брошур та журналів (примірників).

Мовний склад основного бібліотечного фонду:

- книги українською мовою – 72%;
- книги російською мовою – 20%;
- книги англійською мовою – 5%;
- книги німецькою мовою – 3%.

Зазначена навчально-методична та довідкова література використовується за призначенням.

Сучасний освітній колектив для підвищення ефективності навчання вимагає забезпечення Інтернет-ресурсами та збільшення можливості доступу до інформації в цілому. У школі є два кабінети інформатики. У цих кабінетах є навчальні комп'ютерні системи з ліцензованим програмним забезпеченням. Усі комп'ютери знаходяться в локальній мережі та підключені до Інтернету.

Класи інформатики відповідають вимогам діючих Державних санітарних норм та стандартів організації та обладнання комп'ютерної кабінетів у навчальних закладах, затверджених постановою Головного державного санітарного лікаря України від 30 грудня 1998 р. №9 та Положенню про кабінет інформатики та інформаційно-комунікаційних технологій навчання загальноосвітніх навчальних закладів, затвердженому наказом Міністерства освіти і науки України від 20.05.2004 р. №407.

Матеріально – технічне обладнання школи дає змогу доносити інформацію до кожного учня, надавати інформацію, полегшувати зворотній зв'язок у класі, таким чином, підвищувати ефективність навчального процесу.

Автоматично вивчаючи роботи з підтримання матеріальної бази навчального закладу, особливо важливо з'ясувати, яка тенденція до вирішення цієї проблеми переважає - отримання додаткових коштів на ремонт або забезпечення раціональної експлуатації та ретельної обробки матеріальних цінностей.

Рівень роботи щодо створення фінансових умов для роботи навчального закладу можна оцінити за такими параметрами:

- технічний стан та раціональне використання просторів та матеріальних цінностей;
- відповідність обладнання класів, бібліотеки, лабораторій, актової зали, майстерень сучасним вимогам;
- раціональне використання коштів;
- отримання позабюджетних коштів у разі потреби зміцнити матеріальне та фінансове становище навчального закладу;
- бухгалтерський стан;
- надання платних послуг населенню;
- використання угод про співпрацю з організаціями, фондами, відомствами, підприємствами, окремими громадянами.

З кожним роком спільними зусиллями активно здійснюється робота щодо покращення матеріально-технічної бази школи.

Школа не може існувати без співпраці батьків. Демократично обраний батьківський комітет представляє думку батьків у шкільній раді. Завдяки внескам батьків школа постійно проводить реконструкцію приміщення, підтримуючи належний санітарний стан, оновлюючи матеріально-технічну базу.

Відповідно до «Методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи», затверджених наказом МОН від 23.03.2018 №283 у класних кімнатах 1-2 класів (вчителі Блащук Н.К.,

Абрамчук Я.В., Редько Л.В., Талімончук Л.В., Лисюк І.Г., Созонюк В.В., Ледвій С.М., Шматко Т.В.) створені:

- центр навчально-пізнавальної діяльності;
- змінні тематичні осередки, в яких розміщуються дошки, стенди;
- ігровий центр, оснащений настільними іграми, інвентарем для рухливих ігор;
- осередок художньо-творчої діяльності з поличками для зберігання приладдя та стендом для змінної виставки дитячих робіт;
- осередок відпочинку з килимом для сидіння та гри, стільцями, кріслами-пуфами;
- дитяча класна бібліотека;
- куточок живої природи для проведення дослідів;
- осередок вчителя, оснащений столом, стільцем, комп'ютером, полицями, ящиками, шафами для зберігання дидактичного матеріалу та інше.

Учителі урізноманітнюють варіанти організації навчального простору в класі. Планування та проектування освітнього простору школи зорієнтовують на розвиток дитини та мотивацію її до навчання. Крім класичних варіантів, використовують мобільні робочі місця, які легко трансформують до групової роботи, що дозволяє змінити просторово-предметне оточення дитини.

Під час проведення уроків учителі використовують нові ІТ-технології, комп'ютери, мультимедійні засоби навчання, Інтернет ресурси. Однак кабінети, у яких навчаються учні 3-4 класів потребують осучаснення меблів, зміни дизайну, плакатного, наочного матеріалу та забезпечення мобільними партами.

В навчальному закладі є проблеми, які потребують негайного вирішення. Ці проблеми зазначені у «Перспективному плані розвитку матеріально-технічної бази на 2019-2020 роки»

За результатами дослідження, матеріально-технічна база навчального закладу не повністю відповідає сучасним вимогам. Школа найкраще

забезпечена навчальними посібниками та меблями, найгірше – комп'ютерною технікою.

Щоб школа відповідала сучасним вимогам потрібно збільшити фінансування навчального закладу.

### **Висновки до другого розділу**

Дослідивши специфіку організації управління загальноосвітньою школою I-III рівня акредитації (на матеріалах діяльності загальноосвітньої школи №24 м. Рівне), нами було проаналізовано організаційно-управлінську структуру загальноосвітньої школи, яка включає:

- органи колективного управління школою (конференція, шкільна рада, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках);
- адміністрація школи (директор, його заступники з навчальної, наукової, виховної, методичної, господарської роботи);
- органи громадського самоврядування (учнівський комітет, вчителі (профком, методична рада), батьки (батьківський комітет).

Управління школою – це система з безліччю внутрішніх зв'язків. Ефективність навчального закладу значною мірою залежить від управлінської діяльності шкільної адміністрації, на основі якої є правильний розподіл обов'язків адміністрації.

Оцінка управління складним загальноосвітнім навчальним закладом з точки зору структури управління свідчить про те, що у взаємопов'язаній мережі посад – керуюча підсистема – керована підсистема, визначальна роль належить підсистемі управління.

В процесі дослідження нами обґрунтовано зміст та управління освітнім процесом у загальноосвітній школі, вважаємо, що це ключовий аспект шкільного менеджменту, що реалізується в умовах загальноосвітнього

навчального закладу. Управління загальноосвітніми навчальними закладами базується на положеннях теорії управління. Основними складовими є певні тенденції, які відповідають закономірностям, та пов'язані з принципами управління загальноосвітніми навчальними закладами. Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників навчальних закладів. Адміністрація, здійснює управління школою так, щоб створити оптимальні умови для реалізації освітніх завдань. Сьогоднішня модель управління є найбільш сучасною, оскільки вона ґрунтується на критеріях гнучкості та культурної рівноцінності.

Проаналізувавши ресурсне та фінансове забезпечення функціонування загальноосвітньої школи було з'ясовано, що матеріально-технічна база є необхідною умовою функціонування та розвитку навчального закладу. Розвиток навчального закладу вимагає постійного опікування адміністрації школи та батьківської громадськості, це є одним з найважливіших напрямків роботи закладу, який забезпечує якісне проведення освітнього процесу.

Зусилля адміністрації школи повинні бути зосереджені, з одного боку, на підтримку та покращення матеріально-технічної бази навчального закладу, а з іншого - на розвиток закладу відповідно до нових завдань, що виникають перед школою.

Для забезпечення освітнього процесу матеріальна база школи складається із навчальних кабінетів, майстерень з трудового навчання (майстерня обслуговуючої праці, слюсарна майстерня, столярна майстерня), а також спортивного та актового залів, бібліотеки, комп'ютерного кабінету, їдальні, спортивного майданчику, на якому знаходиться міні футбольне поле зі штучним покриттям.

Провівши дослідження матеріально-технічної бази, можемо зробити висновок, що школа потребує матеріальної підтримки, для модернізації освітнього та виховного процесу. Теперішній матеріальний стан навчального закладу не відповідає сучасним вимогам.

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ

(на матеріалі діяльності загальноосвітньої школи №24 м. Рівне)

### **3.1. Підвищення кваліфікації та його вплив на кадровий потенціал педагогічного складу загальноосвітньої школи**

Важливим завданням керівництва навчального закладу є створення кадрових умов для роботи закладу освіти. Офіційним показником наявності умов працевлаштування є дотримання графіку прийому на роботу в школу, заповненість усіх вакансій.

Робота з педагогічними кадрами є ключовою. Основним компонентом є розвиток людських ресурсів, покращення продуктивності роботи на основі комплексного, безперервного, різнобічного розвитку особистості. Останніми роками штатний розпис школи поповнюється психологами, соціальними педагогами, заступниками з науково-методичної роботи, що свідчить про перехід освітнього закладу на покращений новий рівень.

Проблемам формування кадрового потенціалу управління в освіті у своїх дослідженнях вирішували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Бондар, Л. Даниленко, Л. Калініна, В. Маслов, Ю. Конаржевський, Р. Шакуров, В. Савченко, Г. Щокін та інші.

Якісні характеристики персоналу включають відповідність педагогів кваліфікаційним та трудовим обов'язкам, завданням, з якими вони стикаються у навчальному закладі, та рівні професіоналізму їх особистостей та діяльності.

Оскільки рівень кваліфікації педагога виражається у вирішенні конкретних загальних та шкільних навчальних завдань, то створення кадрових умов означає організацію методичної роботи відповідно до завдань, що стоять перед навчальним закладом.

Ефективність функціонування Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 24 забезпечує реалізацію кадрової політики шляхом створення оптимальних умов для формування творчого та здібного колективу, широкого впровадження досягнень психолого-педагогічної науки та передового досвіду роботи.

У школі працює висококваліфікований педагогічний колектив, який здатний забезпечувати високий рівень освіти, створювати умови для індивідуального розвитку учнів, будує свою педагогічну діяльність на єдиних професійних принципах.

Колектив школи живе насиченим творчим життям, спрямованим на підвищення якості навчання школярів завдяки модернізації освітньої діяльності, застосуванню новітніх педагогічних та інформаційних технологій.

Кадрова політика школи орієнтована на:

- реалізацію основних напрямків модернізації системи освіти;
- розвиток та вдосконалення творчого потенціалу педагогічних працівників;
- поліпшення вдосконалення законодавчої бази для професійної діяльності освіти;
- оволодіння педагогічними працівниками сучасними інформаційними технологіями;
- регулярне оновлення та координація змісту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- покращення системи стимулювання професійного зростання педагогічних працівників.

Штатний розклад школи здійснюється у повній відповідності з навчальною робочою програмою школи та за п'ятиденним графіком роботи навчального закладу.

