

Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет
Психолого-природничий факультет
Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

Допущено до захисту на засіданні ДЕК
Завідувач кафедри педагогіки, освітнього
менеджменту та соціальної роботи
_____ проф. Малафіїк І.В.
«___» _____ 2020 р.

Магістерська робота
«РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

Студентки VI курсу групи МУ-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Управління
навчальним закладом»
Чурилович Марини Миколаївни

Науковий керівник: доцент, к. пед. н.
Оксенюк Оксана Володимирівна

Національна шкала _____
Кількість балів ____ Оцінка ECTS ____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	7
1.1. Компетентність як професійна характеристика фахівця	7
1.2. Зміст і структура компетентності керівника навчального закладу.....	18
1.3. Управлінська компетентність керівника навчального закладу	28
Висновки до розділу I	38
РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	41
2.1. Специфіка організації управління професійним розвитком у навчальному закладі.....	41
2.2. Механізми розвитку управлінської діяльності керівника освітнього закладу ...	50
2.3. Методичні аспекти розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу.....	61
Висновки до розділу II.....	69
РОЗДІЛ III. ПРАКТИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	72
3.1. Вивчення розвитку управлінської компетентності керівника школи (на прикладі Старосільського ЗЗСО I-III ступенів Рокитнівського району)	72
3.2. Моніторинговий супровід управлінської діяльності керівника навчального закладу	85
3.3. Інноваційні практики розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу (аналіз діяльності відділу освіти Рокитнівської РДА)	93
Висновки до розділу III.....	104
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку суспільства, в першу чергу, накладають відбиток на систему освіти, напрями й основні завдання якої спрямовані на підвищення кваліфікації та професіоналізму як вчителя, так і керівника навчального закладу. Від професійного рівня педагога, у масштабному сприйнятті, залежить соціально-економічний і духовний розвиток суспільства в майбутньому, а від професійного рівня керівника навчального закладу – ефективність професійного розвитку педагога та функціонування закладу загалом.

Сьогодні керівники навчальних закладів мають вищу педагогічну освіту, якої недостатньо для формування управлінської компетентності необхідного рівня. Тому проблема підвищення управлінської компетентності керівника навчального закладу є досить актуальною, що також зумовлено необхідністю наукового обґрунтування переходу в управлінській діяльності до компетентнісного підходу, розрахованого на особистісний розвиток фахівця й управлінську складову його професійної компетентності.

Тому на сучасному етапі реформування системи освіти в Україні, зокрема, впровадженні концепції Нової української школи, особливої актуальності набуває питання підвищення професійної компетентності керівника навчального закладу. Проблемою дослідження професійної компетентності педагога займалися багато вітчизняних та зарубіжних учених – Л. Васильченко [12], І. Зязюн [54], А. Маркова [40], О.Пометун [58], А.Хуторської [67] та ін. Основи менеджменту в освіті вивчали Л. Бондаренко [11], Ю. Завалевський [24], О. Максимова [39] та ін. Теоретичні засади діяльності керівника організації й розвитку його управлінської компетентності досліджували В. Волик [15], Д. Дзвінчук [18], Л. Мартинець [42], Т. Недашківська [47], І. Сухар [65] та ін. Аналіз управлінських якостей керівника здійснили Г. Білянін [8], Т. Зубченко [27], Л. Москаленко [44] та ін. Однак, незважаючи на значну увагу вчених до проблеми формування професійної компетентності менеджерів освіти, недостатньо дослідженими залишаються

питання розвитку їх управлінської компетентності, особливо – керівника загального закладу середньої освіти (ЗЗСО), що розташований у сільській місцевості. Відповідно, тема нашого дослідження отримала наступне формулювання: **«Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу».**

Мета дослідження – виявити теоретико-практичні аспекти розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- здійснити теоретичний аналіз наукової літератури й інформації освітніх електронних ресурсів за темою дослідження;
- розкрити сутність понятійно-категорійної бази дослідження;
- виявити механізми розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу;
- на основі вивчення діяльності керівника ЗЗСО здійснити комплексний аналіз методичних основ розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу;
- дослідити інноваційні практики розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу
- визначити перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу.

Об'єктом дослідження є професійна компетентність керівника навчального закладу.

Предметом дослідження є розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано *теоретичні методи*: теоретичний і порівняльний аналіз (для з'ясування змісту базових понять і логіки співвідношення їх структурних частин), комплексний аналіз (для

виявлення комплексу чинників розвитку досліджуваної якості); синтез (із метою об'єднання управлінських функцій керівника освітнього закладу у цілісну систему результатів реалізації ним функціональних обов'язків); узагальнення (для вивчення механізмів розвитку управлінської компетентності), систематизації (для виявлення умов удосконалення механізмів розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу в системі неперервної освіти й самоосвіти); *емпіричні методи*: бесіда (для одержання поглибленої інформації щодо формування і розвитку управлінської компетентності через безпосереднє спілкування з адміністрацією Старосільського ЗЗСО I-III ступенів), анкетування (з метою отримання інформації про дієвість методичної роботи у досліджуваному закладі); метод вивчення шкільної документації (з метою збору й аналізу даних щодо рівня управлінської діяльності керівника навчального закладу), метод контент-аналізу інформаційних джерел (виявлення ефективності навчально-методичного супроводу розвитку компетентності керівників шкіл Рокитнівським районним методичним кабінетом).

Наукова новизна результатів дослідження. Наукові результати, одержані в дослідженні, полягають у вирішенні актуальної проблеми щодо теоретичного обґрунтування змісту та структури управлінської компетентності керівника навчального закладу; у визначенні механізмів розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу; у виявленні методичних основ розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу відповідно до сучасних потреб і вимог українського суспільства.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних положень щодо змісту та специфіки механізмів розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу, моніторингового супроводу управлінської діяльності керівника навчального закладу, інноваційної практики вдосконалення розвитку управлінської компетентності керівника освітнього закладу загалом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування (зокрема, положень, обґрунтувань і висновків) у практиці діяльності ЗЗСО в Україні, а саме в організації управління школою на компетентнісній основі, в налагодженні моніторингового супроводу управлінської діяльності школи, що розміщена у сільській місцевості; у практиці роботи районних методичних кабінетів та на курсах підвищення кваліфікації управлінських кадрів закладів освіти.

Апробація результатів роботи. Основні положення й висновки магістерської роботи розглядалися та обговорювалися на XIII-й Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих науковців «Наука, освіта, суспільство очима молодих» (Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, 26 травня 2020 р.) та на звітній науковій конференції викладачів, співробітників і здобувачів вищої освіти Рівненського державного гуманітарного університету (14-15 травня 2020 р.); на засіданнях кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи Рівненського державного гуманітарного університету.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 163 сторінки, з якої обсяг основного тексту – 110 сторінок. Робота містить 5 рисунків, 3 таблиці, 3 додатки на 52 сторінках. Список використаних джерел налічує 72 джерела на 6 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Компетентність як професійна характеристика фахівця

Ринкова економіка, швидкі технологічні змін та мережева інформаційна глобалізація суспільства формують новий підхід до управління персоналом організації. Підприємство, організація, заклад – не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, у якій найважливішим елементом є людина – реальна, творча, діюча. Тобто особистий потенціал людини, її ділові якості є джерелом і вихідними принципами розвитку організації.

Управління персоналом з усіма властивими йому функціями та обов'язками містить низку чинників, на які повинен орієнтуватися сучасний менеджер. Серед цих чинників компетентність займає одне з чільних місць, адже для успішного втілення своєї стратегії в життя будь-якій організації потрібно, щоб її співробітники володіли певними компетенціями: творчими, діловими, аналітичними, стратегічними та ін.

Однією з базових цілей управління персоналом на сьогодні є створення конкурентоспроможної організації через формування професійного та вмотивованого колективу співробітників. Таким чином, персонал трактується як основний ресурс організації, який багато в чому визначає ефективність її діяльності. Фактично, відбувається трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами.

Широкого вжитку в останні роки як у науці управління персоналом, так і у практиці сфери зайнятості набув термін «стратегічне управління людськими ресурсами». Сучасне стратегічне управління людськими ресурсами організації пов'язане з вирішенням широкого кола питань, що стосуються змін у її культурі та структурі, підвищенні ефективності та продуктивності праці, формуванні й розвитку компетентності співробітників організації, що забезпечить успішний розвиток організації. З вище означеного постає питання розкриття змісту та сутності поняття компетентності. При чому, компетентність як професійна

характеристика фахівця у широкому розумінні включає, на нашу думку, вихідне тлумачення компетентності керівника загалом.

Слід зазначити, що поняття компетентності одним з перших, на думку відомого фахівця у галузі управління персоналом М. Армстронга [3], почав розглядати Р. Бойціс, який установив, що успішного менеджера від менш успішного відрізняє не єдиний чинник, а ціла низка чинників: особисті якості, мотиви, досвід і поведінкові характеристики, які номінуються по-різному. Чинники компетентності є «критерієм підтвердження», які відрізняють ефективне виконання роботи від менш ефективного. Р. Бойціс визначав компетентність як здатність людини вести себе таким чином, щоб відповідати вимогам роботи в певному організаційному середовищі, що в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів. Після такого тлумачення виникло безліч різноманітних пояснень компетентності та визначень переліку чинників компетентності.

Латинський відповідник компетентності – «competentis» – означає «відповідний», «здібний», тобто номінує так того, хто володіє відповідними знаннями, розуміється, практикується у вивченій галузі. Більшість дослідників дійшли висновку, що компетентність – це не стільки знання, навички, вміння, скільки здатність особистості їх застосувати доречно в потрібний час у достатньому обсязі. У Тлумачному словнику української мови зазначено, що «компетентність – це добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи» [21, с. 255].

Проте, сьогодні в науці відсутній однозначний підхід до визначення поняття «компетентність». Різні фахівці його інтерпретують по-різному:

-вміння мобілізувати в конкретній ситуації отримані знання та досвід із врахуванням зовнішніх обставин; певна загальна здатність людини, що базується на її знаннях, досвіді, цінностях і здібностях, та яка не зводиться ні до конкретних знань, ні до навичок, а виявляється як можливість встановлення зв'язку між знанням та ситуацією (С. Шишов) [70];

-рівень готовності застосування знань, умінь, навичок в різних ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях (Г. Лісовенко) [22];

-спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу (С. Раков) [59];

-якість особистості або сукупність якостей, мінімальний досвід діяльності в заданій сфері (В. Шадріков) [68];

-набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності (Дж. Спектор) [11, с.132];

-поєднання відповідних знань і здібностей, що дають можливість обґрунтовувати судження про цю сферу й ефективно діяти в ній (В. Пелагейченко) [55];

-володіння людиною відповідною компетенцією, що включає її особисте ставлення до неї та до предмета діяльності (А. Хуторської) [67].

Ч. Вудруф під компетентністю розуміє конкретно визначені аспекти поведінки людини, які призводять до успішного виконання роботи. На думку дослідника, поняття «компетентність» пов'язане з наявністю у працівників індивідуальних кількісних та якісних характеристик, які належним чином визначають результати ефективною чи неефективною трудовою діяльністю працівника. Компетентність, що дієво виявляється в поведінці, включає в себе такі характеристики як навички міжособистісного спілкування, лідерство, аналітичні здібності і орієнтація на досягнення [72, с.32].

Відповідно, якщо узагальнити вище наведені трактування, то під поняттям компетентності більшість дослідників розуміють ступінь кваліфікації працівника, який дає змогу успішно вирішувати завдання, поставлені перед ним. Саме компетентність визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно засвоювати нове та швидко адаптуватися до змінних умов [5, с.18]. Компетентність – це

набута, сформована внаслідок практичного досвіду сукупність якостей особистості.

Звідси, компетентний фахівець – це людина, яка володіє необхідними знаннями, вміннями і досвідом, а компетентність – характеристика особистості, котра має необхідний набір компетенцій. Компетентні співробітники – ті, які здатні та вмотивовані застосовувати знання, навички й уміння задля досягнення цілей та завдань організації. На думку І. Зязюна, складовими професіоналізму в будь-якій професії є компетентність та озброєння системою професійних умінь [54, с.112]. Компетентний працівник – це особа, яка має достатні знання в якій-небудь галузі, яка з чим-небудь добре обізнана; ґрунтується на знанні, кваліфікована [21, с.445].

У проблемі співвідношенні понять «компетенція» й «компетентність» більшість дослідників підкреслює необхідність їх розмежування. Зміст визначення компетенції розкривається через поняття «знання», «вміння», «навички», «отриманий досвід» і здібності, які набуто й розвинуто у навчанні. Також «компетенція» ототожнюється з колом питань, в яких людина добре обізнана. У свою чергу, компетентність є результатом набуття компетенцій. Компетентність має складовий елемент готовності до виконання поставленого завдання, а також включає елементи особистісних характеристик людини (мобільність, ініціативність тощо). Слід виокремлювати поняття «компетенція» і «компетентність», оскільки компетентність, на відміну від компетенції (що містить в собі ключові поняття «знання», «вміння», «навички» та ін., які передбачають дії людини за умов стандартної ситуації), має в собі елемент готовності до ситуації завдяки особистісним характеристикам людини, завдяки переходу від якості знання до якості діяльності, яка може бути нестандартною. Тому за змістом поняття «компетентність» є значно ширшим від поняття «компетенція» [66, с.9].

Згідно ключової реформи освіти від 2019 р. в Україні і впровадження Концепції «Нова українська школа», компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих

якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність. Тобто це базове ядро знань, на яке накладаються уміння цими знаннями користуватися, а також цінності та навички, що потрібні у професійному та приватному житті [48].

Тобто, виходячи з того, що компетенція визначається певною організацією, установою, державою загалом як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, задля успішної діяльності в межах тієї сфери, де вона буде реалізована. Компетентність, відповідно, є надбанням самої особистості, визначає якісний рівень, навчання через засвоєння знань, умінь навичок та формування здатності застосувати їх на основі власного досвіду в процесі здійснення певної діяльності. Компетенція пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – з особистістю, з її внутрішніми якостями та здібностями.

Компетенція пропорційно пов'язана з компетентністю, оскільки конкретно окреслює наперед задане коло завдань у тій сфері діяльності, з якими повинна бути добре обізнана особистість, тобто компетентна в означеній сфері. Іншими словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їх засвоєння, що виявляється у процесі практичної діяльності.

Отже, компетенцію слід розуміти як певну сферу, коло діяльності, наперед визначену систему завдань, щодо яких особистість повинна бути добре обізнаною, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та особистісного ставлення. Компетентність – якість особистості, що ґрунтується на практичному досвіді, моральних засадах і проявляється у критичний момент завдяки вмінню знаходити зв'язок між назрілою ситуацією та знаннями, у пошуку адекватних рішень нагальної проблеми [11, с.133].

Прийнято розрізняти наступні **види компетентності**:

- **інтелектуальна компетентність** виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання власних обов'язків;

- **ситуативна компетентність** означає вміння діяти відповідно до ситуації;

- **часова компетентність** відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час;

- **соціальна компетентність** передбачає наявність комунікативних та інтегрованих здібностей; уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого; правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати своє ставлення, вести бесіди та ін. Ця компетентність включає знання етики ділового спілкування, вміння запобігати і компромісно вирішувати конфлікти; швидко і правильно передавати інформацію; налагоджувати комунікацію; вміння давати ясні та чіткі завдання і відповідно мотивувати працівників; тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру;

- **функціональна (професійна) компетентність** характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати. В основі професійної компетентності лежить професійна здатність, тобто сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної конкретної професійної діяльності. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і займаної посади. До прикладу, сьогодні для керівників вищої ланки управління скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань, навичок, здібностей у сфері спілкування, керівництва працівниками, здатності сприймати та інтерпретувати, аналізувати інформацію [5, с.18].

Дослідники пояснюють **професійну компетентність** у наступних значеннях:

-когнітивний компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного знання, система знань, яка постійно розширюється і дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю (А. Деркач) [17, с.253];

-певний психічний стан, що дозволяє діяти відповідально і самостійно; оволодіння людиною здатністю й уміннями виконувати професійні функції (А.Маркова) [40];

-рівень загальної та професійної підготовки, а також об'ємність професійного світогляду, що дозволяє адекватно реагувати на вимоги робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються (О. Грішнова) [16];

-здатність фахівця від моменту початку професійної діяльності на рівні визначеного державою стандарту відповідати суспільним вимогам щодо професії, ефективно здійснювати професійну діяльність та демонструвати належні особисті якості, мобілізуючи для цього відповідні знання, вміння, навички, емоції, ґрунтуючись на внутрішній мотивації, ставленнях, моральних цінностях та досвіді, усвідомлюючи обмеженість своїх знань і вмінь та акумулюючи інші ресурси для їх компенсації (Ю Завалевський) [24].

Л. Васильченко робить висновок, що професійна компетентність може бути сформульована як здатність працівника успішно виконувати завдання, пов'язані з його компетенцією [12]. Близьким до такого тлумачення професійної компетентності є визначення Г. Лісовенка, який окреслює професійну компетентність як здатність фахівця якісно й безпомилково виконувати свої функції, як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно опановувати нові знання та швидко адаптовуватися до змінних умов [13, с. 59].

Дж. Равен пояснює професійну компетентність як якості особи, які підвищують ефективність трудової діяльності. Компетентність, відтак, є сукупністю знань, умінь та навичок, що виявляються в особисто значущій сфері. Звідси, у формуванні професійної компетентності провідну роль відіграє власне цінність діяльності для суб'єкта [61, с. 39].

А. Маркова, у свою чергу, розглядаючи професійну компетентність у праці «Психологія професіоналізму», виокремила такі її види:

-спеціальна компетентність (володіння професійною діяльністю на високому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток);

-соціальна компетентність (володіння спільною (груповою, корпоративною) професійною діяльністю, співпрацею, а також прийнятими в певній професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці);

-особистісна компетентність (володіння прийомами особистісного самовираження й саморозвитку, засобами протистояння професійним деформаціям особистості, професійному комформізму);

-індивідуальна компетентність (володіння прийомами саморегуляції і саморозвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійного зростання, здатність до індивідуального самозбереження, непадвладність професійному старінню, вміння організувати раціонально працю) [40, с. 34].

Професійна компетентність, на думку Л. Васильченко та І. Гришиної [12], визначається як якісна характеристика ступеню оволодіння особистістю професійною діяльністю й передбачає:

- усвідомлення своїх спонукань до такої діяльності – потреб та інтересів, прагнень і ціннісних орієнтацій, мотивів діяльності, уявлень про свої соціальні ролі;
- оцінювання власних особистісних властивостей і якостей як майбутнього фахівця – професійних знань, умінь і навичок, професійно важливих якостей;
- регулювання свого професійного становлення.

Рівень професійної компетентності особи традиційно визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем оволодіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками. Комплексною характеристикою, що містить визначення змісту роботи, виконуваної за посадою, та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, є **профілем професійної компетентності**. Характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками, є рівнем професійної компетентності.

Профіль професійної компетентності розширює критерії, установлені до посади у кваліфікаційних вимогах, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, вміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Ці характеристики є інструментом, що використовується у різних сферах управління людськими ресурсами, включаючи набір і просування по службі, планування людських ресурсів, професійне навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри, її розвиток, оцінювання результатів діяльності тощо.