При розстановці педагогічних кадрів враховується педагогічний досвід та кваліфікація вчителя. Позитивними тенденціями є стабільність кадрового

складу, наявність фахової підготовки у всіх працівників можна судити з *табл. 3.1.*

*Таблиця 3.1.*

**Якісний склад персоналу Рівненської ЗОШ №24 (станом на 2019/20 н.р.)\***

Всього нараховується 58 педпрацівників:	Кількість вчителів
а) за категоріями:	
- спеціалістів вищої кваліфікаційної категорії	- 34;
- спеціалістів I кваліфікаційної категорії – 6 вчителів;	- 6;
- старший вчитель – 10 вчителів;	- 10;
- вчитель-методист	-10;
- нагороджено знаком «Відмінник освіти України»	- 6;
б) за віком:	
- до 30 років	- 9;
- 30-45 років	- 12;
- 46-55 років	- 17;
- 56-60 років	- 16;
- більше 60 років	- 4;
в) за стажем роботи:	
- до 5 років	- 6;
- до 20 років	- 14;
- до 30 років	- 29;
- 30-40 років	- 9.

\*Складено автором на підставі матеріалів статистики школи

Сьогодні учитель повинен бути довершено освідченим громадянином, здатним легко споруджувати напрямок та сутність педагогічної діяльності,



який самостійно розробляє свій розвиток, підвищує освітній та культурний етап, вміє самостійно здобувати необхідні знання для педагогічної діяльності, уміння та навички, прискіпливо роздумує, оволодіває незламною системою поштовхів та снаги соціалізації, здатний діяти активно та творчо.

Оскільки професійні знання працівників постійно старіють, то їм необхідно завжди підвищувати рівень своєї кваліфікації, психологічну обізнаність та постійно вчитися. Саме тому сучасним переконанням відповідає теорія «безперервної освіти», тобто освіта та розвиток педагогічних кадрів упродовж усієї трудової діяльності.

Атестування педагогічних кадрів закладів освіти провадиться відповідно до Закону України «Про освіту», Типового положення про атестацію педагогічних працівників України.

Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямованих на всебічну оцінку педагогічної функціональності вчителів, яка визначає відповідність педагогічного колективу посаді, рівню його кваліфікації, присвоєній кваліфікаційній категорії, педагогічному званню.

Види атестації педагогічних працівників та їх періодичність представлена у *табл. 3.2.*

*Таблиця 3.2.*

### **Атестація педагогічних працівників**

Вид атестації	Періодичність атестації
Позачергова атестація	Проводиться не раніше як через рік від дня видання відповідного наказу за підсумками атестації
Чергова атестація	Проводиться один раз у п'ять років згідно з графіком, складеним безпосередньо в навчальному закладі

Успішна сертифікація багато в чому залежить від ясності та специфіки організаційних заходів, підготовки нормативних документів, розпоряджень, планів.

На підставі Типового положення у департаменті освіти і науки створюється атестаційна комісія, яка щорічно відвідує педагогічних працівників області, в тому числі і працівників досліджуваної установи.

Спеціальна науково-методична робота сприяє підвищенню фахової підготовки педагогічних кадрів у школі, що збагачує їх педагогічними висновками, дозволяє молодим учителям оволодівати педагогічною майстерністю, підтримує в педагогічному колективі дух творчості, прагнення до пошуку. Організатором науково-методичної роботи у школі є заступник директора з навчально-виховної роботи Макарчук Оксана Петрівна.

Науково-методична робота школи спонукає вчителя до засвоєння змісту нових програм та технологій, їх реалізації, ознайомлення з результатами психолого-педагогічних дисциплін та методів їх викладання, вивчення та впровадження передового педагогічного досвіду, вдосконалення навичок самоосвітньої роботи. Вона забезпечує надання вчителю кваліфікованої допомоги з теорії та практичної діяльності. У центрі уваги усієї роботи є науково-методична рада, яка забезпечує оптимальний зміст, доцільні форми і методи діяльності.

Подальше навчання є науково-педагогічним, цілеспрямованим, постійно вдосконалюючим професійні та педагогічні компетенції та навички, вид додаткової професійної освіти, оновлення та поглиблення раніше набутих професійних знань.

Принципи, на яких ґрунтується атестація педагогічних працівників: демократичність, спільність, складність, всебічність, систематичність, колективність, доступність та публічність, безперервність освіти і самовдосконалення, моральна та матеріальна підтримка.

Головне завдання професійного розвитку:

- оновлення та поглиблення знань, створення нових компетентностей у психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності та культурній діяльності загалом;
- оновлення та поглиблення знань, формування нових компетенцій з профільюючих навчальних дисциплін;
- оволодіння інноваційними технологіями, формами, методами та засобами навчання;
- вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду з метою якісного вирішення професійних завдань у сфері освітянської, наукової та виробничої діяльності;
- вироблення конкретних пропозицій із вдосконалення навчального процесу, впроваджуючи в практику навчання передових результатів науки, техніки та виробництва.

Всі педагогічні працівники у навчальному закладі проходять атестацію та перепідготовку відповідно до довгострокового та річного плану роботи, що сприяє підвищенню професійної компетентності вчителів. У наявності перспективний план-графік атестації педагогічних працівників, в який вносяться корективи щорічно. Своєчасно видаються накази про створення атестаційної комісії, атестацію педагогічних працівників, результати атестації, встановлення або підтвердження кваліфікаційної категорії, присвоєння педагогічного звання, з якими вчителі ознайомлюються під розпис.

27 грудня 2019 року під час засідання Уряду прийняли зміни до Положення про професійний розвиток педагогічного та науково-педагогічного складу працівників. Необхідність створення додаткового документа самооцінки для педагогічних працівників виключається, як і вимога до централізованого видання програм професійного розвитку. Було уточнено структуру програми підвищення кваліфікації та фази планування підвищення кваліфікації. Документ визначає завдання, основні напрями, форми, види, особливості професійного розвитку педагогічних та науково-педагогічних

працівників різних типів навчальних закладів, механізми розпізнавання результатів професійного розвитку.

Стандарт подальшої освіти в Україні становить 150 годин протягом 5 років. Згідно з нашим дослідженням, вчителі вважають цю кількість годин недостатньою. Однак ця кількість встановлена законом і буде виплачена. Важливо, щоб вчителі щороку приділяли певну кількість годин для вдосконалення своїх навичок. Але приходити раз на 5 років і відвідувати 150-годинний курс буде неможливо.

Процедура виправдовує різні форми професійного розвитку. Зараз можна навчатися заочно, на відстані та у формі вечірніх курсів. Крім того, можна поєднувати всі ці форми професійного розвитку. Підготовку педагогів можуть проводити не лише заклади освіти, а й будь-які інші юридичні чи фізичні особи. Зокрема, державні, громадські та інші організації.

Навчання може проводити на безкоштовній основі. Вартість навчання може сплачуватися з державного бюджету, із власних доходів навчального закладу та з інших не заборонених джерел. Фінансування також можуть забезпечувати меценати або самі вчителі.

Після затвердження бюджету на рік керівники закладів освіти мають оприлюднити загальний обсяг коштів, передбачений у цьому році на підвищення кваліфікації. Педагоги, які мають право на підвищення кваліфікації за рахунок зазначених коштів, протягом 15 календарних днів подають керівникові план неперервного навчання для підвищення кваліфікації на рік.

План професійного розвитку розглядає та затверджує педагогічна рада школи. План окреслює предмет відповідної програми чи курсу, форму, тривалість, витрати на навчання.

Після затвердження плану директор школи укладає договори між закладом освіти та суб'єктом підвищення кваліфікації про надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації на відповідний рік.

Для вчителя сьогодення, який проявляє бажане відставати у професійному розвитку, ідея професійного навчання допомагає вирішити цю проблему. Вчителі стають все більш удосконаленими, оскільки наука сучасності розвивається дуже швидко, що вивченні особою професійні знання часто застарівають та затребують відновлення протягом декількох років. Держава відповіла на сучасні виклики та потреби вчителів та забезпечила можливість безперервної освіти вчителів у новому законі «Про освіту», згідно з яким вчитель має змогу обрати один із видів освіти під час викладання – формальну, неформальну та інформальну.

Формальна освіта - це освіта, яка отримується до програми ліцензування освіти післядипломних установ та забезпечує досягнення попередньо окреслених результатів освіти отримувачами освіти, розширюючи та доповнюючи знання спеціалізацій, методів викладання предмета, психології, які викладач здобув під час навчання в університеті.

Види формальної освіти: денне навчання (навчальні курси, семінари, творчі групи, тренінги), курси дистанційного навчання (дистанційні курси навчання, онлайн-конференції, вебінари), денне навчання (поєднання денної та дистанційної форм навчання - дистанційні курси).

Неформальна освіта - це освіта, яка отримується за освітніми програмами та не передбачає присвоєння державно визнаних освітніх кваліфікацій відповідно до рівня освіти, але може фінішувати присвоєнням професійної та часткової професійної кваліфікації. Це допомагає швидко та вчасно набути необхідних знань у міру необхідності тут і зараз.

Форми неформальної освіти: денна форма навчання (тренінги, семінари, семінари, практикуми), дистанційні курси (дистанційні курси, вебінари).

Інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване набуття людиною певних компетенцій, особливо у повсякденній діяльності, пов'язаній із професійною, соціальною чи іншою діяльністю, родинною або дозвільною діяльністю. Такі навчальні заходи не обов'язково є цілеспрямованими та структурованими, вони не

задокументовані, але сприяють розширенню професійних знань та вмінь та є однією з ключових компетентностей особистості.

Форми неформальної освіти: одноразові лекції, відеозаписи, медіаконсультації, спілкування в родині, з колегами, читання спеціалізованих журналів, телебачення, відео, незаплановані неформальні інтерв'ю [25, с.8].

Закон про освіту України дозволяє викладачам обирати будь-який із цих типів, але найбільш оптимальним буде гармонійне поєднання освіти, яке забезпечує цілісність системи особистісного та професійного розвитку дослідників та викладачів, традиційні курси підвищення кваліфікації, аспірантури, семінари та інші заходи громадських організацій. Швидко здобути необхідні знання та навички самонавчання, щоб допомогти підвищити свій професійний рівень.

Традиційним видом подальшої освіти є навчання у навчальних закладах, які мають ліцензію на подальше навчання або здійснення освітньої діяльності в рамках акредитованої освітньої програми.

Типовим положенням про атестацію вчителів в Україні визначено, що кваліфікаційні категорії, посадові оклади (ставки заробітної плати) та педагогічні ступені, які атестаційною комісією (непідтвердженими чи незмінними) не враховуються протягом 5 років з дня створення (призначення), закінчуються. Тому рік, місяць та день наступної сертифікації слід враховувати при плануванні сертифікації.

Збільшити творчу активність вчителів, залучити їх до досліджень, підвищити відповідальність за результати навчання та освіти у 2018 - 2019 навчальному році в Рівненській загальноосвітній школі I-III ступенів № 24 атестовано п'ять вчителів та практичний психолог та соціальний педагог. Протягом атестаційного періоду проводилась комплексна оцінка рівня кваліфікації та професійної майстерності викладачів та результатів їх діяльності. В цілому, за результатами атестації підтверджено кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» вчителю трудового навчання, технологій Логвись В.В.; присвоєно кваліфікаційну категорію «спеціаліст

вищої категорії» - вчителю математики, заступнику директора з навчально-виховної роботи Свірик М.В., практичному психологу Доманській Л.В.; присвоєно кваліфікаційну категорію «спеціаліст I категорії» - вчителю початкових класів Ствбї В.Ф., соціальному педагогу Доманській Л.В. Вперше проходила атестацію вчитель хімії Лаворик Н.С.

План підготовки курсу повністю виконаний.. Протягом навчального року 15 вчителів пройшли курси підвищення кваліфікації при РОППО (Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти). З метою підвищення методичного та практичного рівнів професійної компетентності вчителів, відповідно до Концепції «Нова українська школа» та впровадження завдань нового Державного стандарту початкової загальної освіти, четверо вчителів початкових класів Жигула І.Г., Созонюк В.В., Ледвій С.М., Шматко Т.В., четверо вчителів іноземної мови Огороднік Г.Г., Пастушенко С.Є., Костецька Л.А., Мельник Н.М., вчителі музичного та образотворчого мистецтва Гордійчук Н.В., Патутіна І.М., Степанюк С.В. пройшли регіональні тренінги підвищення кваліфікації.

23 вчителі школи взяли участь у спеціалізованому 8 годинному тренінгу для працівників освітньої сфери «Інклюзивний простір. Практичні кроки», який проходив на базі школи за участі представників РОППО. За підтримки Міністерства освіти і науки учитель хімії Лаворик Н.С. пройшла 30 годинні онлайн-курси для вчителів «Вчимося жити разом».

Педагоги закладу активно працювали над розвитком власних науково-методичних напрацювань. Вони зібрали та систематизували матеріали з досвіду роботи, опублікували методичний посібник «Крок назустріч один одному» та представили на конкурс вчителі Дмитренко Г.О., Созонюк В.В. Вчитель початкових класів Ствба В.Ф. працює творчій групі міста «Розробка компетентнісних завдань у початковій школі з української мови та літератури». Посібник, підготовлений членами творчої групи, зайняв перше місце у міському етапі конкурсу-ярмарку педагогічної творчості.

Протягом року вчителі активно брали участь у засіданнях міських методичних об'єднань, семінарах, конференціях, майстер-класах, участь у суддівства олімпіад та конкурсів міського та обласного рівнів та інших методичних заходах. Викладач англійської мови Костецька Л.А. проходила стажування у літній школі міста Львів у рамках проекту МОН України та Британської ради «Шкільний учитель нового покоління». З минулого навчального року в цьому проекті беруть участь усі вчителі іноземної мови.

Заступник директора з навчально-виховної роботи Макарчук О.П. та практичний психолог Доманська Л.В., за участі працівників РОІППО, проводили тренінги «Інклюзивний простір. Практичні кроки» для педагогічних працівників області. Вчитель трудового навчання Шарабура О.Г. організувала майстер-клас для обласної творчої групи керівників районних, міських, методичних об'єднань вчителів праці, креслення, з теми «Інтерактивні методи та форми роботи на уроках трудового навчання, технологій, креслення». Практичний психолог Доманська Л.В. провела семінар-практикум для психологів міста з теми «Корекція психосоматичних проявів методами арт-терапії». Вчитель початкових класів Стівба В.Ф. організувала відкритий урок для слухачів курсів РОІППО.

Методична робота у закладі була зосереджена на підвищення якості освітнього процесу, рівня навчальних досягнень учнів шляхом підвищення рівня професійної майстерності педагогічних кадрів.

Методична робота з викладачами у 2018-2019 навчальному році була проведена на належному рівні, була систематичною, характеризувалася змістом та ефективністю, сприяла постійному професійному вдосконаленню вчителів та якості освіти в закладі.

З сьогоденної точки зору, підвищення вдосконалення кваліфікації вчителів вважається тривалим та складним процесом, який повинен здійснюватися на основі відомих, модифікованих чи новостворених, розроблених форм і методів навчання. Це постійний процес вибору та



поєднання різних форм, методів, технологій, які є найбільш оптимальними в конкретній ситуації та в конкретному місці.

Модернізація управління загальноосвітнім навчальним закладом з урахуванням національної доктрини розвитку освіти потребує підвищення її ефективності. На нашу думку, однією з умов підвищення ефективності управління навчальним закладом є те, що атестація вчителів вважається частиною системи моніторингу директора середньої школи.

Цей підхід включає реалізацію плану довгострокового та щорічного моніторингу школи та його виконання з обов'язковим урахуванням регулярних та спеціальних атестатів для вчителя. Якщо школа має 60 вчителів, щорічна атестація може охоплювати 12 вчителів. Отже, зміст внутрішнього моніторингу повинен включати всебічне вивчення стану, якості, моніторингу та оцінки ефективності навчальної роботи цих викладачів. Це забезпечує вивчення та узагальнення системи роботи кожного вчителя. За цих умов підвищується якість управління освітою, що надається загальноосвітнім навчальним закладом.

Організація та планування професійного розвитку вчителів школи повинні забезпечити вирішення таких завдань:

- своєчасне задоволення потреби в кваліфікованих викладачах, гнучка реакція на зміни, що відбуваються у світі, вдома та за кордоном;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації вчителів, поглиблення інтелекту та розширення загальної культурної перспективи;
- впровадження гнучкої системи подальшої освіти та самоосвіти вчителів, забезпечення професійного розвитку працівників протягом усього періоду їх роботи.

У рамках нашого дослідження, в школі ми провели опитування вчителів, взяли участь 58 осіб. Результати можна побачити в *табл. 3.3*. Більше половини викладачів вважають, що курси підвищення кваліфікації слід проводити кожні 4-5 років. Однак майже кожен третій хоче проходити частіше, кожні 2-3 роки,

одиниці вважають, що краще проходити курси підвищення кваліфікації щороку.

Таблиця 3.3

### Проходження курсів підвищення кваліфікації

Кількість опитуваних	Результати опитуваних
30	Кожні 4-5 років
21	Кожні 2-3 роки
7	Щороку

Більшість викладачів віддають перевагу тривалій освіті - 27 з них вважають за необхідне проходити курси протягом 1-2 тижнів, а 19 викладачів навіть протягом 3-4 тижнів. Короткострокові (4 - 5 днів) курси організують 8 викладачів, а курси до 3 днів підходять для 4 викладачів. Результати розраховані у *табл. 3.4*.

Таблиця 3.4

### Тривалість курсів підвищення кваліфікації

Кількість опитуваних	Результати опитуваних
27	1-2 тижні
19	3-4 тижні
8	4-5 днів
4	1-3 дні

З метою вдосконалення організації управління професійним розвитком педагогічних працівників у Рівненській загальноосвітній школі I-III ступенів №24 адміністрації та вчителям нами розроблено наступні рекомендації:

1. Керівництву педагогічних працівників доручено створити організаційні умови для своєчасного та якісного підвищення кваліфікації педагогічних кадрів державних навчальних закладів. Щоб створити оптимальні умови для вчителів школи для розвитку нових компетентностей та розширення системи педагогічних знань, керівник повинен обрати дуже відповідальний підхід до вибору курсів, який можуть надавати лише ліцензовані установи. Додаткове професійне навчання може надаватися в аудиторному, дистанційному або комбінованому форматі. Вибір форми залишається на вчителях, головне, щоб професійний розвиток не заважав нормальній діяльності школи, а зміст програми відповідає регламенту, профілю вчителя та кваліфікаційним вимогам до посади.
2. Пріоритетною метою практики підвищення кваліфікації педагогічних працівників школи є забезпечення узгодженості між необхідним та фактичним рівнем підготовки вчителів, контроль за вдосконаленням педагогічних навичок та вдосконалення інформаційно-технічної бази навчального закладу. Перекваліфікація та підвищення кваліфікації вчителів допоможуть вирішити наступні проблеми:
  - створити сприятливі умови для самоосвіти вчителя;
  - підтримувати вдосконалення педагогічної майстерності відповідно до нових наукових та практичних досягнень;
  - підвищити кваліфікацію вчителів шляхом впровадження новітніх методичних рішень;
  - надати вчителям можливість вийти за рамки традиційних навчальних програм;
  - надавати вчителям всебічну адміністративно-методичну підтримку;

- використовувати на практиці інноваційні освітні методи, технології та форми роботи.
3. Під час професійної перепідготовки вчителів слід враховувати попереднє життя, зокрема професійний досвід персоналу. У таких умовах рекомендується використовувати модульну систему навчання. Система підготовки працівників старших вікових груп, яким важко перекваліфікуватися, повинна бути більш гуманною. Щоб підвищити ефективність навчання, професійній підготовці цих педагогічних працівників повинні передувати спеціальні курси для усунення теоретичних прогалин у знаннях із загальних предметів, необхідних для впорядкування нової професії.
4. Оформити куточок «Атестація в школі» в якому розмістити:
- Типове положення про атестацію педагогічних працівників;
  - Перспективний графік атестації педагогічних працівників на 5 років;
  - Графік атестації педагогічних кадрів на поточний рік;
  - Графік проходження курсової підготовки педагогічних працівників на поточний рік;
  - Положення про створення атестаційної комісії при навчальному закладі;
  - План роботи та графік засідань атестаційної комісії;
  - Графік проведення відкритих уроків, звітів на робочому місці, виховних заходів у навчальному році;
  - План вивчення роботи атестованих вчителів.
5. Врахувати, що категорія та ступінь поширюватиметься на інші предметні навантаження, якщо по цих предметах будуть пройдені курси подальшої освіти в період між сертифікацією.

### **3.2. Мотивація та форми соціального захисту як стимул ефективності праці педагогічного складу загальноосвітньої школи**

Проблема професійної мотивації вчителів, особливо молодих, викликана головним чином модернізацією освітніх процесів та соціально-економічними змінами, які зараз відбуваються в суспільстві, що спонукає сучасного вчителя до постійного професійного вдосконалення, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку праці. Разом з тим, інноваційні позиції компетентної освітньої парадигми диктують необхідність якісно нового педагогічного управління процесом навчання дорослих з орієнтацією на формування та розвиток мотивації вчителів до професійного зростання.

Тому необхідно створити систему моральних та матеріальних стимулів, які впливають на утримання кращих вчителів у школі та приєднання навчальних закладів до нових поколінь вчителів, здатних працювати в нових соціально-педагогічних умовах.

У другій половині двадцятого століття розвинулося багато теорій особистісної мотивації, показавши, що справжні причини, які змушують працювати важко, надзвичайно складні та різноманітні.

Вирішальними факторами розробки теоретичного та практичного розвитку в галузі мотивації стали праці Ф. Тейлора, експерименти Е. Мей, теорії А. Маслоу, Д. МакКлелленда, Ф. Герцберга, Л. Портера, Е. Лоулера, Д. Макгрегора, В. Врума і більше. У сучасній фазі розвитку наукового мислення актуальними є мотиваційні теорії, що розвиваються протягом двадцятого століття. Розвиток вчених був застосований на практиці у багатьох сферах людської діяльності.