Профілі компетентності передусім є підґрунтям професійного розвитку управлінського персоналу: від визначення особистих потреб у навчанні до вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи післядипломної педагогічної освіти загалом. Адже профіль професійної компетентності передбачає комплексну характеристику посади, що містить визначення змісту роботи, виконуваної за посадою, та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків [8].

Існують різні наукові точки зору на щодо складових компетентності. Одні дослідники стверджують, що поняття компетентності включає поведінку окремих працівників при виконанні своїх обов'язків, знання та навички, які впливають на цю поведінку, або є основою для неї. Відповідно, **показниками компетентності** є: загальна сукупність об'єктивно необхідних знань, умінь та навичок; вміння правильно їх застосувати під час виконання своїх функцій; знання і прогнозування можливих наслідків певних дій; результат праці людини; практичний досвід; гнучкість методу; критичність мислення; професійні позиції, індивідуально-психологічні якості й акмеологічні інваріанти.

Ч. Вудрув виокремив такі складники компетентності [72, с.32-33]:

-мотиви– зразки основних потреб, які керують і направляють вчинки, змушуючи людину робити вибір;

-властивості– основні схильності до певної поведінки або способу реагувати; наприклад, самовпевненість, самоконтроль, стресостійкість, витривалість;

-Я-концепція– установки або цінності людини;

-когнітивні і поведінкові навички– приховані від спостереження (наприклад, здатність до дедуктивних або індуктивних умовиводів) або видимих (активне слухання).

Деякі фахівці вважають, що компетентність пов'язана тільки з поведінкою. Особисті якості, такі як знання, навички та ерудиція, слід розглядати окремо, в ролі внеску в роботу і того, що своєю поведінкою працівники перетворюють у продукцію (негайні результати) і наслідки (довгостроковий вклад).

Загальновизнаними є положенням, що до найбільш суттєвих особистісних якостей, необхідних для формування професійної компетентності фахівця, належать:

– **психофізіологічні (вроджені) якості:**

1. екстравертність спеціаліста (спрямованість психологічних процесів на навколишній світ), комунікабельність, вміння спілкуватися з людьми;
2. працелюбність, вміння та бажання працювати;
3. висока соціальна адаптивність, вміння швидко пристосовуватися до вимог соціального оточення;
4. висока психологічна мобільність, здатність швидко перебудувати власну діяльність відповідно до зміни умов її виконання;
5. лідерські якості (залежать від типу нервової системи та темпераменту);
6. сміливість і рішучість, готовність до прийняття рішень (ці якості також мають вроджену природу);

– **соціально-психологічні (набуті) якості:**

1. моральність, чесність, правдивість, щирість і чемність у спілкуванні з іншими людьми;
2. ініціативність, сумлінне ставлення до професійних обов'язків;

3. вміння володіти собою, моделювати власну поведінку, адаптувати її до вимог соціального середовища;
4. усвідомлення власних психологічних вад та знання способів їх подолання;
5. вміння узгоджувати власні дії та інтереси з діями інших людей, враховувати інтереси оточення;
6. толерантність, здатність враховувати думку інших людей, готовність до компромісу, тобто вміння поступатися часткою власних інтересів заради збереження соціально-психологічного комфорту в колективі;
7. дисциплінованість;
– *соціально-політичні (громадянські) якості*:
 1. ідентифікація власних цінностей із цінностями суспільства;
 2. мотивація діяльності, підпорядкована соціальним вимогам;
 3. особистісна готовність до виконання завдань;
 4. готовність до взаємодії з іншими людьми;
 5. узгодження власних інтересів з інтересами суспільства;
 6. почуття громадянської відповідальності за результати своєї діяльності [8].

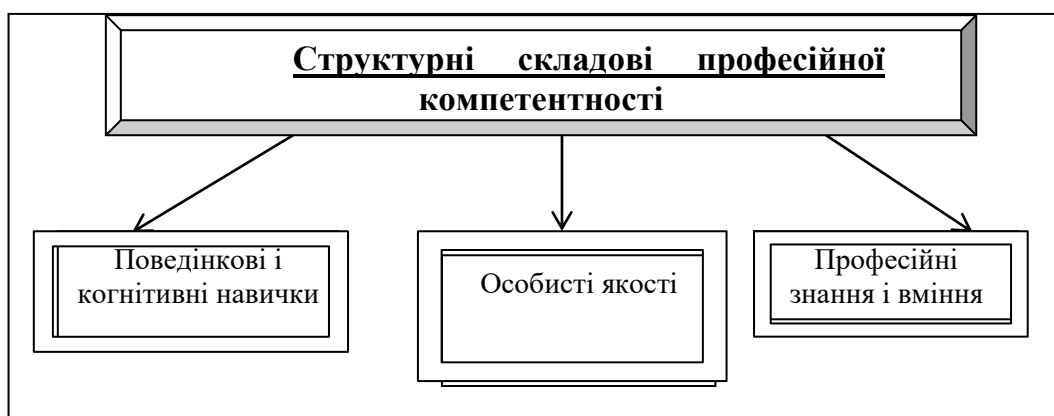


Рис. 1.1. Інтегрована структура професійної компетентності фахівця

Отже, будь-яка успішна організація потребує кваліфікованих та вмотивованих працівників задля реалізації мети здійснюваної діяльності (у тому числі, і компетентних керівників). Тому одним із головних завдань, які постають перед керівником, – є формування та розвиток компетентності своїх працівників

(а також своєї власної). Сьогодні існує багато тлумачень змісту поняття компетентності. Аналіз наукових джерел дав змогу сформулювати інтегроване визначення компетентності як комплексного утворення особистості, що поєднує в собі знання, вміння, навички, практичний досвід, особистісні якості та вміння раціонально вирішувати проблеми і завдання, усвідомлюючи при цьому значущість предмету та бажаний результат діяльності.

Інтегрована структура професійної компетентності фахівця (див. Рис.1.1.), на нашу думку, включає особисті якості (проекція Я-концепції особистості), професійні знання і вміння (теоретична база професіоналізму), когнітивні та поведінкові навички (досвід практичної діяльності). Зазначимо, що професійна (функціональна) компетентність фахівця є базовою у структурі професіоналізму фахівця.

1.2. Зміст і структура компетентності керівника навчального закладу

Конкурентоздатність спеціалістів в умовах ринкової економіки, стрімких інформаційно-технологічних змін, суспільної глобалізації на етапі сучасного розвитку української держави є важливими проблемами суспільства. На успіх вирішення цієї проблеми безпосередньо впливають працівники освітньої сфери, бо саме від професійної компетентності педагога залежить формування конкурентоздатного, з набором ключових компетентностей учня, його практичної спроможності увійти у світовий глобальний простір на реалізованому особистісному і професійному рівні. У свою чергу, ефективність діяльності педагогічного колективу навчального закладу залежатиме від ефективності управлінської діяльності його керівника, також педагога за базовою освітою, але менеджера за базовою виконавчою функцією.

Важливою вимогою сучасності до фахівця є не лише ґрунтовні знання у професійній сфері та високий рівень освіченості, а й постійне поповнення та оновлення знань, високий рівень професіоналізму. Компетентнісна парадигма в освіті – це потреба, проблема сучасності. Розвиток професійної компетентності

педагога, керівника навчального закладу є і умовою, й обов'язковою складовою його професіоналізму. Відповідно, одним зі способів оновлення та підвищення якості освіти є впровадження компетентнісного підходу у процес підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Як зазначалося попередньо, компетентність – сукупність рис особистості, що дозволяють їй якісно виконувати визначену діяльність, спрямовану на вирішення завдань у певній галузі [70, с. 263]. Більшість дослідників установили, що професійна компетентність педагога визначається професійними знаннями і вміннями, ціннісними орієнтаціями, мотивами його діяльності, культурою, що виявляється у мові, стилі спілкування; загальною культурою, здатністю до розвитку творчого потенціалу; а також володінням методикою викладання предмету, здатністю взаємодіяти з учнями; розвиненими професійно значущими особистими якостями. Відсутність хоча б одного з цих компонентів руйнує всю систему і зменшує ефективність діяльності педагога [66, с.13].

Професійно компетентний педагог, на думку В.Пелагейченко, – це той, хто успішно розв'язує завдання навчання й виховання, готує для суспільства випускника з бажаними психологічними якостями; задоволений професією; досягає бажаних результатів у розвитку особистості учнів; має й усвідомлює перспективу свого професійного розвитку; відкритий для постійного професійного навчання; збагачує досвід професії завдяки особистому творчому внеску; соціально активний у суспільстві; відданий педагогічній професії, прагне підтримувати навіть у складних умовах її честь і гідність, професійну етику; готовий до якісної та кількісної оцінки своєї праці, вміє сам це робити [55, с.56].

Професійною компетентністю педагога прийнято називати сукупність професійних і особистісних якостей, необхідних для успішної педагогічної діяльності. Професійно компетентним є педагог, який на високому рівні здійснює педагогічну діяльність, педагогічне спілкування, досягає стабільно високих результатів у навчанні та вихованні учнів. Під компетентністю педагога слід розуміти поєднання теоретичних знань і практичної готовності до здійснення професійної діяльності. Практична готовність педагога до самоорганізації

діяльності, яка складається з уміння планувати діяльність, правильно розподіляти час і знаходити оптимальні способи її організації, вмінь самоконтролю, самоаналізу і самооцінки її результатів, є основою його професійної компетентності. У свою чергу, професійна компетентність керівника навчального закладу буде полягати у його практичній готовності до організації і формування спрямованості на самоорганізацію колективу закладу, що включатиме реалізацію комплексу вмінь із передбачення та координування, планування й організації, контролю за діяльністю закладу (як у зовнішньому, так і внутрішньому її вияві).

Специфіка педагогічної діяльності вимагає від педагога опанування системою загальнокультурних і загальнонаукових, спеціальних (методичних, організаторських), психолого-педагогічних знань. Ефективна педагогічна взаємодія, встановлення міжособистісних відносин з учнями чи підлеглими можливі лише в результаті розвитку у педагога, керівника широкого світогляду, загальної ерудиції, компетентності у різних сферах соціальної, культурної, наукової, технічної інформації, на основі якої і формується творча, духовно багата особистість педагога. Разом із тим, професіоналізм і педагогічну майстерність педагога, керівника визначають глибина його знань у сфері викладання навчального предмета. Кожному учителю необхідно самостійно й ефективно вирішувати педагогічні завдання, спираючись на теоретичні знання та практичне їх застосування. Тобто, керівник навчального закладу поєднуватиме у своїй професійній компетентності компетентність педагога (оскільки сам безпосередньо є практикуючим педагогом та управлінцем, одна з головних функцій якого – педагогічна), вчителя-предметника та управлінця (менеджера закладу освіти) загалом. Підкреслюємо, що кожен керівник навчального закладу залишається, в першу чергу, педагогом, тому професійна компетентність педагога у структурі професійної компетентності керівника закладу освіти буде визначальною.

У сукупності, професійна компетентність педагога, керівника навчального закладу включатиме такі загальнопрофесійні якості:

1. Загальногромадянські риси: широкий світогляд, принциповість і стійкість переконань; громадянська активність і цілеспрямованість; національна самосвідомість, патріотизм і толерантність щодо інших народів та культур; гуманізм і соціальний оптимізм; високий рівень відповідальності та працелюбність.

2. Морально-етичні якості: гуманізм, чесність і порядність у взаєминах з людьми; високий рівень загальної і психологічної культури; повага до професіоналізму та наукової спадщини інших; акуратність і охайність, дисциплінованість та вимогливість, скромність і сумлінність, доброта та принциповість, обов'язковість.

3. Науково-педагогічні якості: науково-педагогічна творчість; професійна працездатність; активна інтелектуальна діяльність, науковий пошук; педагогічне спрямування наукової ерудиції; педагогічна спостережливість; володіння педагогічною технікою; гнучкість і швидкість мислення у педагогічних ситуаціях; висока культура мови та мовлення; володіння мімікою, інтонацією, поставою, рухами і жестами.

4. Індивідуально-психологічні особливості: високий рівень соціального сприйняття й самопізнання; висока інтелектуально-пізнавальна зацікавленість і допитливість; інтерес до розвитку потенційних можливостей учнів і потреба в педагогічній діяльності з ними; позитивна «Я-концепція», високий рівень прагнень; емоційна стійкість, витримка й самовладання; саморегуляція, самостійність у вирішенні життєво важливих завдань.

5. Професійно-педагогічні здібності: адекватне сприйняття учня й безумовне прийняття його як особистості; педагогічний оптимізм; проектування цілей навчання та прогнозування способів професійного становлення майбутнього фахівця; конструювання методичних підходів і здатність передбачати можливі результати; організаторські й комунікативні здібності; духовно-виховний вплив на групу й особистість учня, особиста привабливість, тактовність і толерантність [66, с.18].

Обґрунтуванням критеріїв і рівнів професійного розвитку педагога займалися В.Баркасі [6], О.Волченко, В. Калінін [29], М.Сідун та інші.

Зокрема, В.Баркасі виділяє наступні критерії та адекватні ним показники професійної компетентності педагога:

- **процесуально-змістовий:** знання (методологічні, загальнотеоретичні, спеціальні), вміння, навички; оволодіння основами педагогічних технологій; використання прийомів педагогічного менеджменту;
- **суспільно-громадянський:** громадянська відповідальність; педагогічна цілеспрямованість; суспільна активність;
- **культурологічний:** самоусвідомлення як носія національних цінностей і традицій; толерантність, повага до мови, релігії, культури різних націй;
- **регулятивно-оцінювальний:** сформована мотивація зростання компетентності; рівень професійної самосвідомості; емоційна гнучкість;
- **професійно-особистісний:** гуманність; мобільність; комунікативність [6, с. 74].

В. Калінін виокремив такі критерії його професійної придатності: стимулюючий, когнітивний, практичний, ціннісний та результативний. О. Волченко виділяє професійно-мотиваційний, змістово-операційний, персоналізований, результативний критерії професійної компетентності педагога [29, с.15]. Як бачимо, дослідники єдині в тому, що показниками професійної компетентності педагога є мотиваційний (стимулюючий), змістовий (когнітивний), практичний і результативний (оцінювальний). Критерій, який охоплює професійні цінності, установки, спрямованість, якості, здібності педагога (професійно-особистісний, суспільно-громадянський, культурологічний, ціннісний, персоналізований), фактично, є професійно-особистісним: констатує наявне і належне у професійно-особистісній площині.

Професійно-особистісними складовими професійної компетентності педагога прийнято називати педагогічні здібності, які Н. Нагорна поділяє на дидактичні, академічні, перцептивні, мовні, організаторські, авторитарні, комунікативні та здатність розподіляти увагу одночасно між кількома видами

діяльності. Серед дослідницьких здібностей вчена виокремлює *мнемічні здібності* (здатність швидко засвоювати, довго пам'ятати, систематизувати і легко відтворювати знання); *розумові здібності* (нестандартне, творче мислення; швидкість розв'язання розумової задачі); *наукову уяву* (здатність наочно уявити щось нове і в нових умовах); *спостережливість* (здатність швидко і легко помічати та запам'ятовувати все, що може виявитися корисним), висока стійкість і концентрація *уваги* [45, с. 267].

Звідси, розвиток професійної компетентності – це розвиток творчої індивідуальності, формування сприйнятливості до педагогічних інновацій, здібностей адаптуватися до змін в освітньому середовищі.

Зазначимо, що науковці постійно вдосконалюють ключові складові професійної компетентності педагога, тобто професійна компетентність педагога – це траєкторія руху із зазначеними проміжними координатами, де напрямок руху кожен фахівець обирає сам.

У зарубіжних публікаціях прийнята така класифікація видів професійної компетентності педагога: ключові компетентності (*keyskills*), серцевинні (*coreskills*), базові (або основні) (*baseskills*) і широкопрофільні (*transferablecompetences*). У роботах вітчизняних учених вживається трьохкомпонентна структура: ключові, базові та спеціальні компетентності [69, с.149].

На думку В.Пелагейченко, до базових компонентів професійно-педагогічної компетентності належать:

а) **спеціальна компетентність**, яка включає знання та досвід діяльності в межах навчальної дисципліни, що викладає педагог;

б) **методична компетентність** – оволодіння методами навчання та вміння застосовувати їх у навчальному процесі;

в) **психолого-педагогічна компетентність** – знання основ педагогіки і психології, вміння будувати педагогічно доцільні взаємини з учнями;

г) **диференційно-психологічна компетентність** – уміння виявляти особистісні якості і спрямованість учнів, визначати та враховувати їх емоційний стан; грамотно будувати взаєностосунки з керівниками, колегами;

д) *аутопсихологічна компетентність* – рефлексія педагогічної діяльності [55, с. 56].

Хоча, в узагальненій нами класифікації складових професійної компетентності педагога більшість дослідників дійшли спільності, виокремивши:

1.Продуктивну компетентність – уміння працювати, отримуючи прибуток; здатність виробляти власний продукт, приймати рішення та нести відповідальність за них; готовність та потреба у творчості (Н. Кузьміна [34], А. Орлов, А. Хуторської [67]). Тобто у продуктивній компетентності головним є не стільки вміння працювати, скільки вміння творення власного продукту, прийняття певних рішень.

2.Автономну – здатність до саморозвитку, творчості, самовизначення, самоосвіти, конкурентоспроможності; готовність і потреба навчатися упродовж життя (Н. Кузьміна [34], А. Хуторської [67], О.Шиян [71]).

3.Інформаційну – оволодіння інформаційними технологіями, вміння здобувати, опрацьовувати й використовувати різні види інформації з різноманітних джерел (А. Орлов, Ю. Рамський [60], А. Хуторської [67] та ін.).

4.Предметну – знання, вміння, навички в галузі конкретного предмета, спеціальності (О.Овчарук, А.Орлов, Ю.Рамський [60], С.Раков [59] та ін.).

5.Особистісну – терплячість, доброзичливість, чуйність, урівноваженість, толерантність, рефлексія, людяність та ін. (В.Носков [50], О. Овчарук [51], А.Орлов та ін.);

6. Комуникативну – вміння вступати у комунікацію, бути зрозумілим; спілкуватися без обмежень усно, письмово, рідною та іноземними мовами (Н. Кузьміна [34], М. Мітіна [43], А. Хуторської [67]).

7. Моральну – спроможність та потреба жити за традиційними моральними нормами (І. Зязюн [54], Н. Кузьміна [34], А. Маркова [40], В.Носков [50]).

8. Психологічну – здатність використання психологічних знань, умінь та навичок в організації освітньої взаємодії (І. Бех [7], В. Носков [50], А. Орлов [60]).

9. Соціальну – вміння жити і працювати з оточуючими людьми; вміння безконфліктно співіснувати (Н. Кузьміна [34], М. Мітіна [43], А. Хуторської [67]).

10. Математичну – вміння працювати з числовою інформацією, володіння математичними вміннями (М. Жалдак [19], А.Орлов, Ю.Рамський [60], С.Раков [59]).

11. Полікультурну – оволодіння досягненнями культури; толерантне сприйняття інших людей, їх індивідуальності і відмінностей за національними, культурними, релігійними ознаками (А. Хуторської [67] та ін.).

Відповідно, аналіз вище викладеної інформації та матеріалів проходження виробничої практики дали змогу нам структурувати професійну компетентність педагога навчального закладу, виходячи із розглянутої сукупності ключових складових професійної компетентності фахівця освітньої сфери (див. Рис.1.2).



Рис. 1. 2. Модель професійної компетентності педагога

У запропонованій нами моделі професійної компетентності педагога здійснено узагальнений розподіл професійної компетентності на складові, які, на нашу думку, акумулюють базові і професійно-спеціальні характеристики фахівця освітньої сфери. Зокрема, предметно-методична компетентність містить знання предмета діяльності і методики його викладання; соціальну відповідальність;

інформаційну обізнаність; прагнення до самоосвіти; психолого-педагогічна компетентність – гуманізм; педагогічний такт; педагогічне передбачення; інноваційність науково-педагогічного мислення; комунікативність; продуктивна компетентність – це практичні (інтелектуальні, управлінські, проектні) знання і вміння, мотиваційні установки, розумна вимогливість; особистісна компетентність – моральність, толерантність; креативність; дивергентність; асоціативність; самокритичність; оптимізм. Так як керівник навчального закладу є першочергово педагогом, то розроблена модель буде правомірною і у випадку розгляду узагальненої структури професійної компетентності керівника навчального закладу.

Ще однією складовою професійної компетентності педагога є його професійна позиція. Позиція – це стійка система ставлень людини до певних сторін дійсності, яка проявляється у відповідній поведінці та вчинках. Професійна педагогічна позиція – це стійка система ставлень педагога (до учня, до себе, до колег), яка визначає його поведінку. Основою професійної позиції учителя є спрямованість на учня як на головну цінність власної праці.

Значну роль у формуванні професійної позиції педагога відіграє вміння організувати педагогічне спілкування. Таке спілкування допомагає педагогу краще зрозуміти своїх учнів, сприяє формуванню їх особистості, моральної поведінки. Володіння педагогічним спілкуванням допомагає вчителю виконати поставлені на уроці навчальні цілі, активізувати пізнавальну діяльність учнів. Учитель, який володіє педагогічним спілкуванням, відчуває себе впевнено і спокійно, він може знайти вихід з будь-якої складної педагогічної ситуації, що виникає на уроці, знайти підхід до «найважчого» учня.

Використовуючи професійні знання, педагог напрацьовує свій стиль роботи, який він удосконалює впродовж усієї педагогічної діяльності і згодом досягає найвищого рівня професійної компетентності. У свою чергу, високий рівень компетентності вчителя передбачає постійне самовдосконалення.

Обізнаність у різних сферах життя та знання тонкощів своєї роботи допомагають педагогу уникнути помилок як у викладанні предмету, так і у

навчально-виховному процесі в цілому. Корисність набутих знань педагог для себе оцінює за трьома критеріями: значимість для вирішення важливих практичних завдань; можливість використання знань на практиці; ефективність нових методів роботи у порівнянні з методами, які застосовувалися раніше. Чим глибші педагогічні та психологічні знання вчителя, тим вищий рівень його професійної компетентності.

Таким чином, під професійною компетентністю педагога розуміють динамічну сукупність базових, професійно-спеціальних та особистісних характеристик, що в міру свого розвитку дозволяють професійно здійснювати педагогічну діяльність.

Отже, створення умов для набуття необхідних компетентностей упродовж життя дає можливість досягнути і забезпечити продуктивність та конкурентоздатність фахівця на ринку праці; скоротити безробіття через розвиток адаптованих до змінних умов та кваліфікованих робочих кадрів; розвивати інноваційне середовище в умовах постійної конкуренції.

Загалом, компетентність є ключовим поняттям, адже за своєю сутністю поєднує інтелектуальний і поведінковий складники змісту освіти; містить інваріантну та варіативну інтерпретації змісту освіти, бо спрямована на результат. Вже сформовані компетентності фахівець (педагог) застосовує у різних соціальних, професійних ситуаціях, що визначаються нагальними умовами і вимогами щодо реалізації конкретних видів діяльності (навчальної, виховної, організаційної тощо). Компетентний керівник володіє управлінськими стратегіями, які за заданих умов та потреб є найоптимальнішим способом виконання назрілих завдань.

Констатовано, що управління власною діяльністю модифікує рівень компетентності людини. Управлінська компетентність керівника, відповідно, трансформує результативно-діяльнісні характеристики цілого навчального закладу. Існує відмінність у поняттях «компетентність» та «професійна компетентність», адже останнє, більшою мірою, наближене до поняття «компетенція».

1.3. Управлінська компетентність керівника навчального закладу

Професійна діяльність управлінця, керівника є складною багатофункціональною діяльністю, що містить як виконавчу, так й управлінську складову, має творчу спрямованість, зумовлену потребою приймати динамічні рішення в нестандартних ситуаціях (в умовах сучасних освітніх реформ зокрема), що накладає специфічні вимоги до особистісно-професійних якостей керівника навчального закладу. Керівник навчального закладу постійно працює в системі відношень «людина – людина», «людина – суспільство», тому повинен володіти здатністю прогнозування і моделювання варіантів можливих дій людей та їх результатів, здатністю оптимально діяти у змінних умовах сучасного соціуму. Професійна діяльність керівника в освітній галузі передбачає наявність професійно-спеціальних умінь, навичок будувати соціальну взаємодію, що дає змогу забезпечити результативність вирішення професійних завдань.

Компетентнісний підхід, як один з базових в освіті останніх десятиліть, зорієнтований на кінцевий результат освітнього процесу, тобто націлений на сформованість у майбутнього працівника готовності ефективно застосовувати потенціал власних можливостей (знань, умінь, навичок, цінностей) та зовнішніх ресурсів (людських, інформаційних, матеріальних) задля досягнення професійної мети. Відповідно, у цьому контексті, компетентність означає міру активізації індивіда у фаховій діяльності, де головною стає здатність діяти як готовність та можливість застосовувати знання на практиці.

На думку О. Новікова, компетентність керівника є особливою характеристикою надпрофесійного рівня, що містить фахові знання разом із знанням іноземних мов, комп'ютерної грамотності, менеджменту і маркетингу [49, с. 16].

Д. Дзвінчук пропонує визначення компетентності управлінця як здатності до доцільних дій із метою результативного вирішення ситуацій, що виникають у процесі виконання службових обов'язків [18, с. 324-325].

Т. Недашківська під професійною компетентністю управлінця розуміє систему професійних якостей (уміння адаптуватися, аналізувати;

цілеспрямованість, професійна етика та ін.), що пов'язані з компетенціями комунікації (налагодження контакту, підтримка зворотнього зв'язку, інформаційний обмін; вміння слухати, вести переговори та ін.). Громадянське суспільство висуває особливі вимоги до управлінської галузі: професійна діяльність керівника спрямована на користувача управлінських послуг, тому стає більш публічною, контрольованою не лише зі сторони відповідних державних установ, а й зі сторони зацікавлених осіб, громадськості, засобів масової інформації (що знайшло своє відображення у Концепції Нової української школи). Це потребує професіоналізму від керівників кожного рівня. Відтак, процес формування професійної компетентності управлінських кадрів вимагає спеціальної підготовки управлінців до спілкування у різних комунікативних ситуаціях, що допоможе забезпечити успіх у професійній діяльності [47].

Традиційно, як у загальній професійній компетентності фахівця, так і у професійній компетентності управлінця, виокремлюють оволодіння такими компетенціями професійної діяльності: ключовими – пов'язаними із професійним успіхом особистості в суспільстві; базовими – загальнопрофесійними, що розкривають специфіку професійної діяльності; спеціальними – вузькопрофесійними, що відображають специфіку конкретної сфери діяльності.

Структура та зміст компетенцій визначаються завданнями, які повинен вирішувати фахівець у професійній діяльності відповідно до займаної посади. Однак, управлінська діяльність завжди має нормативно-правовий, управлінсько-комунікативний та публічний характер, що формує її стиль. Професійна діяльність управлінця включає виконання багатьох функцій управління (планування, організації, регулювання, аналізу і контролю), вимагає від керівника ґрунтовних знань у конкретній предметній галузі (в нашому випадку – освітній, педагогічній), що відповідають функціям і завданням діяльності певного закладу, організації чи структури.

Згідно законодавчо-правових основ, у Законі України «Про державну службу» (2016 р.) вказано, що професійна компетентність – це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання,

вміння та навички, виявляти відповідні моральні й ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [25]. Натомість, у Законі України «Про освіту» (2017 р.), у Наказі Міністерства соціальної політики №74 «Про затвердження методики розроблення професійних стандартів» (2018 р.) йдеться лише про загальне поняття компетентності як динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначають здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [28, 30].

Зважаючи на те, що абсолютна більшість навчальних закладів України перебуває у державній формі власності, то до керівника навчального закладу, фактично, ставляться вимоги, як до службовця державної сфери. У Законі України «Про державну службу» (2016 р.) підкреслено, що управлінець зобов'язаний постійно підвищувати рівень власної професійної компетентності та вдосконалювати організацію управлінської діяльності.

Нестандартний розподіл видів компетентності фахівця здійснив Дж. Равен, зараховуючи до них ініціативу, лідерство, ефективне співробітництво, відповідальність, чесність та інші суспільнозначущі якості. Відсутність певних видів компетентності знижує якість виконання певних трудових функцій. Дж. Равен наголосив, що для певних сфер діяльності необхідний різний набір компетентностей. Компетентність фахівця залежить від мотивації і здатності включитися у діяльність високого (керівного) рівня; здатності включитися у суб'єктивно значущі дії; здатності сприяти заохоченню тих, хто намагається вводити інновації; адекватного розуміння понять, пов'язаних із управлінням організаціями [61, с. 39-40]. У цьому ракурсі для нас цінною є думка дослідника про те, компетентність будь-якого фахівця, фактично, повинна містити здатність та вміння управлінської діяльності.

Психологічні наукові дослідження поділяють компетентності на *природні, набуті й адаптивні*. Природні компетентності – це сукупність базових індивідуальних властивостей людини (темперамент, швидкість мислення,

особливості пам'яті й уваги, стресостійкість, витривалість, емоційність тощо). Набуті компетентності – це знання, вміння, навички, здобуті у процесі навчання, праці, повсякдення. Адаптивні компетентності виявляються під час адаптації до трудового процесу, нових умов соціуму: це управлінські й організаторські якості, ефективна робота в команді, налагодження комунікативних зав'язків у колективі, співпраця з громадою тощо [15, с. 206]. Звідси, управлінська компетентність – це та, що виникає внаслідок адаптації до праці та трудового колективу.

Найбільш обгрунтовано, на нашу думку, до характеристики компетентностей управлінця підійшов В. Волик, запропонувавши таку типологію компетентностей [15, с. 210-213]:

1. Особистісні компетентності – це поєднання фізіологічних та інтелектуальних здібностей (аналітичне мислення, швидкість мислення, пам'ять, уважність, витривалість, енергійність, швидкість реакції сприйняття тощо), темперамент (екстравертність – інтровертність), вольові якості (самовпевненість, оптимізм, самоконтроль, ініціативність, саморозвиток, самокритичність, мотивація, цілеспрямованість, справедливість, сумлінність, стресостійкість, рішучість, наполегливість, дисциплінованість, витримка, здатність до подолання труднощів, обов'язковість).

2. Професійна компетентність – сукупність знань, умінь, навичок і здібностей, які необхідні та обумовлені специфікою професії «управлінець». Принципи професійної компетентності, у цьому випадку, тотожні принципам сфери державного управління. Складовими професійної компетенції у розрізі нашого предмета дослідження будуть наявність базової (педагогічної) освіти, бажане підвищення кваліфікації чи друга вища освіта зі спеціальності «Менеджмент. Управління навчальним закладом»; знання й уміння виконувати принципи державного управління, володіння навиками професійної етики фахівця, здібності до професійного зростання, відповідальності перед колективом, суспільством та ін. Особливе місце серед компонентів цієї компетентності займає професійна етика, оскільки керівник навчального закладу, у першу чергу, – представник держави, тому важливим є прояв толерантності та

високого рівня загальної культури спілкування, дотримання законних прав і свобод, державних гарантій та пільг тощо.

3. Функціональна або управлінська компетентність окреслена роллю фахівця в організаційній структурі закладу, тісно пов'язана із предметною діяльністю та залежить від функціональних обов'язків фахівця. Функціональна компетентність безпосередньо залежить від посадових обов'язків і повноважень та включає наявність профільної освіти; теоретичні знання та практичні навички, необхідні для виконання посадових обов'язків; уміння працювати з оргтехнікою; здатність планувати й організовувати трудову діяльність; здатність самостійно приймати рішення; вміння знаходити нестандартні рішення; вміння практично мислити; здатність до підвищення кваліфікації; вміння бачити проблему та знаходити шляхи її вирішення.

Також для виконання посадових обов'язків управлінцю необхідні знання, вміння та навички з діловодства, зокрема щодо структури основних документів, технологій підготовки та узгодження документів, організації архівів документальної інформації.

Управлінською компетентністю мають оволодіти фахівці, що визначені штатним розписом як керівники й мають у підпорядкуванні інших осіб. Ця компетентність має забезпечити ефективну реалізацію чотирьох функцій управління, а саме: планування, організацію, мотивацію та контроль. Керівник має дієво впливати на підлеглих із метою підвищення результативності роботи кожного з них та організації в цілому. Керівник державного закладу має оволодіти спеціальними знаннями і навичками менеджменту, здатністю виконувати всі функції управління, планувати, організовувати, контролювати роботу свого закладу; вміти застосовувати прийоми і способи мотивації, розвитку персоналу, вимогливо та справедливо ставитися до кожного з підлеглих. Керівнику мають бути властиві менеджерські характеристики: домінантність, об'єктивність, взаєморозуміння, прагнення до раціоналізму й високої якості, упевненість у собі, незалежність, принциповість, товарицькість, ініціативність, креативність мислення, емоційна стабільність, стресостійкість тощо.

4. Соціальна компетентність необхідна для ефективної роботи кадрів в колективі (у випадку керівника навчального закладу – ще й з учнівським колективом). Її можна розділити на комунікативну (здатність ефективно спілкуватися з колегами, керівниками, задіяними зацікавленими особами) та соціально-практичну (здатність працювати в команді, бути лідером, намагатися досягти співпраці з колегами, налагоджувати співпрацю з громадськими організаціями тощо).

Тобто кінцевим результатом реалізації соціальної компетентності є налагодження комунікацій і співпраці громадян. Управлінець зобов'язаний не лише будувати й підтримувати ефективні комунікативні зв'язки з керівниками та колегами для досягнення поставлених завдань, але й взаємодіяти із зацікавленими особами – звичайними громадянами, проявляти толерантність і взаєморозуміння, досягати компромісу за будь-якої ситуації.

Професіоналізм управлінських кадрів – багатоаспектне поняття, яке, безперечно, включає і професійну компетентність. До системних знань та практичного досвіду професіоналізм вимагає додавати управлінські та аналітичні здібності, моральні якості, внутрішню культуру, емоційний інтелект, діловий етикет. Таким чином, співвідношення вище проаналізованих понять, на нашу думку, матиме наступне схематичне зображення (див. Рис.1.3.):

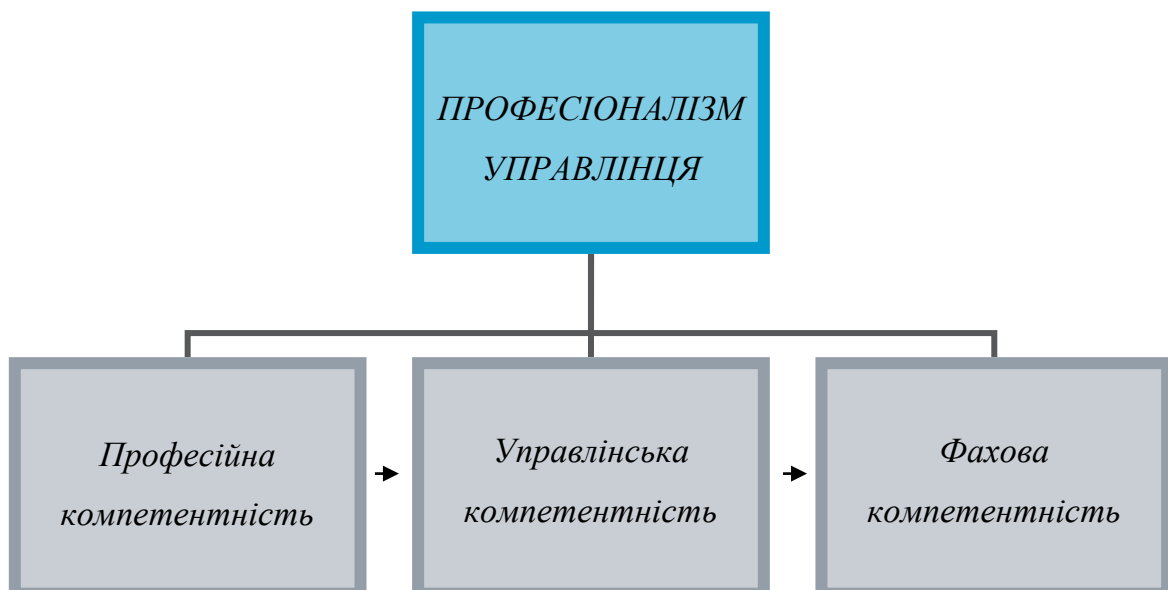


Рис.1.3. Співвідношення понять «професіоналізм» та «компетентність» управлінця

Тобто, професіоналізм управлінця базується на його професійній компетентності, у структурі якої знаковою є управлінська (функціональна) компетентність, яку, у свою чергу, не можна сформувати та розвинути, не володіючи фаховою (предметною) компетентністю. Звідси, за аналогією, професіоналізм керівника навчального закладу вимірюватиметься рівнем його професійної компетентності як управлінця та безпосередньо як педагога.

Принцип професіоналізму полягає в тому, що фахівець виконує свої обов'язки на професійній основі. Професіоналізм управлінця має забезпечити якісне виконання ним посадових обов'язків, стабільне раціональне управління, готовність до підготовки та реалізації рішень зі складних завдань, можливість підвищення кваліфікації тощо. Принцип професіоналізму є визначальним у функціонуванні системи державного управління [38, с. 44]. Відповідно, означений принцип буде визначальним і для керівника навчального закладу, оскільки сфера освіти перебуває в Україні у державному підпорядкуванні.

У Законі України «Про державну службу» закріплено наступне визначення професіоналізму – це компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону [25].

Відповідно, професіоналізація у широкому соціальному змісті буде трактуватися як розвиток правил і норм, пов'язаних із формуванням певного професійного прошарку. У вузькому змісті, професіоналізація – це формування професійних груп, професійних позицій і ролей. Професіоналізація означає придатність та готовність людини до виконання певної професійної ролі, тобто це безперервний процес становлення особистості як спеціаліста та професіонала [31].

Виходячи з вище наведеного, можемо констатувати, що професіоналізм управлінця є здатністю знаходити за наявних умов і реальних можливостей

найефективніші способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень, використовувати фахові технології, мати позитивну мотивацію до роботи, досягати високих результатів під час виконання своїх функціональних обов'язків, дотримуватися відповідних етичних норм, усвідомлювати перспективу майбутнього професійного розвитку та прагнути до нього.

У державному управлінні на сьогодні превалює особистісно-діяльнісна парадигма професіоналізму, яка передбачає ґрунтовне компетентнісне забезпечення кадрами. Відповідно, до базових компетентностей зазначена парадигма включає оволодіння засобами самодіагностики; рефлексію професійної діяльності та особистісно-професійних якостей; мотивацію професійного самовдосконалення; формування програми професійного розвитку; регулювання професійної діяльності згідно норм професійної етики [63, с. 20].