Вітчизняні дослідники також не ігнорували актуальні питання управління освітою. Наукові праці В. Беспалека, В. Бондара, Л. Даниленка, Г. Єльнікової, В. Маслова Л. Карамушкт, Ю. Конаржевського, В. Пікельної, Т. Шамова були важливими у нашому дослідженні. Однак аналіз наукових ресурсів для

вивчення проблеми мотивації вчителів дозволяє припустити, що цьому питанню не приділяється достатньої уваги в теорії та на практиці.

В рамках представленого дослідження ми спробуємо переоцінити та проаналізувати організацію професійної мотивації вчителів з урахуванням впливу теоретичних принципів науки та сучасних вимог педагогічної практики.

Мотиваційна система - це система стимулювання до праці, доки принципи соціальної справедливості підтримуються з точки зору рівної оплати праці, а також зобов'язання відшкодувати матеріальні витрати, понесені працівником через необережність. Висока роль окремих заходів, пов'язаних з матеріальними та моральними стимулами для високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифів, доплат, премій, заохочення, розподілу складних та відповідальних обов'язків.

Мотивація як психологічний фактор покликана підвищити якість роботи, ефективність та рівень наданих освітніх послуг, покращити мікроклімат у закладі освіти та допомогти досягти професійних цілей, забезпечити позитивний прогноз, навчити викладачів щодо інновацій, підвищити самооцінку та в кінцевому рахунку запобігти професійному відтоку викладачів від школи.

Проводиться аналітичний моніторинг розвитку та вдосконалення педагогічної майстерності вчителів, у довгостроковому плані організації атестації та перепідготовки курсу після виконання завдань у курсі контролюється якість роботи вчителя.

Тому підвищення мотивації викладачів до наукової роботи має багатогранну спрямованість, яка охоплює її вплив на ціннісну орієнтацію працівників та емоційні стани, що охоплюють область мотивації.

Основою діяльності вчителів є поєднання конкретних мотивів: інтерес до предмета, що викладається, спілкування з молоддю, можливість зануритися в інтелектуальне середовище, бажання реалізувати свій творчий потенціал, навчання, самоосвіта тощо.

Важливо також усвідомити важливість знань про мотивацію в управлінській діяльності шкільного управління, які зацікавлені у підвищенні продуктивності роботи вчителів, про їх повну віддачу роботі. Розуміння та застосування системи мотивації працівників на практиці призведе не лише до загального підвищення ефективності та іміджу школи, але й до задоволення самих викладачів та до покращення психологічного середовища. І як результат - підвищення якості знань учнів. Розумний принцип повинен бути зрозумілим, що не всі вчителі однаково мотивовані. Тому він повинен точно розпізнати поточні мотиви кожного свого працівника і намагатися задовольнити потреби кожного свого працівника.

Тому діапазон знань про мотивацію дуже великий. Результат практичного застосування цих знань справді величезний у різних сферах професійної діяльності.

Однак правильна матеріальна мотивація вчителів є найактуальнішим питанням у сфері освіти. На жаль, фінансування навчальних закладів не є одним із пріоритетних витрат державного бюджету.

Однією з головних причин є недосконала освітня система оцінювання та вимірювання результатів праці, оскільки творча, інтелектуальна робота вчителів не завжди регулюється чи нормується, тому в освіті таке оцінювання не може здійснюватися традиційними методами, наприклад, як у промисловості, педагогічну працю не можна зважувати, рахувати або вимірювати в одиницях. Крім того, результати цієї роботи іноді можна оцінити лише з часом і залежати не тільки від викладача, але й від учня. Ще однією причиною низької заробітної плати є гендерний рівень - і тепер існує дієвий стереотип освіти як «жіночої галузі», якій не потрібна зарплата «чоловічої» галузі.

Через вищезазначені перешкоди зовнішнього характеру завдання керівника навчального закладу в частині матеріальної мотивації підлеглих значно ускладнюються, але все ж є можливості для мотиваційного та стимулюючого впливу.

За словами Л. Карамушки, для підвищення мотивації педагогічної діяльності будуть сприяти наступні рекомендації:

1. Створення престижного іміджу навчального закладу, його конкурентоспроможність, щоб люди розуміли, що роботу можна робити лише першокласно і найкраще.
2. Застосування знайомих та розробка нових технологій управління, спрямованих на координацію місії навчального закладу та потреб членів викладацьких та учнівських колективів.
3. Розширення кола працівників, які беруть участь у розробці стратегії та розвитку освіти.
4. Залучення учасників навчально-виховного процесу (адміністрація, вчителі, студенти, батьки) на основі нової системи процедур, сприйняття, пріоритетів, турбот, очікувань, ставлення, здібностей та видів компетентностей.
5. Переосмислення змісту професійних завдань таким чином, щоб більш чітко спонукати працівників змінити своє уявлення про себе та заохотити вироблення нових способів мислення, сприйняття та поведінки.
6. Організація команди, що складається з людей, які доповнюють один одного за цінностями та видами компетенцій, включаючи персонал, здатний досягти злагодженої та ефективної роботи такого колективу.
7. Формування організаційної культури, сприятливого психологічного середовища та позитивних традицій навчального закладу.
8. Розвиток творчого підходу до будь-якої роботи.
9. Розвиток самоконтролю та довіри до працівників.
10. Удосконалення системи оплати праці [32, с. 95-96].

В. Лазарєв визначає інші форми заохочення вчителів, проводячи загальноосвітній навчальний заклад до участі в інноваційних заходах:

1. Забезпечення додаткового часу для науково-дослідної та методичної роботи.



2. Пріоритетний розгляд побажань при складанні робочого графіка.
3. Заява на звання «Заслужений вчитель».
4. Подяка за порядком.
5. Публічна похвала на нараді, представницькій нараді, методичній раді.
6. Цінний подарунок.
7. Розміщення фотографії на стенді.
8. Надання оплачуваної відпустки.
9. Інструкції до проведення різних проблемних конференцій та семінарів.
10. Рекомендації щодо престижних курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації.
11. Збільшення складності вирішення проблем.
12. Робота в «просунутих» класах.
13. Зменшення навантаження.
14. Забезпечення часу на методичну роботу.
15. Персональна виставка творчих досягнень.
16. Реалізація курсів, відкритих годин та семінарів.
17. Перехід до самоконтролю.
18. Отримання безкоштовних туристичних путівок, путівок на санаторії, будинки відпочинку залежно від успішності інноваційної діяльності [42, с. 184].

Будь-які інноваційні ідеї чи організаційні зміни, які впроваджені, успіх залежить від роботи вчителя. Опитування директора навчального закладу показало, що частішими мотивами є словесна подяка та грамота, рідше мотивація праці вчителів - грошова винагорода.

З метою захисту прав та задоволення потреб шкільного персоналу існує профспілка з первинною компетенцією. Союз може впевнено запропонувати працівникам захист та підтримку. Права та інтереси профспілки мають лише члени профспілки:

- заробітна плата, гарантії та компенсація;
- працевлаштування, навчання та перепідготовка;

- робочий час та відпочинок;
- забезпечення безпечних умов праці;
- соціальний захист та охорона здоров'я.

Закон України (ЗУ) «Про статус педагогічного працівника» в загальних положеннях передбачає, що соціальний захист працівників повинен враховувати особливості, специфіку та умови педагогічної діяльності, що дають змогу визначити навантаження працівників. Навчальний заклад має право надати фінансову допомогу для задоволення фінансових потреб та може надати компенсацію у разі втрати роботи, що також є гарною умовою мотивації праці та соціального захисту вчителів. Якщо у вчителя є проблеми зі здоров'ям, попередня середня зарплата виплачується до досягнення відновлення чи втрати працездатності. Вихід на пенсію також регулюється чинним законодавством, яке дозволяє працівникові не турбуватися про своє майбутнє.

Отже, нормативні документи визначають достатній перелік мотивації та соціального захисту вчителів, на які може впливати керівник навчального закладу, з можливістю регулювання мотивації та стимулювання вчителів.

У Рівненській загальноосвітній школі № 24 умови колективного договору передбачено своєчасне підвищення кваліфікації вчителів, що гарантує їм розумні вигоди, компенсацію чинним законодавчим положенням (утримання заробітної плати, витрати на відрядження).

Адміністрація разом з профспілковим комітетом погодила не допускати невинуватених скорочень, скорочень до тих пір, поки не скористаються всіма можливостями працювати на іншій роботі, включаючи звільнення від роботи, та усунення нераціональних робочих місць.

У разі звільнення від роботи або працевлаштування, крім права, передбаченого законом, надається запобіжне право на відпустку у випадку однакової продуктивності та кваліфікації:

- особи передпенсійного віку;
- працівники, у сім'ях яких є безробітні;

– співробітники з утриманнями.

Адміністрація навчального закладу регулярно надає фінансову допомогу педагогічним працівникам для реабілітації у розмірі щомісячної зарплати при наданні щорічної відпустки, а також для вирішення соціальних та побутових проблем.

Керівництво школи постійно контролює вимоги законодавства України про охорону праці, забезпечує своєчасну розробку та реалізацію заходів щодо створення безпечних умов праці, щорічно аналізує виробничі нещасні випадки та захворювання, вживає заходів щодо запобігання нещасним випадкам.

Працівникам надається фінансова допомога у випадку хвороби або каліцтва на виробництві, залежно від тривалості хвороби, до однієї зарплати із фонду оплати праці. У разі неможливості працівника виконати попередню роботу - забезпечити відповідно до медичних рекомендацій його перепідготовку та процедуру угоди, визначити пільгові умови та спосіб діяльності.

Коллективний договір передбачає додаткові пільги у випадку конкретного працівника, якщо він цього потребує. Це дуже позитивний фактор, враховуючи брак фінансування галузі охорони здоров'я, стимулювання розвитку персоналу та покращення соціального клімату в колективі.

Плануючи соціальний розвиток працівників, доцільно розглянути заходи щодо професійного розвитку старших працівників, щоб не допустити їх раннього закінчення школи. Упередження щодо цієї групи працівників є дуже поширеними серед роботодавців. Вкладення коштів у розвиток їхніх навичок є недоцільними через очікуваний порівняно короткий період працевлаштування працівників пенсійного віку. В умовах швидкого старіння знань та відносно короткого періоду окупності коштів, вкладених у підвищення кваліфікації персоналу, професійний розвиток працівників старших вікових груп видається вигідним. Крім того, ця вікова група відрізняється від інших груп меншою плинністю кадрів, що також підвищує рентабельність їх навчання.