Розвиток професіоналізму управлінця на основі компетентнісного підходу Н. Серьогіна розглядає у таких аспектах[63, с. 21-22]:

1. Професіоналізм як інтеграція людини у професійну діяльність, як професійне становлення особистості, що дає змогу адекватно визначати вимоги та кваліфікаційні критерії.

2. Професіоналізм формується в межах двох складових: зовнішньої, пов'язаної з перетворенням зовнішніх для людини об'єктів (інформації, процесів, людей), та внутрішньої – самоперетворення, самоактуалізація і професійний розвиток людини у процесі трудової діяльності. За умов поєднання впливу цих складових і виникає професіоналізм.

3. Будова зовнішньої складової включає такі елементи: виробництво, пізнання, соціальна спрямованість.

4. Будова внутрішньої складової включає самоактуалізацію, самоаналіз, самооцінку, самопроекування, саморегулювання, самонавчання.

5. Професійна спроможність має поведінкові характеристики, які відповідають структурі професійної діяльності – від загальних складових (напрямів, функцій) до конкретних робочих завдань. Визначення сукупності цих

характеристик є найбільш доцільним для встановлення відповідності працівника вимогам посади чи робочого місця.

Аналіз вище наведених наукових розвідок засвідчує, що особистісно-діяльнісна парадигма професіоналізму вимагає компетентнісного забезпечення діяльності. А компетентність фахівця – це знання, уміння й якості, необхідні для здійснення професійної діяльності, що включає для управління знання з фінансово-господарської діяльності, цивільного права, соціології, психології тощо. Відповідно, аналіз професіоналізму як категорії управлінської науки переконує в необхідності розмежування професіоналізму та компетентності: компетентність є виявом професійного досвіду, а професіоналізм – це оцінка управлінця з позиції відповідності набутих знань професійним вимогам.

Базовою умовою формування професіоналізму управлінських кадрів є зацікавленість держави, яка керує процесом підготовки професіоналів і сама зацікавлена у їх наявності.

Умовами розвитку професіоналізму управлінських кадрів визначено:

- якісне вирішення завдань відповідно до своїх службових обов'язків;
- розвиток власної професійної компетентності; орієнтація на задовольняння потреб конкретних груп споживачів державних послуг;
- вміння ефективно спілкуватися; дотримання етики професійної поведінки; наявність мотивації до роботи;
- оперування новітніми технологіями у своїй діяльності;
- досягнення необхідного рівня професійно-особистісних якостей, знань і вмінь;
- відповідальність за свої вчинки;
- піклування про кар'єрний ріст та професійний розвиток;
- відкритість до інновацій; мотивація до самонавчання;
- відданість професії, адекватна самооцінка праці [63].

Якщо професійна компетентність – це сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, здатність та уміння виконувати професійні функції, прояв єдності професійної та загальної культури; то

компетенція – це сукупність знань особистості, навичок (досвід роботи та навчання), способів спілкування (уміння спілкуватися з людьми та працювати в групі).

Управління компетенцією відбувається і на рівні організації, і на рівні особистості. На рівні організації це управління включає оцінку наявних ресурсів і оцінку можливостей, знань, навичок персоналу, який працює в організації; оцінку потреб організації у персоналі відповідно до мети, завдань організації; зіставлення ресурсів-потреб; прийняття рішень щодо досягнення певного рівня компетентності [30].

Суттєве значення при цьому має підвищення рівня професіоналізму та управлінської компетентності кадрів. Тобто, наскільки часто керівники залучаються до професійної діяльності, настільки більше вони мають можливостей для підвищення професіоналізму та компетентності.

Отже, компетентнісний підхід передбачає освітній і поведінковий вплив на формування, розвиток та вдосконалення знань і умінь особистості у певній професійній сфері. Компетентнісний підхід в управлінні передбачає професіоналізацію кадрів, що включає реалізацію таких складових як професійні знання, вміння і навички; професійні якості, функції, поведінка і культура.

Відповідно, управлінська компетентність керівника навчального закладу – це інтегрований показник особистісно-діяльнісної сутності педагога, що відображає його здатність мотивувати, організовувати, розподіляти та контролювати не лише роботу учнівського, а й педагогічного колективів; здатність оперувати новітніми педагогічними, інформаційно-комунікаційними технологіями, знаходити і критично аналізувати необхідну інформацію для прийняття виважених управлінських рішень.

Висновки до першого розділу

Аналіз наукових джерел дав змогу сформулювати інтегроване визначення компетентності як комплексного утворення особистості, що поєднує в собі знання, вміння, навички, практичний досвід, особистісні якості та вміння раціонально вирішувати проблеми і завдання, усвідомлюючи при цьому значущість предмету та бажаний результат діяльності.

Інтегрована структура професійної компетентності фахівця, на нашу думку, включає особисті якості (проекція Я-концепції особистості), професійні знання і вміння (теоретична база професіоналізму), когнітивні та поведінкові навички (досвід практичної діяльності). Зазначимо, що професійна (функціональна) компетентність фахівця є базовою у структурі професіоналізму фахівця.

Професійною компетентністю педагога прийнято називати сукупність професійних і особистісних якостей, необхідних для успішної педагогічної діяльності. Професійно компетентним є педагог, який на високому рівні здійснює педагогічну діяльність, педагогічне спілкування, досягає стабільно високих результатів у навчанні та вихованні учнів. У свою чергу, професійна компетентність керівника навчального закладу буде полягати у його практичній готовності до організації і формування спрямованості на самоорганізацію колективу закладу, що включатиме реалізацію комплексу вмінь із передбачення та координування, планування й організації, контролю за діяльністю закладу (як у зовнішньому, так і внутрішньому її вияві).

У запропонованій нами моделі професійної компетентності педагога здійснено узагальнений розподіл професійної компетентності на складові, які, на нашу думку, акумулюють базові і професійно-спеціальні характеристики фахівця освітньої сфери. Зокрема, предметно-методична компетентність містить знання предмета діяльності і методики його викладання; соціальну відповідальність; інформаційну обізнаність; прагнення до самоосвіти; психолого-педагогічна компетентність – гуманізм; педагогічний такт; педагогічне передбачення; інноваційність науково-педагогічного мислення;

комунікативність; продуктивна компетентність – це практичні (інтелектуальні, управлінські, проектні) знання і вміння, мотиваційні установки, розумна вимогливість; особистісна компетентність – моральність, толерантність; креативність; дивергентність; асоціативність; самокритичність; оптимізм.

Так як керівник навчального закладу є першочергово педагогом, то розроблена модель буде правомірною і у випадку розгляду узагальненої структури професійної компетентності керівника навчального закладу.

Професійна діяльність управлінця, керівника є складною багатофункціональною діяльністю, що містить як виконавчу, так й управлінську складову, має творчу спрямованість, зумовлену потребою приймати динамічні рішення в нестандартних ситуаціях (в умовах сучасних освітніх реформ зокрема), що накладає специфічні вимоги до особистісно-професійних якостей керівника навчального закладу. Керівник навчального закладу постійно працює в системі відношень «людина – людина», «людина – суспільство», тому повинен володіти здатністю прогнозування і моделювання варіантів можливих дій людей та їх результатів, здатністю оптимально діяти у змінних умовах сучасного соціуму.

У Законі України «Про державну службу» (2016 р.) вказано, що професійна компетентність – це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, вміння та навички, виявляти відповідні моральні й ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Зважаючи на те, що абсолютна більшість навчальних закладів України перебуває у державній формі власності, то до керівника навчального закладу, фактично, ставляться вимоги, як до службовця державної сфери.

Відповідно, професіоналізм управлінця базується на його професійній компетентності, у структурі якої знаковою є управлінська (функціональна) компетентність, яку, у свою чергу, не можна сформувати та розвинути, не володіючи фаховою (предметною) компетентністю. Звідси, за аналогією,

професіоналізм керівника навчального закладу вимірюватиметься рівнем його професійної компетентності як управлінця та безпосередньо педагога.

Управлінська компетентність керівника навчального закладу – це інтегрований показник особистісно-діяльнісної сутності педагога, що відображає його здатність мотивувати, організовувати, розподіляти та контролювати не лише роботу учнівського, а й педагогічного колективів; здатність оперувати новітніми педагогічними, інформаційно-комунікаційними технологіями, знаходити і критично аналізувати необхідну інформацію для прийняття виважених управлінських рішень.

РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Специфіка організації управління професійним розвитком у навчальному закладі

У загальновизнаному трактуванні психолого-педагогічних наук під розвитком розуміють поступальний процес набуття якісно нових характеристик, прогресивний рух від простого до складного. За Г. Костюком, розвиток виявляється у кількісних змінах людської істоти, тобто збільшення одних і зменшення інших ознак (фізичних, психічних тощо), але не зводиться лише до кількісних змін, оскільки останні зумовлюють виникнення нових якостей, що утворюються у процесі самого розвитку.

Професійний розвиток особистості є тривалим процесом, базованим на постійному прагненні до фахового й особистісного самовдосконалення через засвоєння нового досвіду, системи знань та вмінь разом зі зміною мотивації й інтересів людини у професійній діяльності.

Професійний розвиток – це також комплекс систематичних заходів, що охоплюють фахові тренінги, професійні програми, післядипломне навчання, постійне професійне зростання. Така діяльність розвиває особисті навички та вміння, у процесі чого відбувається перебудова структури особистості, поступово формується її професійна компетентність.

Професійний розвиток керівника навчального закладу, згідно проаналізованого в теоретичному розділі наукового матеріалу, буде визначатися його розвитком як педагога і як управлінця (оскільки однією з перших вимог до керівника освітнього закладу була наявність профільної – педагогічної – освіти). Звідси, важливим чинником професійного розвитку педагога, керівника навчального закладу є система управління якістю освіти як самого педагога, так і закладу освіти, в якому він працює. У цілому, управління якістю освіти – комплексний, цілеспрямований, координований процес впливу на освіту загалом і на її основні елементи з метою досягнення найбільшої відповідності параметрам

її функціонування та розвитку; її результатів, відповідним потребам, нормам і стандартам [24, с.53].

Професійну компетентність педагога не можна розглядати поза розвитком його особистості взагалі та професійним розвитком зокрема, адже педагог упродовж професійної діяльності постійно засвоює необхідні знання, набуває вмій та навичок в особистісному контексті. За І.Бехом, умовою й засобом реалізації професії виступає людина-професіонал, в особистості якої, з одного боку, втілюється те спільне, що характерне для будь-якого працівника, який зайнятий цим видом праці, а з іншого – індивідуальне, привнесене ним самим у кожний конкретний акт, кожний аспект професійної діяльності [7, с.157].

Сучасному педагогу необхідно володіти навичками *управління знаннями*, тобто навичками отримання знань, їх створення, організації та практичного використання. Професійна, компетентна дія не може відбутися без компетентних знань. Тобто професійний розвиток як процес набуття професійної компетентності містить у своїй основі внутрішній управлінський акцент.

За Л. Мартинець, здійснюючи управління професійним розвитком педагога, державні та місцеві органи влади дотримуються наступних принципів координації дій [41]:

- *демократизму* – гуманне ставлення до всіх педагогів;
- *рівності* – педагоги рівні перед адміністрацією навчального закладу незалежно від соціального стану, статі тощо;
- *багатовекторності* – інтереси школи і педагога багатоаспектні, але керівник відповідає за колектив, за реалізацію його можливостей;
- *системного аналізу* – дослідження об'єкта як єдиного цілого і як частини більшої системи, в якій аналізований об'єкт перебуває з іншими системами в певних зв'язках;
- *безперервності андрагогізму* – освіта дорослих триває впродовж усього життя;

- *гнучкості* – наявність механізму зміни планових величин, тобто їхнє можливе корегування для адаптації у змінних умовах;
- *цілісності* – розгляд системи як цілісного явища;
- *адаптивності* – діалогічна взаємодія між керівником і педагогічним працівником, під час якої керівник дізнається про професійні потреби педагога та ефективніше використовує його професійний потенціал.

Процес управління є циклічним і безперервним, полягає у послідовному виконанні операцій «мета – дія – результат – нова мета». Головною метою управління професійним розвитком є сприяння повній реалізації особистісного та професійного потенціалу педагога. Під час управління необхідно постійно стимулювати і підтримувати головне внутрішнє джерело розвитку системи – активність самого педагога, його самомотивацію [41, с.4].

В управлінні професійним розвитком не бажані не тільки спад, а й тривала стагнація саморозвитку педагога. Тому завдання управління професійним розвитком педагога полягає у блокуванні можливостей спаду, тривалих станів стагнації і забезпеченні умов стабільного професійного саморозвитку.

Для управління якістю навчально-виховного процесу, професійним зростанням педагога необхідно створити певні організаційні умови, що включають підтримку функціонування й розвитку навчального закладу як цілісної системи [24, с.53].

Керівник (адміністрація) навчального закладу здійснює проектування професійного розвитку педагога згідно схеми управлінського супроводу професійного розвитку (Рис. 2. 1).

Управління професійним розвитком педагогів характеризується узгодженістю дій усіх суб'єктів управління і самоуправління навчального закладу: директора, заступників директора (адміністрації), керівника методичного об'єднання (оскільки першочерговим маркером професійного зростання педагога є його навчально-методична робота, вдосконалення методик викладання навчального предмета), наставника – вчителя-методиста, психолога, колеґ-учителів.



Рис. 2.1. Управлінський супровід професійного розвитку педагога

Звідси, ієрархічну структуру суб'єктів управління закладу складають керівники організаційних колегіальних структур закладу:

- *директор навчального закладу* – педагогічна рада закладу;
- *заступник директора з науково-методичної роботи навчального закладу* – науково-методична рада закладу;
- *завідувач науково-методичним об'єднанням навчального закладу* – науково-методичне об'єднання закладу;
- *психолог навчального закладу* – соціально-психологічна служба закладу;
- *члени педагогічного колективу* – творчі групи закладу.

Кожний із суб'єктів управління має власні функції, які визначають завдання та зміст його управлінської діяльності щодо професійного розвитку вчителя. Здійснений аналіз наукових джерел дав змогу виокремити наступні функції управління:

- **професійно-освітня** – допомога в підвищенні рівня предметно-методичної підготовки педагога, вдосконалення вмінь і навичок професійної діяльності;
- **діагностична** – діагностування й моніторинг професійно-значущих якостей та здібностей педагога, вивчення результатів його професійної діяльності;
- **оцінювально-прогностична** – діагностика наявного рівня професійної компетентності і прогнозування напрямів її розвитку;

- **аналітична** – аналіз нормативно-інструктивних документів щодо особливостей викладання навчальних предметів, аналіз шкільної документації, яка характеризує професійну діяльність учителя;
- **організаційно-координаційна** – забезпечення умов для професійного розвитку і передбачення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- **регулятивно-корекційна** – оцінка професійної діяльності педагога, внесення потрібних змін;
- **контролююча** – інформація про кількісні та якісні зміни у професійній компетентності вчителя, здійснення контролю за станом його професійного розвитку;
- **цілепокладання** – чіткість поставленої цілі дозволяє полегшити досягнення запланованих результатів;
- **методична** – застосування методик педагогічного аналізу, об'єктивної обробки інформації, колективної творчості;
- **проектувальна** – планування реалізації організаційних, економічних, технічних і етичних норм тощо;
- **мотиваційна** – провідна функція управління, оскільки досягнення головної мети залежить від узгодженої роботи колективу. Мотивація програмує та підтримує на певному рівні дієву активність індивіда, охоплюючи систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, наміри тощо), які можуть пояснити поведінку людини;
- **стимулювальна** – активізація мотивів працівників (внутрішні спонуки) і створення стимулів (зовнішні спонуки) для підвищення ефективності праці [41, с.12];
- **адаптивна** – сприяння змінам особистісних якостей педагога через вплив нових вимог середовища, адже професійний розвиток вимагає цілеспрямованої роботи над поведінкою, характером, самооцінкою, самомотивацією тощо;

- *інформаційна* – забезпечення доступу працівників освіти до якісної інформації, аналізу кращого педагогічного й управлінського досвіду [53, с.62].

Відповідно, означені функції управлінської діяльності щодо професійного розвитку педагогів є функціями менеджменту, а саме – планування, організація, координація, стимулювання і контроль професійної діяльності.

Зазначені функції управління реалізуються через такі управлінські дії (методи):

- організаційні – забезпечують здійснення впливу на педагога через документи тривалої дії (плани, положення, рішення педагогічних та науково-методичних рад, інструкції, рекомендації);

- розпорядчі – забезпечують короткотерміновий вплив через накази та розпорядження директора навчального закладу чи інших членів адміністративно-управлінської ланки;

- дисциплінарні – здійснюють вплив на педагога у випадку його невиконання професійних обов'язків чи виконання неналежним чином (зауваження, догани) [41, с.13].

Зміст управління розвитком професійної компетентності педагогів включає управління науково-дослідною й науково-експериментальною діяльністю педагогів; керування процесами технологізації освіти; управління процесом безперервної самоосвіти та підвищення кваліфікації педагогів.

Колективними (груповими) формами реалізації системи управління розвитком професійної компетентності педагогів є методологічні семінари, науково-дослідні конференції, педагогічні експерименти за напрямками впровадження інноваційної освітньої моделі, публічний захист дослідницьких проектів, розробка індивідуальних освітніх програм, стажування в різних освітніх установах, в освітніх організаціях громадського, державного чи приватного сектору [41,с.11].

Водночас індивідуальними формами здійснення управління розвитком професійної компетентності педагога є аналіз опрацювання сучасних наукових

праць видатних педагогів; ознайомлення з методичними розробками, доповідями, лекціями досвідчених учителів; проведення відкритих уроків та позакласних заходів; застосування інноваційних технологій тощо [24, с.57].

Пріоритетними умовами ефективного професійного розвитку педагога визначено мотивацію до підвищення власного професійного рівня; використання різноманітних форм методичної роботи, різних стилів і технологій навчання; раціональне використання власних педагогічних здібностей; створення ситуації успіху; можливість кооперативної творчості (у спільноті як з учнями, так і з колегами).

Організаційними умовами ефективного управління професійним розвитком колективу навчального закладу прийнято вважати створення позитивного психологічного клімату в колективі; правильне делегування педагогами адміністрації закладу її повноважень; налагоджене наставництво; об'єктивне проведення атестацій, творчих звітів; залучення педагогів до науково-експериментальної роботи; апробація підручників, посібників та стимулювання до публікацій у фахових виданнях, методичних серіях і т.п. [51, с.35].

Основу реалізації цілісного процесу управління професійним зростанням педагога складають особистісний, системний, діяльнісний, творчий підходи, що забезпечують формування професійної компетентності педагога [24, с.54].

Особистісний підхід націлений на особистість і передбачає творчий, дослідницький характер педагогічної діяльності, стійку мотивацію до пошуку інновацій в організації навчально-виховного процесу. Цей підхід базовано на гуманізації навчання, яка розкривається через співпрацю, заохочення, повагу до гідності та прав особи, відкритість, педагогічний оптимізм, психологічну безпеку, розвинену культуру спілкування тощо. Основою гуманістичної педагогіки є особистість і проблеми особистісного зростання, самовдосконалення.

Системний підхід до розвитку професійної діяльності як об'єкта управління будується на констатації, прогнозуванні та моделюванні закономірностей, тенденцій, умов і перспектив соціально-економічного розвитку суспільства,

освіти, учнів та педагогів, що дає змогу визначити якісну структуру професійної діяльності педагога, а значить – і його професійної компетентності.