Управління персоналом повинно мати якомога більше інформації для розробки стратегічних рішень з метою поліпшення соціальної структури робочої сили та планування професійних та кваліфікованих працівників.

Провівши дослідження закладу, ми можемо констатувати, що мотиваційний рівень та соціальний захист вчителів на достатньому рівні є стимулом для ефективності викладачів.

Поради щодо управління школою для поліпшення мотивації персоналу:

1. Управління мотивацією орієнтоване на свідоме та ефективне використання мотивації. Для того, щоб мотивація принесла очікувані результати, система мотивації в школі повинна базуватися на принципах систематики (систематичний моніторинг її ефективності), складності (поєднання відчутних та нематеріальних методів стимулювання, позитивної та негативної мотивації), орієнтації, гнучкості, прозорості та динаміки. У кожної людини є своя відносно стійка система мотивів діяльності залежно від їх світогляду, орієнтації, рис особистості, впевненості в собі, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізіології.
2. Для забезпечення управління якістю мотивації вчителів загальноосвітньої школи керівник повинен визначити та виключити причини, які негативно впливають на зниження мотивації до успіху, важливо мати мотивуючу інформацію для своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень.
3. Навантаження та оплата праці молодих фахівців повинні збільшуватися з кожним роком, щоб молодий викладач мав можливість бачити перспективи роботи, успішно та професійно проходити професійну адаптацію.
4. Матеріальна мотивація вчителів повинна виражатися у формі:
  - бонуси за роботу на різних рівнях та за різну складність;
  - фінансова допомога у зв'язку зі значними подіями (весілля, народження дитини, смерть близької людини);

- організація корпоративних вечорів, подорожей, подарунків;
- купувати навчальну та методичну літературу;
- оплачувати курси, семінари, навчання та вищу освіту;
- надання можливостей для платних освітніх послуг або працювати за сумісництвом.

5. Нематеріальні стимули для вчителів, яких слід виконувати:

- надаючи методичну допомогу, буде легше працювати навіть досвідченим вчителям, якщо директор школи - методист школи допоможе з матеріалами для тематичного уроку чи конкурсу;
- допомога у видачі сертифікатів, отримання грантів, друку монографій, авторських програмах тощо;
- можливість вибору графіку роботи: методичний день, кількість годин на день, кількість робочих днів на тиждень, наявність або відсутність вікон, час початку роботи та можливість вибору часу відпустки;
- вказувати прізвище працівника в матеріалах, розроблених ним або розроблених за його участі;
- оголошення подяки із записом (без запису) у трудовій книжці;
- нагородження грамотами, цінними подарунками;
- присвоєння почесних ступенів;
- забезпечувати додаткові дні відпочинку, коли вчитель працював понаднормово або працював півроку без лікарняних;
- публічна похвала педагогічного працівника та його учнів на заходах.

6. Плануючи соціальний розвиток працівників, велику увагу слід приділяти регулюванню руху працівників, стабілізації робочої сили та зменшенню плинності працівників, аналізу якості працівників та організації навчання працівників.

### **3.3. Роль контролю у підвищенні керованості педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу загальноосвітньої школи**

Організація внутрішнього шкільного контролю має велику значимість для досягнення сучасної якості освіти.

Знання про стан школи реалізується завдяки виконанню контрольної функції. Ця функція неперешкоджає дослідити потребу в управлінських рішеннях у моментах, коли фактична роль не відповідає бажаній умові. Частиною контрольного завдання є також створення інформаційної процедури для оцінювання роботи працівників та заохочення їх до продуктивної діяльності. Контроль неперешкоджає виявити безцінний досвід викладання та управління.

Контроль - одна з найскладніших різновидів діяльності керівника навчального закладу, яка вимагає деталізованого поняття сутті та значення цієї функції, розбирання мети та користуватися інноваційними технологіями.

Функція контролю дозволяє залишати найважливіші запитання навчального закладу на «панелі управління», вчасно відповідати на відмінність від правил та від'ємних фактів, відшукувати заповнені потенціали, сприяти оптимальній працьовитій напрузі у штаті, покращувати вимоги демократизації та гуманізації, форми, підходи, методи управління модернізованим навчальним закладом.

Проблеми контрольної діяльності проявились у роботах: Є. Березняка, Т. Десятова, М. Елкіна, Г. Єльнікова, О. Коберника, Ю. Конаржевського, М. Поташника, Є. Хрикова, Н. Чепурної, Т. Шамової та інших.

Для забезпечення ефективної роботи працівників недостатньо просто визначити завдання, організувати робоче місце і оплатити його. Ці процеси не є ефективними, якщо не буде здійснено такий процес управління, як контроль, що дає можливість дослідити існуючі проблеми в організації та причини їх появи.

Після планування, організації та мотивації діяльності в навчальному закладі необхідно забезпечити постійний моніторинг виробничих та економічних процесів та виявити проблеми, що перешкоджають його успішному виконанню.

Державний контроль у галузі загальної середньої освіти здійснюється відповідно до Закону України «Про освіту».

Безпосередній контроль за діяльністю посадової особи навчального закладу здійснює директор або його заступник відповідно до положення про розподіл обов'язків або посадових інструкцій. Саме контроль у навчальному закладі сприяє формуванню достовірної інформації про результати учасників освітнього процесу, запобігає прояву недоліків у роботі. Відповідно до висновків перевірок, вживаються оперативні заходи щодо усунення негативних явищ, надається необхідна методична допомога педагогічному, технічному та службовому персоналу.

У шкільному управлінні контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як навчальний заклад рухається до певної мети та, за необхідності, коригування відхилень курсу.

Контроль - одна з оперативних функцій системи управління. Він підпорядкований, як аналіз, планування, організація, регулювання, реалізації головної мети управління - забезпечення стабільності, оптимального функціонування навчального закладу та його переведення на більш високий рівень якості. Однак контроль як самостійна діяльність має свої конкретні цілі. Він покликаний забезпечити ефективність та стабільність навчального закладу та його педагогічного колективу шляхом постійного моніторингу стандартів, норм, рішень, правил.

Контроль має важливе значення для ефективного управління загальноосвітньою школою, а саме:

- діагностична - суть полягає у наданні інформації про стан навчального закладу та окремих його підсистем;

- виховна - відповідає за певну частину роботи та за результати діяльності;
- навчально-методичний - суть полягає у наданні вчителям навчальних закладів ефективної допомоги у пошуку ефективних форм і методів навчання, формування та розвиненості учнів, у педагогічному зростанні вчителів;
- стимулювання - заохочує до продуктивної праці, самовиховання, саморозвитку, самоконтролю та самокорекції.

Підготовка до наглядової діяльності школи включає такі елементи:

- поставити цілі, завдання, підбір об'єктів управління;
- планування контролю, розробка схеми контрольної діяльності;
- оновлення або розробка стандартів (стандартів, рішень, програм, правил), згідно з якими слід контролювати;
- розроблення критеріїв та показників для їх оцінки;
- визначення форми узагальнення результатів контролю.

Динамічний процес внутрішнього шкільного контролю вимагає певних умов для його повного здійснення.

Перша умова - створення цілісної інформаційної системи.

Друга умова - висока компетентність, культура контролю. Керівник повинен мати високу науково-теоретичну та методичну підготовку, керовану найновішими психолого-педагогічними досягненнями, бути переконливим, цілеспрямованим.

Третя умова - вивчення ділових та професійних якостей викладачів, їх заступників, їх стилю роботи, рівня підготовки, недоліків та переваг.

Четверта умова полягає у здатності керівника не лише виявляти недоліки, а також знаходити позитивний успіх у роботі працівників, виявляти та встановлювати зв'язки, причини та наслідки та їх прояви.



П'ята умова - ефективність контролю, надання своєчасної допомоги тим, хто її потребує, поширення передового досвіду, найкращі приклади роботи з удосконалення навчального процесу.

Шоста умова - забезпечення громадського контролю, участь інспекторів МО, вчителів, учнів, батьків; вивчення громадської думки про школу.

Сьома умова - продумана система морального та матеріального стимулювання, створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, формування та розвиток моральної зрілості колективу, загальний показник рівня виконання педагогічним колективом виробничих та виховних функцій.

Восьма умова полягає у забезпеченні наукової організації праці вчителів та створенні відповідних соціально-психологічних умов: настроїв, традицій, цінностей, підтримки розвитку сприятливих міжособистісних стосунків у колективі, які необхідні для організації самоконтролю та взаємоконтролю.

Вдосконалюючи внутрішній контроль вашої школи, слід пам'ятати:

- зосередження контролю якості на кінцевих результатах та раціональності шляхів їх досягнення;
- підвищення незалежності всіх частин школи через їх самостійність (передача повноважень методичним об'єднанням) та підвищення відповідальності кожної школи за якість кінцевих результатів;
- стимулювання переходу автономних структур, а також окремих вчителів, до самоконтролю та самооцінки у поєднанні з моніторингом роботи керівників шкіл;
- створення в школі системи контролю, яка забезпечує контроль над усіма компонентами, що забезпечують стабілізацію, перехід школи на шлях розвитку або її функціонування в цьому режимі;
- розробка та постійний збір науково обгрунтованих програм збору інформації, де чітко визначені мета перевірки, теоретичні підходи, параметри оцінювання, програма спостереження та методи обробки результатів.

Контроль внутрішньої частини школи забезпечить якість роботи школи, якщо щороку проводиться комплексна діагностика педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу з функцією виявлення проблем у роботі, їх освітніх потреб.

Діагностика - основа управління якістю навчального закладу. Діагноз повинен орієнтуватися на вивчення та аналіз стану справ у навчальному закладі, виявлення та запобігання певних недоліків, виявлення їх причин, виявлення шляхів їх усунення якнайшвидшого.

Діагностика колективу - важлива умова, яка надасть керівництву закладу інформацію, необхідну для організації цілеспрямованого контролю та змінної гнучкої методичної служби в школі. Тільки за цих умов внутрішній шкільний контроль виконуватиме свої діагностичні, стимулюючі та живильні функції.

Існує два типи контролю - стратегічний та тактичний.

Стратегічний контроль призначений для вирішення стратегічних цілей і тісно пов'язаний із стратегічним плануванням та управлінням.

Тактичний контроль забезпечує систематичний контроль за виконанням поточних завдань, програм та планів.

Залежно від виду контролю, воно може бути попереднім, поточним та остаточним.

Попередній контроль проводиться до початку активної діяльності організації. Це може бути перевірка наявності та навчання працівників, їх професійного рівня, забезпечення школи необхідними матеріально-технічними умовами, фінансами, відповідність навчального закладу гігієнічним та гігієнічним вимогам пожежної безпеки відповідно до розуміння його завдань.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі експлуатації. Предметом поточного контролю можуть бути умови (матеріальні, технічні, кадрові, організаційні), навчальний процес та його результати, учасники навчально-виховного процесу. Поточними елементами управління можуть бути:

- стратегічне управління – ефективне користування ресурсами для підходження до стратегічної мети, здійсненні цільових програм;
- оперативне управління - предметне навчання, атестація вчителя.