Діяльнісний підхід передбачає розвиток здатності педагога активізувати дослідницьку функцію власної діяльності з метою критичного аналізу, осмислення й оцінювання ефективності цієї діяльності. Оскільки на сучасному етапі освітніх реформ визначальним є розвиток у людини потреби і можливості вийти за межі досліджуваного, здатності до реалізації творчого потенціалу, спрямованості на самоосвіту, то виникає необхідність у формуванні вмінь аналізувати рівень свого особистісного та професійного зростання.

Творчий підхід програмує обов'язковість виявлення, формування і розвиток в педагога творчої індивідуальності, інноваційної свідомості, авторської технології професійної діяльності [24, с.55].

У свою чергу, слушною вважаємо позицію Л. Мартинюк, за якою в управлінні навчальним закладом загалом слід застосовувати інтуїтивний (на основі суб'єктивних відчуттів керівника), емпіричний (на основі суб'єктивного досвіду керівника) та науковий (на основі об'єктивних, підтверджених наукою даних) підходи [42, с.26-27]. Власне науковий підхід є визначальним у формуванні моделі управління розвитком закладу освіти, розвитком якості освіти.

Більшість дослідників основним видом діяльності керівника навчального закладу визначають управлінську, що обумовлює необхідність продуктивного знання теорії і практики управління; володіння психолого-педагогічними знаннями і вміннями (через соціальний контекст взаємодії); фінансово-економічними та правничо-юридичними знаннями. На основі комплексу цих знань формуються *управлінські вміння*, які поділяють на діагностично-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-корегуючі (В. Бондар, В. Маслов) [52, с.92-93]:

- діагностико-прогностичні вміння – це вміння збирати, аналізувати, систематизувати інформацію, визначати проблеми і розробляти завдання та плани дій з їх вирішення;

- організаційно-регулятивні вміння націлені на впровадження різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріально-технічних умов, координацію зусиль всіх учасників навчально-виховного процесу;

- контрольно-корегуючі вміння – це вміння визначати стандарти, критерії і методи оцінювання діяльності закладу й підлеглих, виявляти недоліки та їх усувати, давати рекомендації щодо покращення роботи.

Тобто ці вміння у конкретній робочій ситуації, що вимагає управлінського рішення, стають методами реалізації управлінських функцій керівника.

Звідси, організоване управління професійним розвитком педагогів призведе до розвитку самого навчального закладу як відкритої соціально-педагогічної системи.

Результати дослідження розвитку освітнього закладу (В. Лазарєв, М. Поташник, В. Єрошин) констатують, що під розвитком освітнього закладу потрібно розуміти закономірну, керовану, позитивну зміну закладу, що сприяє досягненню якісно нових результатів освіти [41, с. 95]. Якщо управління навчальним закладом є координованою взаємодією керівника з учасниками освітнього процесу задля досягнення оптимального рівня функціонування закладу і проектування реалізації якісно вищого рівня, то управління розвитком навчального закладу спрямоване на переведення закладу в режим постійного розвитку задля досягнення якісно нових освітніх результатів.

Відповідно, управління навчальним закладом покликане забезпечити використання існуючого освітнього потенціалу, а управління розвитком навчального закладу покликане наростити потенціал закладу через практику освітніх нововведень. Звідси, об'єктом управління розвитком навчального закладу є інноваційні освітні та суміжні до них процеси.

Отже, результативне управління професійним розвитком педагогів залежить від забезпечення умов професійного саморозвитку педагогів через узгоджені дії всіх суб'єктів управління; впровадження в управлінський процес особистісного, системного, діяльнісного, творчого та інших підходів; застосування різнотипних форм методичної роботи, що відповідають різним

стилям і технологіям навчання та дають змогу педагогу комбінувати, змінювати та, в підсумку, вдосконалювати професійні здібності. Управління професійним розвитком педагогів є складовою цілісної системи управління розвитком навчального закладу, адже професійний розвиток педагога – це запорука розвитку освітнього потенціалу закладу, в якому підтримують і мотивують професійне зростання того ж педагога.

2.2. Механізми розвитку управлінської діяльності керівника освітнього закладу

Вагомою складовою системи управління завжди були механізми управління – це сукупність методів, технологій, підходів і принципів впливу на керовані об'єкти. Базові механізми управління використовують при виконанні управлінських функцій (планування, організація, контроль і т.д.), інші є об'єднувальними елементами впливу – механізми узгодження, зв'язку, перерозподілу ресурсів; ще частина – це механізми превенції – попередження, передбачення. Типологія механізмів управління є досить розгалуженою. Але нові трансформації суспільного життя видозмінюють і механізми впливу та розвитку. Механізми управління процесами розвитку, як зазначає О. Бобровська, мають базуватися на принципі системності, адже вони охоплюють широкий спектр локальних та інтегральних механізмів управління, пов'язаних цілями, змістом і структурою завдань, функцій об'єктів управління, здатних до забезпечення системного впливу на всі елементи керованих процесів розвитку [9, с.49].

Відповідно, механізм системного управління розвитком має у своїй структурі чотири блоки механізмів [9, с.52]:

- механізми цільового управління (узгодження інтересів і виокремлення спільних цілей розвитку; розподіл ресурсів, механізм людського розвитку тощо);
- превентивні механізми (передбачення, ідентифікація наявного стану розвитку з бажаним рівнем, протидія кризовим явищам тощо);

- механізми формування і забезпечення системного (комплексного) впливу (адміністративні, підтримка і стабілізація розвитку, корекція змін тощо);
- функціональні механізми (управління збалансованим розвитком, планування, організація, мотивування, контроль, механізм корпоративного управління тощо).

Однак, синтез цих блоків механізмів управління не виключає інваріантності їх застосування, оскільки кожний навчальний заклад має загальні системні характеристики освітньої установи та індивідуальні плани і перспективи розвитку.

Механізми цільового управління і превентивні механізми лежать у площині побудови та впровадження стратегії управління розвитком навчального закладу (на основі програмно-цільового підходу, за яким розробка програми розвитку закладу містить опис поточних і перспективних планів розвитку організаційної структури закладу та її складових). Оскільки стратегічно-програмні документи розвитку закладу погоджуються адміністрацією і трудовим колективом, то за реалізацію зазначених блоків механізмів управління відповідальність буде корпоративною. А механізми формування і забезпечення комплексного впливу, функціональні механізми, більшою мірою, лежать у площині функціональних обов'язків керівника навчального закладу (тобто формують його професійну компетентність), і відповідальність за їх реалізацію буде більше персональною. Звідси, означені блоки механізмів системного управління розвитком можемо віднести до таких, що формують управлінську компетентність керівника та однозначно впливають на її розвиток.

Упровадження компетентнісного, особистісно зорієнтованого, діяльнісного підходів у навчальний процес забезпечують саморозвиток, самореалізацію та самовдосконалення педагога та є пріоритетним управлінським напрямком діяльності навчального закладу. Вміле та доцільне мотивування, вчасне стимулювання, якісний контроль та адекватна оцінка працівника – запорука успіху управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Розвиток управлінської компетентності можливий за наявності відповідної мотивації та самомотивації керівника. Спосіб результативного управління

працівником полягає у розумінні його потреб, мотиваційних установок; тільки розуміючи, що спонукає людину рухатися, що стимулює її, які мотиви лежать в основі її дій, можна здійснити розробку дієвої системи впливу на процес професійного вдосконалення кадрів. Відповідно, керівнику навчального закладу для формування і розвитку власної управлінської компетентності необхідно оволодіти функціональним механізмом мотивування.

Мотивація як функція управління включає створення умов для використання мотивів поведінки людини у практиці управління її діяльністю, їх формування у процесі діяльності та закріплення в ролі постійних домінант цієї діяльності. Мотивація у загальному тлумаченні є сукупністю рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. В управлінні мотивація – це функція керівника, що полягає в формуванні у працівників спонук до професійної діяльності, а також у довготривалому впливі на працівника задля зміни його ціннісних орієнтацій та інтересів згідно із заданими параметрами; у формуванні мотиваційного ядра й розвитку на цій основі можливостей професійного розвитку [11, с.9].

Практика підтверджує, що адміністративні механізми розвитку (наказ, розпорядження) бувають малодієвими і неефективними, якщо працівник не може у професійному оточенні реалізувати свої інтереси, а сам заклад не надає можливості для цього. Бажаність дії для людини визначається тим, наскільки очікувані наслідки відповідають її мотивам. Також для виконання бажаної дії працівнику необхідна суб'єктивна впевненість у можливості досягнення потрібних результатів.

У психології рівень умотивованості людини на досягнення результатів визначається трьома параметрами:

- оцінкою досяжності результату;
- оцінкою очікуваних наслідків при досягненні результатів;
- оцінкою корисності наслідків.

Звідси, завданням керівника, який прагне, щоб підлеглі досягнули потрібних навчальному закладу результатів, є створення умов, за яких вище

описані оцінки будуть позитивними. Тобто, ставлячи перед підлеглими певні цілі для виконання, керівник мотивує працівників на розуміння поставлених цілей, на впевненість у досяжності результатів та перевагу позитивних наслідків результатів над негативними.

Аналіз поняття «мотивація» дав змогу встановити, що у ширшому значенні мотивація є комплексною системою, що складається з мотивів особистості та дій, спрямованих на активізацію цих мотивів [2, с.184].

Людину до професійної діяльності, зазвичай, спонукають наступні мотиви:

- мотив самоствердження – пов'язаний з почуттям власної гідності, честолюбством, іноді – кар'єризмом;
- мотив ідентифікації з іншою людиною – полягає у прагненні бути схожим на професіонала, авторитетну особистість;
- мотив влади – це прагнення впливати на людей, зайняти керівну роль у групі (колективі), намагання керувати людьми, регламентувати їхню діяльність;
- процесуально-змістові мотиви – це спонукання до активності самим внутрішнім змістом і процесом професійної діяльності, а не зовнішніми установками;
- мотив саморозвитку – прагнення до професійного саморозвитку, самовдосконалення;
- мотив досягнення – це прагнення досягти високих результатів і майстерності у фаховій діяльності;
- мотив афіліації – це встановлення чи підтримання стосунків з людьми, задоволення від спілкування з ними у професійному полі.

Таким чином, перелічені мотиви формують зовнішню та внутрішню мотивацію особистості. Зовнішня мотивація базується на різних видах заохочень та покарань, які, у свою чергу, стимулюють або гальмують поведінку людини (мотиви влади, заохочень, ідентифікації із професіоналом, досягнень) Внутрішня мотивація сприяє отриманню задоволення від роботи, підвищує самоповагу

особистості, зацікавленість та почуття радості (мотиви самоствердження, саморозвитку, афіліації).

Поряд із мотивацією дієвим засобом є стимулювання, але в основі стимулу лежать зовнішні чинники (як матеріальні, так і моральні). Мотив – це спонука до дії, але в його основі можуть бути як зовнішні (об'єктивні) чинники, так і внутрішні (суб'єктивні). Стимул трансформується у мотив лише за умови усвідомлення, сприйняття людиною. Отже, мотивація – це процес внутрішніх спонукань, а стимулювання – процес зовнішніх спонукань.

Для ефективного стимулювання керівників до розвитку їх управлінської компетентності, слід враховувати такі особливості [33, с.17]:

1. Керівник, педагог – зріла особистість зі сформованою мотиваційною сферою.

2. Важливим є освітнє середовище, в якому професійно зростає спершу педагог, а згодом – керівник навчального закладу. Здоровий мікроклімат сприяє розвитку професійної компетентності педагога, допомагає покращити його самооцінку, вдосконалити базові знання та уміння. У несприятливому (комформістському чи бюрократичному) середовищі педагог не має бажання проявляти здібності, не відчуває підтримки, не отримує схвалення результатів власної діяльності.

3. Одним із головних завдань керівництва як адміністративної ланки є налаштування педагогів на усвідомлення значущості своєї професії, відчуття радості від успіхів у роботі, зміцнення бажання творити та оновлювати власний досвід.

4. Стимулювання повинно враховувати потреби самого керівника освітнього закладу, бути особистісно значущим

Результативна робота з управлінськими кадрами щодо питань підвищення їх професійної компетентності побудована на врахуванні таких чинників:

а) знання рівня освіченості та професійної підготовки керівника, коло його інтересів та здібностей;

б) створення у педагогічному колективі атмосфери поваги і довіри до адміністрації, прояв колективної відповідальності до її запитів;

в) налагодження соціальної взаємодії на партнерській основі між адміністрацією, педагогічним колективом, учнями та їх батьками;

г) сприяння самоствердженню керівника як у зовнішньо-організаційному плані діяльності (підтримка державними управлінськими органами його ініціатив, заохочення здобутків закладу, розширення можливостей фахової підготовки та підвищення кваліфікації), так і внутрішньо-організаційному плані (лобіювання колективом інтересів закладу, офіційним представником якого на законодавчому рівні є керівник навчального закладу);

г) допомога керівнику в узагальненні власного та масового досвіду на основі синтезу теорії і практики.

Мотивацію розвитку управлінської компетентності керівника слід розглядати як комплексну структуру, яка складається з низки компонентів, якими є чинники, цілі, діяльність і результат.

З огляду на цілі, якими керується керівник навчального закладу у професійній діяльності, можна виокремити три основні вектори мотивації:

- **спрямованість на себе** (передбачає самореалізацію та самоствердження керівника як основну мету);
- **спрямованість на інших** (пріоритетним завданням є забезпечення комфортних умов розвитку для колективу);
- **спрямованість на поставлені завдання** (рушійною силою постає реалізація завдання). Цей вектор передбачає розгалуження спрямованості на результат (досягнення мети) та власне на процес роботи (увага звертається на методи виконання роботи, а не на її підсумок).

Спрямованість діяльності керівника є індикатором його мотивації. Управлінець здійснює керівну діяльність тому, що вона його задовольняє (морально чи матеріально), або тому, що ця робота є засобом досягнення вищих цілей – наприклад, набуття необхідного управлінського досвіду задля кар'єрного зростання.

Мотиви також пояснюють як предметне втіленням потреб; мотиви автоматично пов'язані з цілями, які людина сприймає чи застосовує як засоби для задоволення потреб. Виділяють такі професійні потреби:

- потреби у формуванні професійних умінь;
- потреби у знаннях та вміннях;
- потреби у підвищенні рівня компетентності;
- потреби в інформації та ін.

Ці потреби формують зовнішню і (або) внутрішню мотивацію, яка направлена на розвиток професійної компетентності працівника. Мотиви управлінської діяльності – це спонуки, які пов'язані з її здійсненням (внутрішня потреба працювати в обраній сфері чи потреба працювати з людьми, заснована на мотиві афіліації).

Завдання мотивації – створити умови для задоволення потреб, тому люди, які мають інтерес до праці, досягають кращих результатів, ніж ті, хто незацікавлений у професійних здобутках. Процес виконання керівниками освітніх установ своїх посадових обов'язків значною мірою визначається особливостями їхньої мотивації.

Таким чином, в організаційно-методичній роботі з управлінськими кадрами освітньої сфери необхідно віднайти стимули, які б сформували в керівників внутрішню мотивацію, направлену на розвиток їх професійної компетентності.

Стимулювання професійного зростання керівників навчальних закладів характеризується такими ознаками:

1. Стимулювання має викликати зміни в мотиваційній сфері керівника для підвищення результативності досягнення загальної мети організації (закладу). Складність цього процесу в тому, що у вже сформовану мотиваційну сферу зрілої особистості необхідно додати такі мотиви, які б стали для неї смислоутворюючими і діяли без впливу зовнішніх чинників.

2. Процес стимулювання професійного зростання фахівців освітньої сфери базується на взаємозалежності об'єктивного й суб'єктивного. Цілеспрямоване стимулювання має бути особистісно значущим для керівника. Такими

значущими стимулами можуть стати об'єктивні явища навчально-виховного процесу, які викликають зацікавленість управлінця і пізнання яких сприяє задоволенню його професійних потреб. Разом із тим, особистісно значущими для фахівця завжди були індивідуальні потреби, на задоволення яких націлена професійна діяльність. Загальновизнаним є той факт, що забезпечення досяжності внутрішніх потреб є сутнісною основою задоволення від професійної діяльності та основою утворення мотивів професійного розвитку.

3. Стимулювання професійного розвитку керівників навчальних закладів залежить від показників громадської думки, ставлення найближчого оточення зі сфери соціальної взаємодії до закладу (адже громадська думка як суб'єктивна реальність впливає на формування іміджу закладу) та його керівника. Показники цього ставлення підвищують оцінку особистості керівника, оскільки результати його діяльності обов'язково отримують схвалення чи несхвалення колективу та тих, з ким пов'язана діяльність закладу.

4. Стимулювання спрямоване втілити у реальних професійних комунікаціях ситуативні позитивні психологічні стани керівника, зокрема – усвідомлення значущості власної посади і професії, радість від успіхів роботи закладу, творче натхнення, які сприяють зростанню працездатності фахівця. Крім того, процес стимулювання покликаний зміцнити особисту професійну зацікавленість, яка активізує управлінську діяльність без критичних максимальних витрат фізичних і розумових зусиль.

5. На процес стимулювання освітян до професійного зростання впливають, на думку З. Равкіна, система ставлень до людей (адміністрації, колег, учнів та їхніх батьків) і ставлення до себе (самооцінка), яке формує усвідомлене бажання самовдосконалюватися, самостверджуватися тощо; ставлення до оточуючого середовища, зокрема до керованого навчального закладу [37, с.31-32].

Перед керівниками навчальних закладів постійно, в умовах нестабільних соціально-економічних показників, постає проблема віднайдення вагомих важелів стимулювання як професійної активності педагогів, так і власної.

Чинниками стимулювання професійного зростання педагогів визначено:

- налагоджену систему методичної роботи;
- приклад та вплив колег, керівників;
- організаційні умови здійснення педагогічної діяльності в навчальному закладі, належна увага керівників до створення таких умов;
- можливість самоосвіти, її заохочення;
- зацікавленість роботою та її результатами;
- ріст професійної та соціальної відповідальності (для керівників закладу – ще юридичної);
- довіра, можливість отримання поваги у колективі;

Чинниками гальмування професійного розвитку педагогів є:

- особиста інертна позиція;
- низька самооцінка чи невпевненість у власних можливостях;
- відсутність підтримки і допомоги зі сторони керівництва;
- реакційне до нововведень колективне оточення;
- порушений зворотний зв'язок із членами колективу та адміністрацією;
- нестабільний стан здоров'я;
- складні чи несприятливі соціально-побутові обставини.

Означені чинники впливають і на розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу, за принципом аналогії дій в однорідному середовищі.

Сукупність умов, що визначають спрямованість і величину зусиль, докладених працівниками для досягнення цілей навчального закладу, називають *мотиваційним середовищем* [42, с. 147]. Оцінка якості мотиваційного середовища дозволяє керівнику визначити, які з мотивуючих умов необхідно залишити, а які змінити.

Важливим показником мотиваційного середовища вважають стратегію поведінки в навчальному закладі. Ситуативна поведінка, більшою мірою, пов'язана зі стилем спілкування, що визначається рівнем культури самої людини та рівнем корпоративної (організаційної) культури. Стратегія поведінки відображає ставлення людини до організації та трудової діяльності в ній.

Основні стратегії поведінки відрізняються за спрямованістю й зусиллями, які працівник докладає до виконання спільної справи. Типи стратегій поведінки [42, с.148]:

1. «Ініціатор» – активна, творча позиція працівника, який прагне досягнення максимальних результатів для себе і для навчального закладу. Цілі й інтереси педагога збігаються з цілями навчального закладу.