Для ефективного здійснення контролю кожного дня, директор школи створює систему інформації про відхилення чи плани. Якщо система призначена для відхилень, директор має лише інформацію про порушення стандартів і відповідає на відхилення. У цьому випадку ясно визначені стандарти майже всіх аспектів роботи, які важко виконати, враховуючи складність школи як соціально-педагогічної системи. Крім того, контроль відхилень не дає можливості виявити позитивні, своєчасні прогнози негативних тенденцій. Тому планова перевірка використовується в умовах шкільної організації.

Плановий контроль забезпечує механізм збору інформації про стан діяльності незалежно від виникнення відхилень. Це дозволяє директору отримувати інформацію як про позитивні, так і про негативні тенденції та якісно контролювати виконання шкільної стратегії. Але плановий контроль не є ефективним без чіткої системи відбору інформації.

Підсумковий контроль проводить директор школи по закінченню діяльності. Це в основному перевірка працездатності. Найпоширенішою формою такої перевірки в школі є державна атестація. Заключний контроль необхідний для планування майбутньої діяльності, створення стратегії розвитку, мотивації працівників.

Серед видів контролю у навчальному закладі використовують особистісні, тематичні та фронтальні форми. Іноді як окрему форму виділяють:

- класно-узагальнювальний;
- комплексно-узагальнювальний;
- предметно-узагальнювальний.

Контроль діяльності вчителя може бути включений до внутрішнього плану шкільного контролю у випадку:

- планове вивчення результатів поточної безперервної атестації студентів;
- необхідність надання методичної допомоги вчителю через низькі результати письмової контрольної роботи, виконаної відповідно до тексту, запропонованого керівником навчального закладу;
- підготовка до атестації навчального закладу;
- підготовка до атестації педагогічних кадрів;
- підготовка до розгляду питання в педагогічній раді;
- звернення батьків учнів.

Перед інспекцією необхідно вивчити нормативні документи, що стосуються предмета перевірки:

- визначає показники та критерії оцінки діяльності наглядового органу;
- ознайомитись із частиною освітньої програми, яка вивчається під час перевірки;
- ознайомитись із існуючим методичним забезпеченням освітньої програми;
- проаналізувати стан поточного контролю знань учнів.

Серед головних труднощів у шкільному контролі ми вважаємо:

- нераціональний розподіл часу;
- неадекватна реакція працівників на критику;
- зайнятість керівника вторинними справами;
- пасивний підхід деяких працівників до самовдосконалення.

Тест може обмежуватися аналізом письмового тесту, виконаного над текстом, запропонованим керівником установи. У цьому випадку бажано порівняти отримані результати з результатами поточної перевірки вчителя. Після кожного відвідування навчальної зустрічі тренер повинен провести коротку співбесіду для ознайомлення з самооцінкою результатів вчителя та уточнення здійснення уроку та тематичного планування.

Останній етап контролю сягає в узагальненні, висновках та пропозиціях щодо вдосконалення роботи вчителя або виявлення заходів щодо усунення виявлених порушень.

Приклади контролю вчителя:

1. Стан викладання предмета.
2. Реалізація освітніх програм:
  - здійснення тематичного планування (теоретична та практична частина освітніх програм) для класних журналів;
  - система домашніх завдань (вправи, домашні та індивідуальні роботи, їх обсяг).
3. Забезпечення педагогічними працівниками встановленої шкільної документації.
4. Організація роботи вчителів над типовими помилками учнів та усунення проблем у розробці навчальних матеріалів.
5. Організація навчальної діяльності молодого (новопризначеного) вчителя.

Контроль - це інструмент, який використовується для розпізнавання результатів праці працівників. Контроль - умова впевненої та безпечної роботи. Контроль - стимулятор творчого прогресу.

Контроль вважається наступним етапом управління якістю навчального процесу, ефективність якого визначає адекватність управлінських рішень. Таке систематичне подання функції контролю, як частинки одного процесу управління неперешкоджає сформулюванню мети, функції та завдання, вимогам щодо планування, організації та реалізації, персонального змісту та форм контролю на фундаменті мети постачання якісного навчального процесу.

В результаті контролю можна з'ясувати та скоригувати цілі та плани управління якістю навчального процесу.

В даний час в школах існує потреба доповнити перелік традиційних заходів контролю новими, що дають змогу охопити нові функціональні сфери шкільного життя.

Новими типами керуючих дій, які реалізують контент управління, є:

а) керування навчальною підсистемою:

- розробка стандартів контролю: моделі випускників школи, моделі результатів навчальних процесів, моделі соціального замовлення, плани функціонування та розвитку школи та інші;
- діагностика стану освітньої підсистеми школи;
- оцінка стану підсистеми на відповідність стандартам контролю;
- аналіз причин виявлених порушень та пошук шляхів їх подолання;
- рішення, яке визначає напрями корекції шкільної підсистеми освіти або про необхідність уточнення стандартів контролю;
- організація виконання рішення (корекційна робота);

б) контролювати роботу з персоналом:

- розробка стандартів контролю: вимоги до рівня професійної кваліфікації, особистих якостей, стану здоров'я працівників школи;
- сертифікація шкільних працівників;
- діагностика здоров'я шкільного персоналу;
- оцінка ступеня відповідності рівня підготовки, особистих якостей, стану здоров'я вчителів розробленим стандартам контролю;
- прийняття рішення про напрями роботи: методичні, психологічні, медичні та інші служби, корекція стану роботи з працівниками;
- перевірити його виконання;

в) контролюють фінансово-господарську діяльність школи:

- обчислення потреб усіх поточних процесів у шкільних ресурсах та врахування цієї потреби в шкільному бюджеті;
- розрахунок витрат на інноваційні процеси, які враховуються в договорах з освітніми фондами поза школами;

г) для контролю за матеріально-технічною діяльністю, ремонтом шкільних приміщень:

- оцінка ступеня відповідності шкільних приміщень та навчальних посібників розробленим стандартам контролю;
- розробка стандартів контролю: графіки заповнення шкіл;
- вимоги до шкільного обладнання та навчальних закладів з урахуванням особливостей навчального процесу;
- прийняття рішення про напрями роботи, корекцію стану матеріально-господарської діяльності в школі.

Поради адміністрації школи для покращення функції контролю в керуванні педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу школи:

1. Управління школою буде ефективним, якщо контроль не проводитиметься в кожному конкретному випадку, а має систематичний характер на основі запланованого плану. Для того, щоб план школи став документом, спрямованим на досягнення цілей та завдань школи, підвищення педагогічної майстерності вчителів, якості навчально-виховного процесу, успішності випускників школи, документ контролю, діагностики та нормативно-правових заходів, сфери контролю та зміст, форми та методи того, хто і коли здійснює контроль, де обговорюються результати. Для цього потрібен ретельний аналіз школи за минулий рік, формулювання цілей та завдань на наступний рік, створення циклограми роботи за місяцем та тижні. Крім того, визначаються основні блоки школи, теми засідань педагогічних рад, питання зустрічей з директором та заступником директора.
2. Приступити до відповідального аналізу роботи школи за останній рік, оскільки лише ретельний аналіз дозволить отримати повне уявлення про справи в школі та визначити сторони, які підлягають вивченню та контролю.
3. Не накладати все шкільне навантаження, делегувати контрольні функції іншим предметам освітньої галузі.
4. Розробити оптимальну форму шкільного плану: компактну, наочну, яка відобразить всі сторони шкільного життя, придатну для повсякденної

роботи. План школи - це відкритий документ, і кожен вчитель повинен працювати з ним, крім того, на початку кожного місяця на спеціальному стенді в учительській та методичному кабінеті публікується витяг із плану, щоб кожен вчитель ознайомився з контрольованими питаннями. Це усуває непорозуміння з боку викладачів і дозволяє бути готовими до перевірки.

5. Уважно вивчати шкільні правила щодо внутрішнього контролю школи.
6. Перш ніж піти на урок до вчителя, вивчити класний журнал, в якому дається уявлення про успішність учнів з предмета, що викладався в певний період, а також теми, отриманої на попередньому уроці, зверніть увагу на регулярність та своєчасність його заповнення журналу та виставлення оцінок учням.
7. Аналіз кожного уроку повинен проводитися індивідуально з кожним учителем. Під час дискусії бути принциповим і вимогливим, але справедливим і доброзичливим. Аргументувати неприємні зауваження для вчителя з фактами. Дуже зручною і корисною формою внутрішнього шкільного контролю є збір інформації у вигляді звітів учителів та класних керівників. Наприклад, «Звіт вчителя предмета» подається в кінці кожного кварталу і дозволяє стежити за ходом програмних матеріалів до предмету, виконанням практичної частини навчальної програми, успішністю учнів з цього предмету. «Звіт класного керівника» подається щоквартально і дозволяє отримати інформацію про клас (кількість учнів, кількість заїздів та виїздів протягом кварталу; показники ефективності класу. Крім того, інформація, отримана з цих двох звітів, полегшує заповнення «Звіту руху» та «Квартального звіту про результати успішності учнів».
8. Оптимізувати роботу директора та цінувати час колег.
9. Пропонувати педагогам такі форми звітування, які будуть дійсно корисні.



10. Не зневажати досвід педагогів зі стажем і літературою з дуже давнім роком видання.

Найважливіша порада для шкільної адміністрації - «не стояти на місці», розвиватися, вдосконалюватись, вчитися, вести, бути в центрі всіх шкільних справ та подій, бути генератором ідей та ідей, вести на прикладі.

### **Висновки до третього розділу**

Дослідивши шляхи удосконалення управління загальноосвітньою школою (на матеріалі діяльності загальноосвітньої школи №24 м. Рівне) нами було розроблено пропозиції щодо шляхів удосконалення підвищення кваліфікації та його впливу на кадровий потенціал педагогічного складу загальноосвітньої школи, які на нашу думку відповідають постійним змінам у сфері праці та виражаються в ускладненні професійних завдань; реалізують творчий підхід у повсякденній практиці; визначають нові шляхи для особистісного розвитку та професійної самореалізації.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників - найважливіший елемент практики безперервного навчання, що представляє собою значимий та динамічний сектор системи освіти, багато в чому визначає і формує інноваційні процеси в сучасній українській школі.

Керівникам, відповідальним за створення умов для підвищення кваліфікаційного рівня вчителів, важливо розуміти, що самоосвіта педагога буде продуктивною тільки в тому випадку, якщо реалізується потреба фахівця в своєму розвитку та саморозвитку. У світлі цього можна стверджувати, що програми професійного розвитку вчителів повинні включати в себе можливість дослідницької, пошукової діяльності, а педагог - володіти готовністю до педагогічної творчості.