2. «Виконавець»: такий працівник відповідально виконує одержувані завдання; чутливий до заохочень, уникає відповідальності; підкоряється внутрішнім нормам і правилам, не змінюючи їх.

3. «Споживач» – людина, яка відокремлює себе від навчального закладу, орієнтована винятково на свої інтереси. Навчальний заклад сприймається таким працівником як засіб задоволення власних потреб.

4. «Відсутній»: стиль поведінки людини, орієнтованої на звільнення. Такий працівник уже розірвав усі внутрішні зв'язки з навчальним закладом, навіть якщо ще працює у ньому; він не буде докладати зусиль до роботи, навіть якщо його мотивують.

Мотиваційне середовище в будь-якому навчальному закладі програмує бажану поведінку педагогів в організації. Знаючи відмінності між бажаним та наявним типом організаційної поведінки, керівник навчального закладу може змінювати механізми управління та розвитку, орієнтуючись на необхідні зміни у взаєминах навчального закладу і працівників.

Створення оптимального мотиваційного середовища є для керівника навчального закладу нелегким завданням, адже практичне втілення в управлінській діяльності механізму мотивації вимагає постійного збору інформації, проведення спостережень та індивідуальних співбесід, бо сьогодні мотиви є актуальними для одних працівників, а для інших – це вже постмотиви. Також постійного аналізу вимагають складові механізму мотивації – зміст праці, очікуваний результат, обсяг затрачених зусиль тощо.

Оптимально, хороший керівник має знати індивідуальні особливості працівників, а також уявляти собі, якою мірою можливості колективу пов'язані з

віком, статтю, освітою, стажем роботи колег. Статевовікова структура колективу, групи співробітників за типом домінуючих мотивів також орієнтують керівника у виборі методів мотивації.

Щодо змісту праці, то цікава робота дає відчуття задоволеності і сама є дієвим стимулом, включаючи вищі мотиви – самореалізацію і саморозвиток. І чим менше цікавий зміст роботи для працівника, тим вищою має бути винагорода за виконану роботу.

Керівник часто застосовує методи мотивуючого контролю, щоб урегулювати самооцінку працівника з об'єктивною оцінкою його професійних здібностей експертами однорідної галузі. Так адміністративні механізми (перевірки та контролю) посилюють вмотивованість професійного розвитку фахівця.

Отже, ядром ефективної організації процесу розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу є механізм мотивації його діяльності, пошуку й добору таких стимулів, які б задовільняли його потреби та спонукали до професійного зростання. Важливого значення у процесі розвитку професійної компетентності керівника набуває здатність мотивів з'являтися, розвиватися та змінюватися у процесі професійної діяльності. Тому одним із головних завдань мотивації є не тільки задоволення наявних потреб, але й формування нових, вищого рівня професійного самоусвідомлення, оскільки прагнення людини вдосконалити результати власної праці безкінечне.

Умотивованість керівників освітніх закладів є однією з основних умов зростання не лише їх управлінської компетентності, а й комплексного (системного) результату діяльності закладу освіти в найближчому соціальному оточенні.

2.3. Методичні аспекти розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу

Психолого-педагогічною основою формування управлінської компетентності визначено [62, с.435]:

- сукупність якостей і здатностей особистості, зумовлених відповідною психологічною підготовкою;

- високий рівень професійної підготовки до управління та ефективної взаємодії в командній роботі з педагогічним колективом, що трактують як систему внутрішніх ресурсів керівника, необхідних для результативної роботи навчального закладу.

Загальноприйнятими завданнями підготовки керівних кадрів освіти є забезпечення високого рівня теоретичної і практичної підготовки (поглиблення функціональних знань, відпрацювання навичок і вмінь професійної діяльності, орієнтація на знання нормативно-правових документів про освіту, інструктивно-методичних матеріалів, оволодіння методами управління, проведення педагогічних досліджень, формування організаційних і комунікативних здібностей, здатності до самоосвіти).

Таким чином, базовим критерієм сформованості управлінської компетентності є професійний та особистісний саморозвиток керівника. Самоосвіта керівника дозволяє йому реалізувати повною мірою свій творчий потенціал, можливості і здібності. Здатність до самоосвіти стає векторною у розвитку здібностей, що є складовими управлінської компетентності. Відповідно, головними умовами організації самоосвіти керівника навчального закладу визначено:

- усвідомлення особистісних цінностей;
- розуміння особливостей управління;
- вдосконалення умінь вирішення проблем;

- підвищення інформаційної культури;
- розвиток здатності керувати собою і колективом;
- вміння будувати колектив однодумців;
- розвиток творчого потенціалу і навичок самоосвіти.

Найефективнішим розвиток управлінської компетентності буде за комплексної реалізації зазначених умов. Також сприяє розвитку самоосвіти керівника забезпечення інструментальних умов її здійснення: пропорційно нормований робочий день з достатнім обсягом вільного часу, якісний доступ до джерел інформації, методична забезпеченість – інформаційно-комп'ютерні технології, навчальні програми, планові курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, тематичні наради тощо.

Розвиток у керівника рефлексивного мислення – одна з основ саморозвитку, методами якого є:

- самоосмислення і планування саморозвитку;
- ведення робочого щоденника з констатацією невдач та успіхів;
- самоаналіз і самокритика;
- попередній розподіл зусиль для досягнення мети.

Завдання особистого робочого плану керівника – спонукати себе до рефлексії, допомагати визначити власні прогалини у професійній майстерності та методи і форми їх усунення, оскільки саморозвиток особистості керівника – це одна з умов рефлексивного управління навчальним закладом, що забезпечує цілісний розвиток освітньої установи.

Психологічні тренінги з формування особистісних рис керівника-лідера націлені на:

- оволодіння стресостійкістю – високим опором до фрустраційних станів, що виникають при зіткненні з нездоланими перешкодами;

- розвиток комунікативності – вміння спілкуватися з людьми за різних емоційних станів;

- формування вміння відмовлятися від власних рішень, які на практиці підтвердили свою неконструктивність;

- вміння адекватно сприймати критику та працювати над собою;

- вміння знаходження емоційного балансу;

- вміння поновлювати джерела власної енергійності (фізичного і психічного тону);

будувати довірливі стосунки, адекватно оцінювати зміни і нововведення, бути готовим до інновацій;

- уміння продуктивно використовувати час (це окремі тренінги з тайм-менеджменту);

- вміння працювати над вдосконаленням власних управлінських умінь.

Та наскільки би компетентним не став керівник, він не може нехтувати методиками саморозвитку й самоосвіти, адже за умов зростання конкурентоспроможності навчальних закладів у час фундаментальних змін в освіті, технологіях, стилі життя, потребах і соціальних очікуваннях очільник освітнього закладу має адекватно реагувати на суспільні виклики та вести за собою робочий колектив, ураховуючи необхідні зміни.

Отже, розвиток управлінської компетентності – це одна з головних умов здійснення продуктивної діяльності керівника навчального закладу. А цілеспрямований розвиток управлінської компетентності відбувається під час професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та під час самоосвіти.

Управління розвитком професійної компетентності будується на ідеї неперервної професійної освіти, тому державні органи управління освітою передбачають стимулювання підвищення професійної компетентності керівників освітньої галузі через поєднання різних форм підвищення кваліфікації, оптимальне задоволення професійних запитів і потреб особистості за умов диференціації й індивідуалізації змісту та форм навчання, поєднання формальної, неформальної й інформальної професійної освіти [53, с.145].

Здійснення мотивування керівників щодо компетентнісного зростання реалізується наступними методами управління:

- економічні (надання премій, грошових надбавок, соціальної допомоги, додаткових днів відпусток суб'єктам управління);
- адміністративні (закони, державні стандарти, інструкції, розпорядження та інші способи прямого впливу на керівника);
- соціальні (надання повноважень, участь у суспільно важливих заходах);
- психологічні (довіра вищих адміністративних ланок, повага колективу, створення позитивного психологічного мікроклімату) [2, с.184].

Для вивчення мотивації розвитку компетентності керівників можна застосовувати традиційні методи опитування, анкетування, інтерв'ю та співбесіди, кейс-аналізу, фокус-групи. Застосовуючи ці способи індивідуально й інтегруючи їх можна досягти високого якісного результату, тобто участі кожного керівника у процесі саморозвитку та професійного самовдосконалювання [53, с.154].

Підтримка мотивації керівників до професійного розвитку лежить у площині задоволення їх професійних та особистісних потреб. Задоволення

фізіологічних потреб полягає у своєчасній виплаті заробітної плати, потреб у безпеці та захисті забезпечується гарантією соціальних прав та формування почуття безпеки. Забезпечення цих потреб досягається через упровадження відповідних методів керівництва: підтримка оптимістичного стилю функціонування колективу (надання гарантій стабільності роботи на довгочасній основі); створення колегіальних органів для врегулювання конфліктних робочих ситуацій; контроль за забезпеченням працівників певними пільгами і наданням допомоги окремим категоріям працівників.

Задоволення соціальних потреб управлінця досягається можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних стосунків завдяки методичним прийомам реалізації постійної координації управлінських рішень з компетентним очільником керівної установи; формування корпоративної культури та колективної відповідальності; підтримку соціальної активності працівників поза рамками очолюваної організації.

Реалізація власних потреб у повазі підлеглих до керівника забезпечується формуванням і розвитком умінь чіткого формулювання завдань для виконання, обговорення діяльності працівника тільки з його участю, визначення чітких критеріїв оцінки результативності роботи; побудови зворотного зв'язку, делегування працівникам прав і повноважень із питань, у яких вони компетентні; створення умов для професійного зросту, фахової підготовки та перепідготовки.

Потреби у самовираженні керівником виявляються в нових підходах до організації управлінського та навчально-виховного процесу. Для цього керівникам слід доручати складні управлінські питання, які вимагають трудової самовіддачі (розробка авторських курсів, тренінгів, методичних рекомендацій); стимулювання розвитку творчих здібностей; усвідомлення керівником важливості власної самореалізації для самореалізації всього колективу.

Звідси, бажання оволодіти професійною компетентністю, заохочення до праці розвивається через задоволення потреб особистості, що є винагородою за трудові зусилля. Зазвичай, керівництво застосовує два види заохочень: внутрішні та зовнішні. Внутрішні нагороди виникають від процесу і результатів виконання

роботи: відчуття досягнення успіху, самоповаги, значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Найпростішим способом створення внутрішніх заохочень є гарантія сприятливих умов роботи і чітке формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це те, що пропонує адміністрація за виконання службових обов'язків: заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу [11, с.17].

Отже, практичними методами впливу на розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу є матеріальне (основна оплата праці, відрядна, почасова; додаткова оплата за перевиконану роботу; додаткова відпустка чи пільгова путівка на відпочинок чи лікування за ефективне виконання завдання; преміювання) та нематеріальне (оголошення подяки із занесенням (без занесення) до трудової книжки; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; представлення до урядових нагород; публічна похвала за досягнуті успіхи; публікація результатів творчого пошуку керівника у навчально-методичних виданнях) стимулювання [11, с.15].

Розвитку управлінської компетентності керівників освітніх закладів також сприяють такі методи:

- **збагачення змісту роботи** – збільшення продуктивності роботи, зацікавленості в ній керівників (незважаючи на посадову та адміністративну відповідальність) через розширення їхніх повноважень, упровадження децентралізованого контролю і зворотного зв'язку;
- **збільшення обсягу робіт** – розподіл нових службових обов'язків серед колегіальних органів управління з урахуванням урізноманітнення змісту роботи;
- **ротація** – офіційний дозвіл на участь у кількох різних видах діяльності з метою підвищення рівня безпеки виконання;
- **делегування** – передача підлеглим ширших повноважень, наділення їх владою виконання, що сприяє перерозподілу та чіткій координації управлінських дій, підвищенню інтересу до роботи;

- **зміна стилю управління** – запровадження діалогового управління, орієнтованого на працівника та ефективний зв'язок, що призводить до задоволення трудовими стосунками обидвох сторін (керівника і підлеглих)
- **забезпечення достатньої платні та пільг** – надання передбаченої трудовим договором платні, сприятливих житлових умов, медичного чи транспортного обслуговування, відпусток, страхування, що підвищують відповідальність працівника й забезпечують його відданість справі;
- **навчання** – розвиток здібностей, умінь та навичок, корисних не лише у професійній діяльності; демонстрування перспектив, які змусять керівника планувати кар'єрний ріст;
- **конфіденційність** гарантує зростання довірливих стосунків, підвищення статусу та самовираження особистості [11, с.60].

Для керівників-початківців впливовими мотиваторами розвитку управлінської компетентності є бесіди з адміністрацією управлінь відділів освіти різної локації, пояснення та рекомендації; обговорення звітних матеріалів поточних і попередніх перевірок інспекціями різних рівнів; обмін досвідом зі старшими колегами-управлінцями. Поради та вказівки керівництва надають керівнику першої ротації відчуття впевненості, нівелюють відчуття розгубленості та недоцільності, сприяють зростанню відчуття належності до діяльності закладу. З посиленням мотивації керівника до саморозвитку й самоосвіти пов'язане формування у нього почуття відповідальності за діяльність закладу та зобов'язань щодо нього. Тобто, у підсумку, від націленості керівника на професійну самоосвіту виграє і сам управлінець, і очолюваний ним заклад.

Вище наведені теоретичні узагальнення та комплексний аналіз роботи керівництва навчального закладу (на прикладі Старосільського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів Старосільської сільської ради Рокитнівського району Рівненської області) дали змогу нам виокремити засоби заохочення (мотивування, стимулювання) керівництва та педагогів щодо розвитку професійної компетентності (див. таблицю 2.1.)

Табл. 2.1.

Засоби заохочення педагогів щодо розвитку професійної компетентності

Види заохочень	Засоби заохочень
Статусні	Публічна похвала, внесення подяки в наказ; подання на грамоту або педагогічне звання; визнання внеску у досягнення колективу чи успіхи учнів; висловлювання визнання зі сторони адміністрації, колективу, учнів, їх батьків, громадськості
Економічні	Премія за підсумками роботи або певного періоду; регулярна оплата навчально-методичної літератури за рахунок коштів закладу; сприяння адміністрації освітніх управлінь в одержанні гранту на реалізацію значимого педагогічного проекту; надання матеріальної допомоги на лікування або для підвищення кваліфікації; покращення житлових умов; профспілкова путівка в санаторій або будинок відпочинку для педагога або його дітей; коштовний подарунок (на день народження, ювілей); пільговий проїзний; оплата екскурсії й інших видів культурного дозвілля
Ресурсні	Додаткові вихідні; зручний графік відпустки, а також її безперервність; зручний графік роботи; надання постійного кабінету, додаткового устаткування або нових меблів, створення комфортної робочої зони у кабінеті, класі тощо (штори, жалюзі, картини)
Творчі	Доброзичлива предметна розмова з позитивною оцінкою виконаної роботи, усна похвала після відвідування уроку або заходу; заохочення до проведення відкритих уроків, авторських семінарів; направлення слухачем на різні проблемні семінари й науково-методичні конференції, тренінгові курси; можливість представляти свій заклад на значущих освітянських заходах (форумах, конференціях), у тому числі – міжнародних; допомога в узагальненні та обміні досвідом

Слід відзначити, що адміністративні методи тиску та покарань, що діють на працівника «ззовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати певні завдання, мають ситуативне застосування у сучасній освітній практиці. Їх застосування доцільне у трудових випадках, що становлять загрозу для життя людей, або ж працівники попри систему попереджень, роз'яснень чи оголошення

доган продовжують виявляти безвідповідальність та байдужість до виконання професійних обов'язків. Звичайно, перераховані ситуації є, швидше, винятком, аніж правилом у застосуванні мотиваторів до професійного розвитку.

Систематичне застосування адміністрацією методів адміністративного покарання (що може закінчитися звільненням з місця роботи) призводить до наступних негативних наслідків у функціонуванні навчального закладу:

- 1) конформізм як стиль професійної підготовки;
- 2) можливість появи стану фрустрації через пригнічення у працівників власних мотивів праці;
- 3) створення агресивного середовища в колективі та навколо самого керівника в результаті можливих агресивних виявів захисних реакцій;
- 4) небезпека повернення працівника до попереднього способу дій, якщо зовнішній тиску припиняється.

Отже, у психолого-педагогічних основах розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу виокремлюють внутрішні (сукупність особистісних якостей і здібностей, здобутий рівень професійної підготовки) та зовнішні (мотивування професійного саморозвитку і самоосвіти) складові. Методи управління мотивацією розвитку досліджуваної компетентності керівника поділяють на економічні (премії, грошові надбавки, додаткові дні відпусток та ін.); адміністративні (державні закони, стандарти, інструкції та ін.); соціальні (розширення повноважень, участь у презентаційних заходах) та психологічні (довіра вищих адміністративних ланок управління, повага колективу). Реалізація цих методів у комплексі із засобами заохочення (матеріальним і нематеріальним стимулюванням) сприяє вдосконаленню сформованої професійної компетентності.

Висновки до другого розділу

Професійний розвиток особистості є тривалим процесом, базованим на постійному прагненні до фахового й особистісного самовдосконалення через засвоєння нового досвіду, системи знань та вмінь разом зі зміною мотивації й

інтересів людини у професійній діяльності. Це також комплекс систематичних заходів, що охоплюють фахові тренінги, професійні програми, післядипломне навчання, постійне професійне зростання.

Професійний розвиток керівника навчального закладу визначається його розвитком як педагога і як управлінця (оскільки однією з перших вимог до керівника освітнього закладу є наявність профільної – педагогічної – освіти). Управління професійним розвитком педагога є складовою цілісної системи управління розвитком навчального закладу, адже професійний розвиток педагога – це запорука розвитку освітнього потенціалу закладу, в якому підтримують і мотивують професійне зростання фахівця.

Вагомою складовою системи управління є механізми управління – це сукупність методів, технологій, підходів і принципів впливу на керовані об'єкти. Базові механізми управління використовують при виконанні управлінських функцій.

Механізми цільового управління і превентивні механізми лежать у площині побудови та впровадження стратегії управління розвитком навчального закладу (на основі програмно-цільового підходу, за яким розробка програми розвитку закладу містить опис поточних і перспективних планів розвитку організаційної структури закладу та її складових). Оскільки стратегічно-програмні документи розвитку закладу погоджуються адміністрацією і трудовим колективом, то за реалізацію зазначених блоків механізмів управління відповідальність буде корпоративною. А механізми формування і забезпечення комплексного впливу, функціональні механізми, більшою мірою, лежать у площині функціональних обов'язків керівника навчального закладу (тобто формують його професійну компетентність), і відповідальність за їх реалізацію буде більше персональною. Звідси, означені блоки механізмів системного управління розвитком можемо віднести до таких, що формують управлінську компетентність керівника та впливають на її розвиток.

Розвиток управлінської компетентності можливий за наявності відповідної мотивації та самомотивації керівника. Ядром ефективної організації процесу

розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу є механізм мотивації його діяльності, пошуку й добору таких стимулів, які б задовільняли його потреби та спонукали до професійного зростання. Одним із головних завдань мотивації є не тільки задоволення наявних потреб, але й формування нових, вищого рівня професійного самоусвідомлення, оскільки прагнення людини вдосконалити результати власної праці безкінечне.

Базовим критерієм сформованості управлінської компетентності є професійний та особистісний саморозвиток керівника. Самоосвіта керівника дозволяє йому реалізувати повною мірою свій творчий потенціал, можливості і здібності. Здатність до самоосвіти стає векторною у розвитку здібностей, що є складовими управлінської компетентності. Сприяє розвитку самоосвіти керівника забезпечення інструментальних умов її здійснення: пропорційно нормований робочий день з достатнім обсягом вільного часу, якісний доступ до джерел інформації, методична забезпеченість – інформаційно-комунікаційні технології, навчальні програми, планові курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, тематичні наради тощо.

Розвиток управлінської компетентності – це одна з головних умов здійснення продуктивної діяльності керівника навчального закладу. А цілеспрямований розвиток управлінської компетентності відбувається під час професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та під час самоосвіти.

Підтримка мотивації керівників до професійного розвитку лежить у площині задоволення їх професійних та особистісних потреб. Впливовими мотиваторами розвитку управлінської компетентності для керівників навчальних закладів є бесіди з адміністрацією управлінь відділів освіти різної локації, пояснення та рекомендації; обговорення звітних матеріалів поточних і попередніх перевірок інспекціями різних рівнів; обмін досвідом зі старшими колегами-управлінцями. Застосування комплексу засобів заохочень підкріплює мотиваційний ресурс професійного розвитку.

РОЗДІЛ III. ПРАКТИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Вивчення розвитку управлінської компетентності керівника школи (на прикладі Старосільського ЗЗСО І-ІІІ ступенів Рокитнівського району)

Практичне вивчення розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу відбулося на базі Старосільського закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів Старосільської сільської ради Рокитнівського району Рівненської області (до 1.01.2019 р. це Старосільський НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів – ДНЗ»). Зокрема, потрібну для дослідження інформацію було отримано на основі порівняльного аналізу Статуту закладу, його річних планів роботи 2018-2019 н. р. та 2019-2020 н. р. (див. Додаток А), а також витягів із нарад при директорові та протоколів засідань педагогічних рад, методичних об'єднань педагогів закладу [23].

Спершу розглянемо обов'язки та функції керівника означеного закладу, адже їх реалізація формує управлінську компетентність директора закладу освіти.

Засновником закладу освіти є Старосільська сільська рада Рівненської області. Засновник рішенням сесії затверджує Статут закладу, здійснює фінансування закладу освіти, його матеріально-технічне забезпечення.

У Статуті зазначено, що директор закладу освіти організовує його діяльність; вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу; призначає на посаду та звільняє працівників, визначає їх функціональні обов'язки; забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм; забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; забезпечує умови для здійснення відкритого громадського контролю за діяльністю закладу; створює умови для діяльності органів самоврядування закладу; сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників.

У закладі освіти є постійно діючий дорадчий колегіальний орган – педагогічна рада, головою якої є директор закладу. Педагогічна рада розглядає питання вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження в освітній процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду; морального та матеріального заохочення учнів та працівників закладу; оцінює методичну, навчальну та виховну роботу закладу освіти упродовж навчального року. Тобто, педагогічна рада частину управлінських функцій бере у свої повноваження, але щодо діяльності директора її рішення мають корегуючий та координаційний характер.

Рішенням педагогічної ради можуть вноситися зміни у накази директора.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування у закладі освіти є загальні збори колективу закладу, які скликаються не менше одного разу на рік. Право скликати збори має директор закладу освіти, засновник. Загальні збори заслуховують звіт директора закладу освіти про його роботу, дають їй оцінку відкритим або таємним голосуванням; затверджують основні напрями вдосконалення діяльності закладу освіти. Звідси, загальні збори колективу щодо директора закладу та його діяльності виконують функцію внутрішнього (колективного) контролю й оцінки.

При закладі освіти за рішенням засновника може створюватися піклувальна рада. Основна функція піклувальної ради – допомагати в організації якісного освітнього процесу. Піклувальна рада має право сприяти залученню додаткових джерел фінансування; аналізувати й оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти; вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу з підстав, визначених законом.

Таким чином, дії піклувальної ради щодо директора закладу будуть реалізацією громадського (зовнішнього) контролю та оцінки його управлінської діяльності.

До складу піклувальної ради закладу освіти не можуть входити здобувачі освіти та працівники закладу освіти, а її головою не може бути директор та його заступники. Водночас піклувальна рада вживає заходи щодо зміцнення матеріально-технічної бази, залучення додаткових джерел фінансування закладу освіти, стимулювання творчої праці учасників навчально-виховного процесу. Однак не допускається втручання членів піклувальної ради в навчально-виховний процес закладу освіти. Тобто, піклувальна рада здійснює своєрідний громадський моніторинг ефективності й нормативності закладу освіти щодо забезпечення і виконання ним передбачених Статутом напрямів діяльності.

Питання соціального захисту, включаючи поліпшення умов праці, гарантії обов'язкового медичного страхування членів колективу та їх сімей вирішуються директором закладу освіти та трудовим колективом. Отже, виконання функції соціального захисту колективу делегується директору закладу та профспілці педагогів. Згідно структури управління Старосільським ЗЗСО I-III ступенів, директор закладу підзвітний відділу освіти Старосільської ОТГ, управлінню освіти виконкому Рівненської міської ради та Рівненській міській раді.

На офіційному веб-сайті Старосільського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів (www.stareselo-nvk.edukit.rv.ua) відкрито доступ до основної інформації та документів, що регламентують діяльність закладу, зокрема – Статуту закладу освіти, сертифікати про акредитацію освітніх програм; структуру та органи управління закладом освіти; кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами; річний звіт про діяльність закладу освіти тощо.

За статистичним аналізом річного навчального плану Старосільського ЗЗСО I-III ступенів за 2018-2019 н. р. виявлено, що за якісними характеристиками 63 педагогів закладу більша половина працівників – люди молодого і зрілого віку (20-

40 р.), що підсилює вплив мотиваційного механізму управління колективом. Адже у такому віці педагоги сприятливі до змін і новацій та самі прагнуть до професійного розвитку. Спеціалісти вищої та першої категорії складають 40% педагогічного колективу закладу, що дає підстави констатувати, що інші 60% мають стимул рухатися до підвищення кваліфікаційного рівня. Щороку близько 10 педагогів закладу проходять курси підвищення кваліфікації. Отже, методична робота в навчальному закладі здійснюється на належному рівні. Однак, зазначено, що заклад потребує покращення інформаційного забезпечення учителів, методична рада закладу (колегіальне керівництво методичною роботою закладу у складі адміністрації та керівників предметних методичних об'єднань) зобов'язує всіх вчителів використовувати інформаційно-комп'ютерні технології в навчально-виховному процесі, а дирекцію – систематично вдосконалювати форми методичної роботи з педагогічними кадрами. Відповідно, посиленої уваги вимагає методичний напрям діяльності школи в управлінській діяльності директора закладу освіти.

У Старосільському ЗЗСО I-III ступенів працює «Школа молодого вчителя», завдання якої – сприяти молодим спеціалістам у професійному зростанні. Молоді вчителі залучаються до участі у засіданнях педагогічних рад, інструктивно-методичних нарад, творчих груп, районних методичних семінарах. Поряд із колективними та груповими формами методичної роботи у школі особливої актуальності набуває індивідуальна робота педагогів та адміністрації (консультування, наставництво, стажування, співбесіди, відвідування уроків). Тобто результативність методичної роботи закладу напряму залежить від управлінської компетентності керівника закладу, зокрема застосування ним індивідуально-роз'яснювальних форм роботи на основі принципу діалогової взаємодії.

Поряд із позитивними напрацюваннями в роботі школи прослідковуються і методичні проблеми, тому управлінська діяльність керівника закладу була спрямована на вдосконалення рівня психолого-педагогічної освіти вчителів; стимулювання педагогів до оволодіння сучасними інформаційно-комунікаційними

технологіями; залучення вчителів до якісного висвітлення власної діяльності на шкільному сайті та у фахових виданнях.

Констатовано, що управління навчальним закладом здійснюється згідно плану роботи на навчальний рік, плану внутрішкільного контролю, календарних планів вчителів-предметників і планів виховної роботи класних керівників та методичної діяльності. Така система планування, заснована на взаємодії всіх підрозділів та учасників навчально-виховного процесу, забезпечує координацію їх діяльності, єдність вимог, контролю та взаємоконтролю у роботі.

Вивчення змісту, календарної сітки заходів та видів контролю щомісячних планів роботи Старосільського ЗЗСО I-III ступенів у 2019-2020 н.р. (див. Додаток А) дало змогу виявити наступні складові управлінської діяльності директора навчального закладу (в особі Кузьмича Х. Х.):

- забезпечення соціально-педагогічних умов функціонування закладу здійснюється через комплекс управлінських дій (методів і форм): проведення педагогічної ради; колективне обговорення стану й напрямів ефективного впровадження нової освітньої реформи «Нова українська школа»; перевірка готовності школи до роботи, тарифікація педагогічних кадрів, розподіл доручень, налагодження взаємодії із громадськістю та місцевим дошкільним навчальним закладом; підготовка та відрядження учнів до участі у I-II етапі Всеукраїнських предметних олімпіад, що оформлюється, відповідно змісту роботи, протоколами засідань, наказами і розпорядженнями;
- організація роботи з кадрами (науково-методична робота), зокрема – проведення бесід з учителями щодо навчальних планів і програм (у тому числі – «Школи молодого вчителя», науково-методичної ради), діагностика їх предметної готовності до викладання відбуваються на адміністративній нараді, нараді керівників методичних об'єднань; на методичній раді проходить обговорення результатів організації та проведення методичної роботи з педагогічними кадрами, підсумків атестації педпрацівників, курсової перепідготовки кадрів; під час

проведення підсумкових зборів трудового колективу заслуховується звіт-доповідь директора школи;

- здійснення моніторингу якості освіти й організації контрольної-аналітичної діяльності, регулювання педагогічних процесів у школі відбуваються у формі наради при директорові, інструктивно-методичної наради за участю заступника директора з навчально-виховної роботи. Змістом зазначених форм управління є затвердження і корекція річного плану роботи школи, розкладу уроків, правил внутрішнього розпорядку, календарних планів викладання навчальних предметів, планів роботи бібліотеки, гуртків, факультативів, методичних об'єднань і т.п.; комплектування гуртків та секцій; обговорення роботи з обдарованими учнями та учнями, які мають початковий рівень навчальних досягнень; питання чергової атестації педагогічних працівників; моніторинг результатів допрофільного і профільного навчання, працевлаштування випускників школи; проведення первинної діагностики попередніх знань учнів; проведення роботи з батьками й організація підготовки учнів до ДПА та ЗНО; стан підготовки школи до закінчення навчального року (ознайомлення з інструктивно-нормативною документацією про закінчення навчального року; участь у військово-польових зборах, попереднє працевлаштування випускників, забезпечення школи педагогічними кадрами на новий навчальний рік; підготовка до організації та проведення дня цивільної оборони; обговорення питань про проведення адміністративних контрольних робіт; про результати перевірки підготовки до державної підсумкової атестації); відомості про підготовку школи до нового навчального року; затвердження творчих звітів учителів, що атестуються; про стан виконання навчальних програм, графіків контрольних, лабораторних і практичних робіт, тематичного оцінювання; попередню комплектацію учнів 1-го класу; перевірку вмінь і навичок читання учнів початкових класів; про підсумки виконання всіх розділів річного плану роботи школи, проведення адміністративних контрольних робіт; аналіз навчально-виховної роботи за рік; обговорення й затвердження матеріалів державної підсумкової атестації, аналіз результатів навчання за веденням шкільної документації. Увесь зазначений зміст методів і форм управлінської діяльності знаходить висвітлення у

наказах, довідках, оформленні відповідної документації із проведення моніторингу й аналізу його результатів;

- реалізація всіх умов функціонування закладу (соціально-економічна діяльність школи, заходи щодо дотримання техніки безпеки охорони праці) включає організацію роботи допоміжного персоналу школи, аналіз якості ремонту школи; проведення зборів трудового колективу, загальношкільних батьківських зборів, вступного та повторного інструктажів із техніки безпеки; аналіз стану протипожежної безпеки у школі, якості дотримання санітарно-гігієнічних вимог у шкільній їдальні; перевірку підготовки до опалювального сезону, стану дотримання норм техніки безпеки та охорони праці; бесіди з учителями щодо розвитку навчальних кабінетів; підготовку матеріалів та інвентарю до ремонту школи, що облікується у наказах, актах, протоколах рішення зборів.

Як бачимо, у Старосільському ЗЗСО I-III ступенів найбільший обсяг у виконаній директором роботі (з точки зору функціональної площини управління) складає реалізація діагностичної, оцінювально-прогностичної, аналітичної, організаційно-координаційної та контролюючої функцій, – це здійснення моніторингу якості освіти й організації контрольної-аналітичної діяльності, регулювання педагогічних процесів у школі. На другій позиції за планом виконання роботи представлено регулятивно-корекційну та проектувальну функції управління, – це налагодження соціально-економічної діяльності школи. Третю позицію в обсязі запланованої для виконання директором навчального закладу роботи пропорційно поділяють забезпечення соціально-педагогічних умов функціонування закладу та науково-методична робота, що досягається через виконання професійно-освітньої, адаптивної, методичної, мотиваційної функцій управління.

Таким чином, розвиток управлінської компетентності керівника Старосільського ЗЗСО I-III ступенів забезпечується систематичним виконанням комплексу управлінських дій (методів та форм управління), що охоплює, практично, повний спектр виконання управлінських функцій.

Водночас, згідно проаналізованого щомісячного плану роботи досліджуваного навчального закладу, функцію цілепокладання, більшою мірою, перекладено в обов'язки колегіального органу управління – ради школи; стимулювальну й інформаційну функцію виконує методична рада та методичні об'єднання педагогів (під контролем адміністрації).

Зауважимо, що організація виховної роботи безпосередньо не включена в обов'язки директора, однак витяги із нарад при директорові у Старосільському ЗЗСО I-III ступенів (див. Додаток А) засвідчують, що директор контролює означений напрям роботи навчального закладу, але пряма відповідальність за нього лежить у виконавчій відповідальності заступника директора з виховної роботи. Витяги із протоколів засідань педагогічних рад досліджуваної школи теж підтверджують, що більша частина обговорюваних питань ініціюється та розкривається директором закладу. Але частину управлінських функцій директором переадресовано колегіальним органам – педагогічній раді, адміністрації, методичній раді школи.

Згідно проведеного аналізу шкільних планів роботи, в управлінні Старосільським ЗЗСО I-III ступенів директор найбільше застосовує такі групи методів: розпорядчі (вплив через накази і розпорядження), організаційні (перевірка, обговорення та затвердження планів; протоколювання рішень педагогічних та методичних рад; видання інструкцій, рекомендацій). Дисциплінарні методи впливу у проаналізованій шкільній документації (зауваження, догани) не облікуються, що не виключає можливості їх застосування.

Управління процесами технологізації освіти, безперервної самоосвіти та підвищення кваліфікації педагогів має місце у професійній діяльності директора, але більше на етапі контролю за здійсненням цих процесів.

Колективними і груповими формами системи управління розвитком професійної компетентності педагогів у школі є методичні об'єднання, публічний захист творчих проєктів, розробка індивідуальних навчальних програм. Індивідуальними формами управління розвитком професійної компетентності

педагогів є бесіда-аналіз із педагогами-предметниками, ознайомлення з новими методичними розробками, проведення методичних тижнів, відкритих уроків та позакласних заходів.

Прерогативу в управлінській діяльності керівника школи складають діяльнісний і системний підходи, що цілком відповідає сучасним вимогам до введення у шкільну практику концепції Нової української школи.

Оскільки, попередньо було зазначено, згідно аналізу статутних документів Старосільського ЗЗСО I-III ступенів, що заклад потребує вдосконалення форм методичної роботи з педагогічними кадрами, то звернемо увагу на розвиток методичного напрямку діяльності школи, у тому числі – через реалізацію методичної функції в управлінській діяльності директора закладу.

Управління професійним розвитком педагогічних працівників школи координує та контролює методична рада, яку складають адміністрація та керівники предметних методичних об'єднань. Головним завданням методичної ради є створення освітнього середовища, що сприятиме максимальній реалізації потенціалу педагога й учня.

Створення сприятливої психологічної атмосфери навчання на основі взаємодопомоги та довіри – важлива умова результативної організації методичної роботи у педагогічному колективі. Головними завданнями діяльності методичної ради є:

- забезпечення своєчасного проходження атестації педагогів та надання методичного супроводу адміністрації та вчителям у міжатестаційний період;

- організація і проведення професійних конкурсів;

- вивчення й узагальнення, впровадження у школі досвіду роботи кращих освітніх закладів та педагогів, підтримка та розвиток творчого потенціалу педагогів закладу;

- проведення предметних олімпіад та творчих конкурсів для учнів, здійснення моніторингу рівня навчальних досягнень учнів, створення банку даних обдарованих учнів.

Методична робота в Старосільському ЗЗСО I-III ступенів має системний характер, будується на пропорційному співвідношенні колективних та індивідуальних форм роботи.

Така науково-методична робота у школі має позитивний вплив на діяльність і директора, і педагогічного колективу, зокрема на:

- активізацію самоосвіти керівника і колективу;
- розвиток професійної компетентності;
- стимулювання творчості;
- підвищення позитивних результатів навчально-виховного процесу;
- урахування нових вимог часу (технологізація освіти).

Відповідно, мотиваційне середовище (як сукупність умов, що визначають спрямованість і величину зусиль, докладених працівником для досягнення цілей організації) розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу схематично матиме такий вигляд:

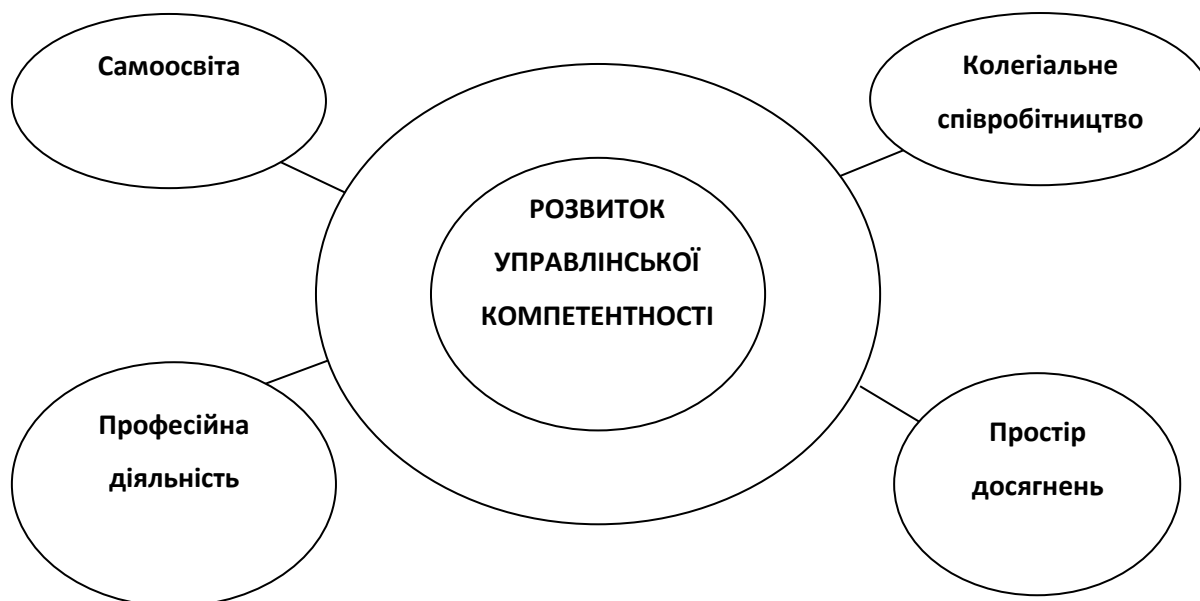


Рис. 3.1. Мотиваційне середовище розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу

Структурними складовими мотиваційного середовища за цією схемою є:

- *самоосвіта* – проходження курсового підвищення кваліфікації, участь у тренінгах тощо;

- *колегіальне співробітництво* – рада школи, методична рада, методичні об'єднання, творчі групи тощо;
- *професійна діяльність* – управлінська і педагогічна діяльність;
- *простір досягнень* – масштаб розвитку можливостей, участь у конкурсах тощо.