У рамках нашого дослідження, в школі ми провели опитування вчителів, взяли участь 58 осіб. Більше половини викладачів вважають, що курси підвищення кваліфікації слід проводити кожні 4-5 років. Однак майже кожен третій хоче проходити частіше, кожні 2-3 роки, одиниці вважають, що краще проходити курси підвищення кваліфікації щороку.

Більшість викладачів віддають перевагу тривалій освіті - 27 з них вважають за необхідне проходити курси протягом 1-2 тижнів, а 19 викладачів навіть протягом 3-4 тижнів. Короткострокові (4 - 5 днів) курси організують 8 викладачів, а курси до 3 днів підходять для 4 викладачів.

Такі різні бачення вчителів, по своїх причинах, дозволяють зробити висновок, що потрібне покращення правової бази. Встановити закони, які не перешкоджали вчителям підвищувати свій кваліфікаційний рівень, проходити курси підвищення кваліфікації в тих умовах, які підходять для них.

В процесі дослідження нами були надані рекомендації для підвищення мотивації та форм соціального захисту, як стимули ефективності праці педагогічного складу загальноосвітньої школи, до яких слід віднести систему моральних та матеріальних стимулів, що впливають на збереження в школі кращих вчителів і поповнення освітніх установ новим поколінням педагогів, здатним працювати в нових соціально-педагогічних умовах.

Отже, управління мотивацією полягає у створенні сприятливих умов, які викликають у співробітників прагнення до активної та творчої діяльності. За допомогою управління мотивацією педагогічних працівників директор повинен:

- підвищити результативність роботи кожного педагогічного працівника та педагогічного колективу в цілому;
- сформувати імідж навчального закладу;
- створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- розробити систему стимулювання діяльності педагогічних працівників;
- забезпечити успіху у діяльності кожного педагогічного працівника та педагогічного колективу.

Отже, сфера застосування знань по мотивації дуже велика. А результат від практичного застосування цих знань дійсно величезний у різних областях професійної діяльності.

Обґрунтувавши роль контролю у підвищенні керованості педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу загальноосвітньої школи нами було з'ясовано, що функція контролю одна з найскладніших видів діяльності керівника освітнього закладу, вона вимагає глибокого усвідомлення місії та ролі цієї функції, розуміння цільової спрямованості та оволодіння різноманітними технологіями.

Внутрішній шкільний контроль забезпечить якісну роботу школи, якщо буде щорічно проводитися комплексна діагностика педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу з метою виявлення проблем в роботі.

Контроль вважається наступним етапом управління якістю навчального процесу, ефективність якого визначає адекватність управлінських рішень. Такий систематичний погляд на контроль як елемент одного процесу управління дозволяє сформулювати його цілі, функції та завдання, вимоги щодо планування, організації та здійснення, конкретного змісту та форм контролю на основі цілей забезпечення якісного навчального процесу.

Нами були надані рекомендації для адміністрації школи для покращення функції контролю в керованості педагогічного, технічного та обслуговуючого персоналу школи.

За результатами контролю цілі і плани управління якістю освітнього процесу можуть уточнюватися і коректуватися.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі теоретично обґрунтовано зміст та організацію управління навчальним закладом та визначено напрями його вдосконалення в реаліях сьогодення України. Узагальнивши результати, отримані під час дослідження, зроблено наступні висновки.

Отже, аналіз наукової літератури та аналіз практики управлінської діяльності дають змогу припустити існування проблем в управлінні загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до сучасних вимог. Це пов'язано з довготривалим перехідним періодом, коли давня система управління, яка функціонувала у радянські та пострадянські часи науково-освітнього потенціалу, була зруйнована. Наразі зміни соціально-економічного середовища, які відбуваються у сучасності, готують нові вимоги до загальноосвітнього навчального закладу, якості управління ним, професійної компетентності, особистими якостями керівника закладу.

Наразі в українській системі управління освітою відбувається здебільшого паралельне співіснування, а не співпраця адміністративних структур та організацій громадянського суспільства. Особливості національної ментальності та тривалий досвід тоталітаризму створюють певні перешкоди на шляху демократичних реформ у системі управління загальноосвітніми закладами:

- недостатність законодавчо закріплених механізмів взаємодії державних і громадських організацій з метою урегулювання їх відносин та розвитку державно-громадського управління освітою;
- недостатня нормативно-правова база самоврядування;
- бездіяльність значної частини населення та скромний рівень розвитку громадянського суспільства;
- низьке фінансово-економічне становище освітянської галузі;
- недостатня кількість пропозицій для шляхів покращення управлінської системи.

На жаль, в ряді публікацій про відомства школи останніх років акцент робиться головним чином на методи управління, методи ж керівництва або взагалі не розглядаються, або згадуються побіжно, між іншим. Здається, що такий не виправданий, односторонній підхід дезорієнтує керівників шкіл, працівників відділів освіти, породжує формалізм, сприяє захопленню адмініструванням.

Ефективність навчального процесу значною мірою залежить від результатів системи управління середньою школою. Подальша соціально-політична структура країни, нові економічні умови, процеси євроінтеграції призводять до змін у системі управління освітою. Управління школою перестає бути виключно інтересом держави. Актуальною вимогою є встановлення ефективних відносин між усіма підрозділами системи управління середньою школою та організаціями громадянського суспільства.

Доцільним поєднанням модернізованих та класичних функцій, форм та методів управлінської діяльності директора школи у сучасних умовах є запорукою ефективного формування творчого колективу вчителів та учнів, демократизації та гуманізації освітнього процесу, відкритості школи як динамічної суспільної системи.

У чинному Законі «Про освіту» окрема стаття «Про загальну середню освіту» не змальовує чітких форм, засобів, механізмів, за допомогою яких держава гарантує розвиток цього зв'язку освіти. Багато стандартів чинного законодавства про освіту в Україні взагалі не застосовуються, частково впроваджуються або припиняються. Тому важливо розробити та прийняти спеціальні закони про освіту для розвитку цього рівня освіти.

Слабкою стороною школи є відсутність адекватного рівня національної обізнаності серед більшості її випускників, що організовує громадян у цілісний соціальний організм, достатня життєздатність, соціальний розвиток, необхідна комп'ютерна грамотність, здатність обробляти інформацію та недостатнє володіння іноземними мовами. Все це вимагає переоцінки підходів

до визначення мети та цілей шкільної освіти, формування її змісту, організації освітнього процесу.

Представлена структура школи, як об'єкта управління, дозволяє констатувати, що досліджуваний навчальний заклад відповідає традиційному підходу до побудови організаційної структури. В умовах недостатнього фінансування основних освітніх процесів недоцільно вводити нові структурні компоненти. У навчальному закладі стан управлінської діяльності керівників є оптимальним. Найбільш ефективно реалізованим напрямом управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу ми вважаємо організаційно-розпорядчу діяльність та соціальний захист працівників закладу.

Документи про модернізацію освіти говорять про те, що в процесі реформування суспільства роль і функції освіти змінюються, зміщуючись від надання послуг державі в інтересах задоволення потреб особистості, суспільства та соціальних груп.

Значна модернізація системи освіти полягає в першу чергу в оновленні управлінської діяльності провідних навчальних закладів. Нові умови життя виявляють потребу та необхідність побудови індивідуальної конкурентної освітньої політики. Директор школи відіграє ключову роль у цьому процесі. Він повинен мати теоретичну освіту в сучасному менеджменті, працювати з новими концепціями, повинен вміти виявляти та систематично вирішувати поточні проблеми, бачити перспективи навчального закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку.

Головною метою закладу в освітньому процесі є різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, 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, трудової діяльності та громадянської активності.

За результатами дослідження, матеріально-технічна база навчального закладу не повністю відповідає сучасним вимогам. Школа найкраще

забезпечена навчальними посібниками та меблями, найгірше – комп'ютерною технікою. Щоб школа відповідала сучасним вимогам потрібно збільшити фінансування навчального закладу.

Ефективність функціонування Рівненської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 24 передбачає здійснення кадрової політики шляхом створення оптимальних умов для формування творчого, дієздатного колективу, широкого впровадження досягнень психолого-педагогічної науки і передового досвіду роботи.

У рамках нашого дослідження, в школі ми провели опитування вчителів про курси підвищення кваліфікації, взяли участь 58 осіб. Більше половини викладачів вважають, що курси підвищення кваліфікації слід проводити кожні 4-5 років. Однак майже кожен третій хоче проходити частіше, кожні 2-3 роки, одиниці вважають, що краще проходити курси підвищення кваліфікації щороку.

Більшість викладачів віддають перевагу тривалій освіті - 27 з них вважають за необхідне проходити курси протягом 1-2 тижнів, а 19 викладачів навіть протягом 3-4 тижнів. Короткострокові (4 - 5 днів) курси організовують 8 викладачів, а курси до 3 днів підходять для 4 викладачів.

Мотиваційний рівень та соціальний захист педагогічних працівників на достатньому рівні, вони є стимулами ефективності праці вчителів. Проте мотивацію можна покращити за рахунок збільшення фінансування та умов проходження педагогічної діяльності.

Правильна матеріальна мотивація вчителів є найактуальнішим питанням у сфері освіти. На жаль, фінансування навчальних закладів не є одним із пріоритетних витрат державного бюджету.

Знання стану справ у школі забезпечується за рахунок реалізації функції контролю. Ця функція дозволяє виявити необхідність ухвалення управлінських рішень у випадках, коли реальний стан справ невідповідає бажаному. До завдання контролю входить також формування інформаційної бази для оцінки роботи персоналу і спонукання їх до продуктивної роботи.

Зрештою, контроль дозволяє виявити найбільш коштовний досвід педагогічної і управлінської діяльності.

На підставі вище зазначеного здійснені рекомендації керівництву Рівненської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 24, які включають:

- постійно діагностувати переваги та недоліки управління педагогічним та учнівським колективами, здійснювати діагностику проблем та труднощів управлінської діяльності;
- накопичувати інформацію, яка відповідає загальній меті розвитку педагогічного процесу, повно та об'єктивно відображає стан розвитку закладу;
- покращити систему внутрішнього моніторингу школи, що дасть можливість охопити усі основні шкільні системи, забезпечити своєчасне виявлення проблем навчального закладу та прийняття ефективних управлінських рішень;
- співпрацювати з підлеглими для колективного прийняття рішень;
- розробляти та впроваджувати власний стиль управління закладом;
- вивчати кращі практики управлінської діяльності та впроваджувати його у власну професійну діяльність;
- приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, усвідомлюючи обов'язок щодо їх виконання;
- найважливіша порада для шкільної адміністрації - «не стояти на місці», розвиватися, вдосконалюватися, вчитися, вести за собою, буди в центрі всіх шкільних справ та подій, бути генератором ідей і задумів, подавати приклад у всьому.

Отже, поставлені завдання в дипломній магістерській роботі та досягнення мети ми вважаємо виконаними.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / О. Е. Кузьмін.— Львів: Світ, 1995.— 296 с.
2. Атестація педагогічних кадрів: Інформаційно–методичний вісник О.М. Переheyда, Н.О.Шкарпітко. – К.: Либідь, 1995. – 136 с.
3. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 78 с.
4. Бабанский Ю.К. Избранные педагогические труды -1989. – 112 с.
5. Белоусова Т. В. Внутришкольное управление как фактор стимулирования профессионального развития учителя. – М., 2002.
6. Березняк Е.С. Руководство современной школой / Е. С. Березняк. – М.: Просвещение, 1983. — 208 с. — (Б-ка директора шк.).
7. Бочкарев В. И. Новая управленческая ситуация в школе. – М., 1998.
8. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В.И. Бондарь. – К.: Рад.шк., 1987. – 157 с.
9. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи / Р.П. Вдовиченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 112 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Перун, 2003. – 1440 с.
11. Векслер, Е. М. Менеджмент якості: навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. — К.: Професіонал, 2008. — 320 с. — Бібліогр.: с. 289-296. — укр.
12. Возний І.В. Оновлення управління навчальним закладом / І.В. Возний // Управління школою. – 2009. – № 4 (232). – С. 35–38.
13. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський.— К.: «Магнолія плюс»; Львів: «Новий світ», 2003.
14. Гончаренко С.У. Педагогічні закони, закономірності, принципи / С. У. Гончаренко. – Рівне : Волинські обереги, 2012. – 192 с.

15. Григораш В. В. Управління навчальним закладом. Ч. 1 [Текст] / В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. – Х.: Веста, 2003. – 160 с.
16. Григораш В.В. Управління навчальним закладом.Ч.2 [Текст] / В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. – Х.: Веста, 2004. – 152 с.
17. Гринькова М.В., Штепа О.Г. Менеджмент в освіті: Навч. пос. для студ. і магіст. спец. пед. ун-тів. – Полтава, 2003. – 73 с.
18. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія / Л. І. Даниленко. – 2-е вид. – К: Логос, 2002.
19. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІст.). — К.: Райдуга, 1994.
20. Десятов Д. Організація рефлексивної діяльності учнів на уроках історії в старших класах / Д. Десятов Психолого-педагогічні проблеми сільської школи – 2014 – Вип. 49 – с. 55-63.
21. Єльнікова Г.В. Новий погляд на управління загальною середньою освітою / Єльнікова Г.В. // Імідж сучасного педагога. Науковопрактичний освітньо-популярний часопис. – 2000. – № 3–4 (14–15). – С. 28–29.
22. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія. – К. : ДАККО, 1999. – с. 303.
23. Єльнікова Г. Закономірності управління загальною середньою освітою в Україні // Шлях освіти. – 2000. – № 3. – С. 13–16.
24. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська.— К.: Вища школа, 1994.
25. Закон України "Про освіту". — К., 1996.
26. Закон України «Про загальну середню освіту» №651-ХІV, із змінами від 4 червня 2008 р.
27. Законодавство України про освіту: зб. законів за станом на 10 березня 2002 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парламентське вид-во, 2002. – 159 с.

28. Зайцева О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / О.А. Зайцева, А.А. Радугин и др.— М.: Центр, 1998.
29. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин.— Минск: Новое знание, 2001.
30. Казначевская Е.Б. Менеджмент в экзаменационных вопросах и ответах / Е.Б. Казначевская.— Ростов: Феникс, 2002.
31. Калініна Л. М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом/ М.: Шкільний світ, 2004.
32. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
33. Кузьмина, Н. В. Понятие «педагогической системы» и критерии ее оценки / Н. В. Кузьмина // Методы системного педагогического исследования ; Под. ред. Н. В. Кузьминой. 2-е изд. - М. : Народное образование, 2002. — С. 7-52.
34. Кобзар Б.С. Атеїстичне виховання учнів у процесі позакласної роботи / Кобзар Б.С. // Український історичний журнал. - 1967. - № 1. - С. 95–99.
35. Коберник О.М., Гагарін М.І. Менеджмент в освіті / О. М. Коберник, М. І. Гагарін. – 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. – 242 с.
36. Кодекс законів про працю України Верховна Рада УРСР; Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII Кодекс України про адміністративні правопорушення.
37. Конституція України // Час – Time. – 1996.
38. Конаржевський Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 224 с.
39. Конституція України. – К. : Український Центр Правничих Студій, 2006. – 124 с.
40. Коротяєв Б. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти. – 2016. – Вип. 3 – с. 18-24.
41. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.

42. Лазарев В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. – М.: Пед. общество России, 2002.
43. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. – 2-е вид., випр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. –512 с.
44. Лунячек В. Е. Алгоритми управління школою / В. Е. Лунячек. — Х. : Основа, 2005. – 176 с. – (Б-ка журн. «Управління школою»; вип. 7 (31)).
45. Мармаза О. І. Мотивація та стимулювання персоналу як підґрунтя якості управління / О. І. Мармаза // Управління школою.— 2003.— № 16-18.— С. 62-66.
46. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації/ О.І.Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. –126с.
47. Мартиненко М. М. Основи менеджменту / М. М. Мартиненко.— К.: Каравела, 2005.
48. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник / В. І. Маслов. — Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
49. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ / В. И. Маслов. – К.: ЦИППККО, 1990.
50. Маслов В.В. Шаркунова В.В. Принципы менеджменту в установах освіти // Освіта і управління. – 1997. – №1. – С. 77-84.
51. Моисеев А.М. Как выявлять, осмысливать и описывать опыт стратегического управления школой: Научно-методическое пособие для руководителей общеобразовательных организаций / Под ред. О.М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2016. 364 с.
52. Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.02.2005 N 99 «Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів».
53. Національна доктрина розвитку освіти. - К., 2001.

54. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : Навчальний посібник / [Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна]. – Харків: Основа, 2003. – 240 с.

55. Наукові основи управління школою: Навчальний посібник для директорів шкіл та факультетів підготовки і підвищення кваліфікації організаторів народної освіти / За ред. Єльнікової Г.В. – Харків : ХДПІ, 1991. – 170 с.

56. Національна доктрина розвитку освіти / Середня освіта в Україні: нормативно-правове регулювання /за заг. ред. В. С.Журавського. – К.: ФОРУМ, 2004. – С. 120–137.

57. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року — К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001. с.400

58. Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. — М.: Прометей, 1991.

59. Павлютенков Є. М. Основи управління школою / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко – Х.: Вид. група «Основа», 2006.

60. Пікельна В. С. Управління школою / Г. В. Пекельна, О. А. Удод.— Дніпропетровськ: Альфа, 1998.

61. Пікельна В. С. Теоретичні основи управління: (школоведческий аспект) / В. С. Пікельна. – М.: Вища школа, 1990. – 175 с

62. Портнов М. Л. Труд руководителя школы: Пособие для начинающего директора / М.: Просвещение, 1984 – 144 с.

63. Поташник М. М. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / М. М. Поташник. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

64. Поташник М. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.

65. Середня освіта в Україні: нормативно-правове регулювання / за заг. ред. В. С. Журавського. – К.: ФОРУМ, 2004. – 1084 с.
66. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку / М. Є. Смирнова. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2013.
67. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: У 2-х ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.— Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2003.
68. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. – Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. – 516 с.
69. Управління сучасним навчальним закладом: словник-довідник: навч. вид. довід. характеру / упоряд. М. В. Елькін [та ін.]; ред. М. І. Приходько; Мелітопольський держ. педагогічний ун-т ім. Б.Хмельницького. — Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2008. — 159 с.
70. Фролов П.Д. Технології та методики прогнозування наслідків інформаційного впливу на політичні настанови старшокласників: Методичний посібник. – К.: Міленіум, 2008. – с. 96.
71. Хриков Є. М. Особливості внутрішньо шкільного управління в сучасних умовах - Освіта і управління, 1999. – с. 59-66
72. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом / Є. М. Хриков. — К.: Знання, 2006 – 365 с.
73. Хрыков Е.Н. Теоретические основы внутришкольного управления. – Луганск : Альма-Матер, 1999. – с. 118.
74. Циглік І.І. Контрлінг [Текст]. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / І.І. Циглик, І.О. Мозіль, Н.В. Кірдякіна// Фінанси. – 2004. - № 4. – с.13-16.
75. Шамова Т. И. Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие для слуш. сист. ППК организаторов образования / Т. И. Шамова, Н. В. Немова, К.

Н. Ахлестин и др.; под ред. Т. И. Шамовой. — М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1995.

76. Шакуров Н.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. — Москва: Просвещение, 1990. — 208 с. — ( Библиотека заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе) . — ISBN 5-09-002851-6.

77. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. Пособие.- К.: МАУП, 2002 — с. 832.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Мережа класів у Рівненській ЗОШ №24 Рівненської міської ради станом на  
28.12.2019 року

Класи	Кількість учнів у класах
1-А	26
1-Б	31
1-В	17
1-Г	32
2-А	28
2-Б	31
2-В	28
2-Г	28
3-А	17
3-Б	14
3-В	29
3-Г	29
4-А	20
4-Б	19
4-В	29
4-Г	30
5-А	17
5-Б	24
5-В	29
6-А	24
6-Б	30
7-А	29
7-Б	25
8-А	25
8-Б	29
9-А	21
10-А	19
11-А	15
Всього:	695



## Матеріально-технічна база Рівненської ЗОШ №24

Назва показника:		Усього:
Загальна площа всіх приміщень(кв.м)		7066
Кількість класних кімнат (включаючи навчальні кабінети та лабораторії)		44
Їх площа (кв.м)		2450
Кількість навчальних кабінетів		
Математики		2
Фізики		1
Хімії		1
Географії		1
Біології		1
Української мови та літератури		4
Зарубіжної літератури		1
Іноземної мови		3
Основ інформатики та обчислювальної техніки		2
З них:	встановлено компютерних класів	2
	обладнано робочих місць з компютером	25
Кількість компютерів у закладі		27
З них:	підключено до інтернету	27
	термін придбання становить понад 5 років	17
	використовуються в управлінсько-господарській діяльності	2
	портативні компютери, ноутбуки, нетбуки	4
	термін придбання становить понад 10 років	10
Кількість майстерень		3
Бібліотечний фонд		24526
Кількість книг, брошур, журналів(примірників)		
Підручники		10318
З них для 1-4 класів		3266
Фізкультурна зала		1
Опалення центральне		1
Водогін		1
Каналізація		1
Їдальня з гарячим харчуванням		1
Кількість посадкових місць у їдальні		160