Для зростання фахової майстерності вчителів, підвищення професійного рівня молодих спеціалістів, творчого вирішення педагогічних проблем, скоординованості дій учителів-предметників у школі функціонує 8 методичних об'єднань, адже кількість охоплених навчанням учнів (середній показник за останні 5 років 850-900 осіб) дозволяє розширити їх структуру:

- МО вчителів початкових класів;
- МО вчителів гуманітарного циклу;
- МО вчителів фізичної культури;
- МО вчителів суспільного циклу;
- МО вчителів природничого циклу;
- МО вчителів англійської мови;
- МО класних керівників 5-8 класів,
- МО класних керівників 9-11 класів.

Усі засідання методичних об'єднань мають відповідну структуру, де обговорюють та аналізують підготовка учнів 9-их й 11-их класів до здачі ДПА і ЗНО; динаміку зростання (спаду) успішності учнів; діяльність членів МО щодо розвитку творчого потенціалу учнів, використання інтерактивних технологій; систему та результативність підвищення професійного рівня вчителів тощо.

Систематично проводиться внутрішкільна методична робота з питань самоосвіти вчителів, атестації і творчих звітів, курсової перепідготовки; організації семінарів-практикумів, індивідуальних та групових консультації для педагогів та батьків тощо.

До засідань методичних об'єднань готуються педагогічні виставки методичних розробок з обраної теми, відкриті уроки з подальшим їх детальним аналізом та обговоренням. Проведено засідання методичних об'єднань, на яких обговорено як організаційні питання (підготовка і проведення олімпіад,

предметних тижнів, проведення контрольних зрізів знань, схвалення завдань для державної підсумкової атестації), так і науково-методичні проблеми.

Успішному виконанню завдань методичного розвитку сприяє ефективне використання ІКТ в управлінській діяльності, вдосконалення роботи з мережевими технологіями зі збору табличної інформації, злагоджена робота усіх методичних підструктур.

Професійний розвиток педагогів мотивується зі сторони адміністрації: ініціювання педагогів до участі у професійних конкурсах, де матеріали учасників конкурсів стають частиною банку передового педагогічного досвіду (включаються в районні електронні методичні збірники, публікуються на офіційному сайті управління освіти і стають доступні для огляду та вивчення педагогічною спільнотою).

Проведення ділових ігор, майстер-класів, тренінгів, науково-практичних семінарів надає педагогам можливість удосконалювати практичні навички у мистецтві спілкування, керування дискусією, підвищити інформаційну компетентність, популяризувати передовий педагогічний досвід. Під час колективних методичних заходів (семінарів, конференцій, педагогічних читань) вчителі можуть порівняти власні напрацювання з роботою колег, що пробуджує здорову конкуренцію та підвищує якість роботи вчителя.

Старосільська школа сьогодні працює над науково-методичною проблемою «Соціалізація дітей та учнівської молоді в сучасному освітньому просторі». Методична рада школи здійснює підготовку вчителів до педагогічних тренінгів, до впровадження нового Державного стандарту освіти.

Засобом оцінки методичного рівня педагога є атестація, яка спрямована на стимулювання підвищення рівня професійної компетентності, ріст його фахової майстерності. Процес атестації – це система заходів щодо вивчення якості роботи педагога (моніторинг якості знань учнів, результативність роботи з обдарованими учнями, урочної та позаурочної діяльності).

Педагогічна рада навчального закладу контролює процес атестації та підтвердження раніше присвоєних категорій педагогів. У 2018-2019 н. р.

атестовано 10 педагогічних працівників школи, а 8 учителів пройшли курсову підготовку на базі Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Для вивчення фахового рівня та особистісних якостей педагога застосовуються тестові методики, психологічні тести (діє психологічна служба).

Продуктивна робота психологічної служби Старосільського ЗЗСО I-III ступенів сприяє ефективному формуванню як професійної компетентності вчителів, так і управлінської компетентності директора (адже показники першої компетентності корелюють розвиток другої). Психологічна служба щомісяця проводить психолого-педагогічні тренінги для вчителів з актуальних питань організації навчально-виховного процесу, забезпечує психологічний супровід вчителя та учня, проводить системну роботу із батьками. Особливу увагу психологічна служба приділяє молодим педагогам, сприяє налагодженню їхніх стосунків із наставниками та учнівським колективом.

На думку адміністрації школи, створення мотиваційного освітнього середовища є необхідністю, що сприяє формуванню вчителя як майстра своєї справи, а також його самореалізації в умовах співтворчості. Створення такого освітнього середовища ініціює педагогів, залучає їх до самоосвіти, завдяки чому формується ціннісне ставлення до професійної діяльності.

Також адміністрація школи на чолі з директором регулярно проводить педагогічні ради, засідання методичних об'єднань, семінари-практикуми з педагогіки і психології у формі тренінгів, із використанням інтерактивних методик. Однією з поширених форм методичної роботи школи є проведення методики «Мозковий штурм», яка спрямована на продукування нових педагогічних ідей. Група педагогів збирається для конструювання вільних асоціацій з певної теми. Кожен пропонує власні ідеї розвитку чи вирішення питання, банк ідей критично обговорюється у дискусії, найбільш раціональні ідеї розвиваються груповим обговоренням.

Завдяки інтерактивним методам роботи вчитель набуває практичного педагогічного досвіду, а колектив отримує розвиток відчуття колективної відповідальності.

Методична рада школи дбає про матеріально-технічне забезпечення навчальних кабінетів, регулярно здійснює огляд науково-методичних комплексів навчальних кабінетів з метою перевірки виконання планів роботи атестованих кабінетів.

Анкетування педагогів (див. Додаток Б), проведене методичною радою у травні 2019 р., констатувало, що науково-методична робота у 2018–2019 н. р. була ефективною: майже 90% учителів врахували пропозиції ради щодо корекції змісту та форм власної методичної роботи .

У підсумку, можемо узагальнити, що управлінська компетентність директора Старосільського ЗЗСО I-III ступенів сформована на належному рівні та перебуває у стадії потенційного розвитку. Аналіз статутної й організаційно-розпорядчої документації закладу дав змогу виявити спектр реалізації функцій управління та управлінських дій у роботі директора навчального закладу та колегіальних органів управління. Установлено структуру мотиваційного середовища розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу.

3.2. Моніторинговий супровід управлінської діяльності керівника навчального закладу

Моніторинг трактують як спеціальну систему збору, обробки, збереження і поширення інформації про стан освіти, прогнозування динаміки й тенденцій її розвитку, розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування закладу освіти. Освітній моніторинг у Старосільському ЗЗСО I-III ступенів здійснює адміністрація з допомогою методичної ради (методичних об'єднань зокрема), що організують управління якістю освіти закладу на таких рівнях: моніторинг навчальних досягнень учнів, моніторинг педагогічної діяльності вчителів, моніторинг освітніх досягнень закладу.

Сучасний керівник навчального закладу розглядає моніторинг якості освіти не лише як необхідну управлінську дію чи функцію, а як своєрідний стиль управління, що вимагає постійного аналізу, синтезу, узагальнення і систематизації отриманої інформації, прогнозування та моделювання на цій основі майбутнього розвитку закладу.

Загалом, реалізація моніторингу як технології має кілька обов'язкових етапів:

- виявлення та ідентифікація освітніх проблем у навчальному закладі;
- розробка інструментарію для здійснення моніторингу;
- обробка та якісно-кількісний аналіз отриманих даних;
- формулювання методичних рекомендацій та прийняття управлінських рішень;
- корекція застосованих на практиці рекомендацій та рішень [39].

Моніторинг якості навчального процесу здійснюється в освітньому закладі (самоатестація, внутрішній моніторинг) або через зовнішню інстанцію, яка затверджується державними органами (зовнішній моніторинг). Навчально-виховний процес оцінюють як процес і результат діяльності навчального закладу з позиції контролю рівня навчальної діяльності та сформованості компетенцій учнів (педагогами закладу і зовнішніми, державними органами), так і з позиції контролю, оцінки діяльності самих педагогів. Тобто у моніторинг якості освіти закладу входить оцінка якості управління, якості педагога, якості педагогічної діяльності та якості учня [10, с. 60].

Керівник навчального закладу наказом затверджує склад групи моніторингу (із числа представників адміністрації навчального закладу, органів самоврядування, керівників методичних об'єднань, психолога, досвідчених вчителів) щодо проведення адміністративного, педагогічного, учнівського моніторингу.

Моніторинг у навчальному закладі відстежує [64]:

1) управлінську діяльність та її результати – розвиток навчально-виховного процесу та підвищення рівня самоорганізації адміністрації;

2) управлінську діяльність адміністрації, результат якої – висока якість роботи педагогів;

3) управлінську діяльність вчителів у навчально-виховному процесі, результат якої – кращий рівень знань учнів та самоорганізації вчителів;

4) діяльність учнів із самоуправління процесом засвоєння знань, результат чого – якість засвоєння знань і сформованість базових компетенцій.

Загальновизнаними результатами моніторингу якості освіти у навчальному закладі (в аспекті його методичної роботи) є:

- отримання об'єктивної інформації про рівень якості освіти у закладі;
- узагальнення інформації про стан методичної роботи у закладі, прийняття відповідних рішень і визначення напрямку руху освітньої траєкторії закладу;
- підвищення кваліфікації педагогів з окремих виявлених проблем;
- визначення напрямів та перспектив професійного вдосконалення;
- мотивування педагогів до отримання незалежних об'єктивних оцінок власної професійної компетентності.

Звідси, моніторинговий супровід управлінської діяльності керівника навчального закладу сприяє злагодженій роботі керівника і методичної ради школи, підвищує якість як управління закладом, так і якість освіти закладу в цілому. А надає цей супровід керівнику, як правило, методична рада (або вужчий варіант її комплектації – група моніторингу).

Управління професійним розвитком педагогів Старосільського ЗЗСО I-III ступенів здійснюється через застосування системного моніторингу, який дозволяє встановити рівень їх професійної компетентності та визначити основні напрями вдосконалення. Моніторинг дає змогу контролювати зміну рівнів професійного росту педагогів, оцінити ставлення вчителів до професійного середовища; виявити критичний стан, ризики у колективі; відтворити отримані дані в статистичних та аналітичних звітах; обґрунтувати певні рішення щодо управління закладом та професійним розвитком учителів [53, с.135].

Старосільський ЗЗСО I-III ступенів завдання моніторингу професійної компетентності педагога визначив у наступному формулюванні:

1) постійне оновлення інформації про динаміку професійної компетентності педагогів;

2) розробка корекційної програми із врахуванням майбутніх перспектив, що сприятиме розвитку професійної компетентності;

3) відстеження позитивних змін щодо професійного розвитку вчителів відповідно до корекційної програми.

У Старосільській школі для визначення професійного рівня педагога, ефективності його діяльності застосовують такі методи моніторингу:

- вивчення шкільної документації;
- соціологічні методи (спостереження, опитування, анкетування, тестування);
- аналіз результатів атестації, курсової перепідготовки;
- виконання навчальних планів, освітніх програм;
- участь у науково-методичній роботі та її результативність;
- дослідницька діяльність та її результативність;
- робота педагога з обдарованими учнями та її результативність;
- вивчення стану впровадження інноваційних технологій.

Найчастіше застосовуваними є такі форми моніторингу: карта відстеження ефективності уроку (заповнюють учитель та учні, за результатами здійснюється порівняльний аналіз), знання нормативних документів, здатність до самоосвіти (як оцінка вибору методів, прийомів і засобів забезпечення особистісно орієнтованого навчання), участь у розробці методик та технологій розвитку навчально-виховного процесу закладу. Об'єктивність результатів моніторингу педагогів досягається використанням опитувань, складених згідно норм тестології, зокрема – модифікованих методик Н. Вишнякової «Креативність», О. Максимової «Професійна діяльність і ставлення до неї», «Вивчення задоволеності своєю професією і роботою», розроблених методичною радою систематичних анкетувань «Альтернативи методичної роботи», «Моя педагогічна самоосвіта» (див. Додаток Б).

Рівень професійної компетентності педагогів також опосередковано визначається результатами щорічного зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) та державної підсумкової атестації (ДПА), оскільки рівень професійного розвитку педагогічних працівників впливає на результати навчальних досягнень учнів та є показником якості освіти.

Основними функціями моніторингу є функція спостереження, яка надає можливість порівняти якість освіти, та превентивна функція, яка дозволяє спрогнозувати небажані результати і запобігти їх появі. У практиці навчального закладу використовують елементи моніторингу у формі контрольних зрізів (опитування, тестування, контрольні роботи), але такий моніторинг дає діагностичні чи поточні результати, що мають епізодичний характер. Тому цілісна картина результатів моніторингу професійного розвитку педагогів досягається завдяки комбінуванню різних форм контролю, перевірки й оцінювання діяльності навчального закладу.

У Старосільському ЗЗСО I-III ступенів діє чітко налагоджена система збору та аналізу інформації щодо освітньої діяльності закладу (як на зовнішньому, так і внутрішньому рівнях). Класні керівники складають у кінці I-го та II-го семестрів і навчального року моніторингову картку успішності учнів класу за результатами досягнень із навчальних предметів. Аналізуючи зібрані дані, свою увагу вчителі зосереджують не лише на дітях, які мають найвищий (6% учнів) та найнижчий (42%) освітні рівні, а на учнях із середнім та достатнім рівнем (у сумі – 52%) (кількісні дані за 2018-2019 н. р.).

За підсумками 2017-2019 н. р. учні школи мали такі навчальні досягнення:

<u>2018-2019 н. р.</u>	<u>2017-2018 н. р.</u>
• високий рівень 39 учнів – 6%	30 учнів – 5%
• достатній рівень 114 учнів – 17%	107 учня – 16%
• середній рівень 237 учнів – 35%	210 учнів – 33%
• початковий 289 учнів – 42%	289 учнів – 45%

У порівнянні з позаминулорічними показниками, кількість учнів, що закінчили у 2018-2019 н. р. навчання на високому, достатньому та середньому

рівнях, зберіглася майже однаковою; водночас, якщо є прогресивні зміни на трьох рівнях у межах 1-2%, то кількість учнів із початковим рівнем знань залишилася стабільною. Виявлено, що знизилась якісні показники засвоєння знань учнями з предметів основного циклу – української мови та англійської мови, зарубіжної літератури, алгебри, геометрії, що, у свою чергу, відповідає загальним тенденціям із послаблення підготовки до ЗНО з рідної мови та математики на рівні цілої держави.

Такі якісно-кількісні характеристики навчальних досягнень учнів є невтішними та спонукають педагогічний колектив закладу шукати способи підвищення рівня якості освіти. Тобто моніторинг дає змогу проаналізувати результати успішності учнів та, відповідно, здійснювати управління розвитком професійної компетентності вчителів.

Отже, зміст моніторингу професійної компетентності педагогів полягає в побудові та впровадженні гнучкої траєкторії професійної самоосвіти педагогів закладу.

Адміністрація та методична рада у здійсненні моніторингу професійного розвитку педагогічних кадрів дотримується усіх необхідних вимог та принципів, передбачених законодавчою базою освітньої галузі.

Для ефективного моніторингу професійного розвитку педагогів реалізують комплекс вимог:

- організаційно-педагогічні – це організація та проведенням моніторингу, аналіз і використання отриманої інформації;

- соціально-педагогічні – формування позитивного ставлення до моніторингових досліджень зі сторони суб'єктів та об'єктів професійного розвитку, ефективна реалізація елементів порівняльного моніторингу;

- психолого-педагогічні – можливість отримання повної інформації про реальну ефективність процесу професійного розвитку.

Базовими принципами ефективного моніторингу професійного розвитку педагогів є:

- об'єктивність – достовірність одержаної інформації та перевірка технологій її обробки;
- рівність умов для всіх учасників дослідження;
- прозорість процедури оцінювання;
- наявність кваліфікованих експертів;
- повага до особистості і атмосфера доброзичливості;
- невикористання результатів досліджень для вчинення адміністративних дій;
- комплексність, безперервність і тривалість спостережень;
- своєчасність отримання та оцінки результатів;
- рефлексія – аналіз й оцінка отриманих результатів на всіх рівнях управління.

Алгоритм проведення моніторингу професійного розвитку педагогів Старосільського ЗЗСО I-III ступенів представлено в таблиці 3.1.

Табл.3.1.

Алгоритм здійснення моніторингу професійного розвитку педагогів
Старосільського ЗЗСО I-III ступенів

<i>№п/п етапу</i>	<i>Зміст діяльності органів управління</i>
1.Цільовий	<i>Формування мети та цілей моніторингу (передбачає визначення критеріїв, індикаторів якості вимірювання, прогнозування подальших дій щодо досліджуваної якості)</i>
2.Планувальний	<i>Організація дослідження (складання плану, визначення термінів проведення, відповідальних осіб, необхідного інструментарію дослідження)</i>
3.Діагностичний	<i>Отримання і збирання даних (результати заповнення анкет, тестів, карток спостережень за обраними методиками)</i>
4.Аналітичний	<i>Обробка та аналіз даних (за допомогою методів математичної статистики, описового пояснення)</i>
5.Рекомендаційний	<i>Вироблення методичних рекомендацій на основі наукової інтерпретації отриманих даних</i>
6.Корекційний	<i>Внесення певних змін у процес розвитку досліджуваної</i>

	якості на основі запропонованих методичних рекомендацій
7.Контрольний	<i>Контроль</i> як фіксування правильного виконання вироблених рекомендацій

Таким чином, моніторинговий супровід управлінської діяльності директора навчального закладу забезпечить ріст наступних показників професійного розвитку педагогів:

- якість знань учнів за результатами ЗНО, ДПА, участі у предметних олімпіадах та конкурсах міжнародного, всеукраїнського, регіонального рівнів;
- участь педагогічних працівників у конкурсах підвищення фахової майстерності;
- удосконалення вмінь та навичок педагогів щодо оволодіння інноваційними освітніми технологіями;
- участь педагогів в експериментальній та науково-дослідній діяльності;
- об'єктивну професійну самооцінку та професійну самодостатність, усвідомлення вагомості результатів своєї діяльності;
- підвищення академічної мобільності як адміністрації, так і вчителів-предметників;
- налагодження педагогами комунікації з учнями, колегами, адміністрацією, батьками, громадськістю;
- ріст конкурентоспроможності фахівців.

Одержана за вказаними показниками інформація щодо професійного розвитку педагогів навчального закладу дає можливість приймати управлінські рішення на основі реальних даних про стан фахової придатності педагогів та здійснення ними самоосвіти, визначити проблеми і знаходити на управлінському рівні методи їх вирішення (делегування та координації, адміністративного впливу чи мотивуючі). Бесіди з адміністрацією школи, пояснення та рекомендації голів методичних об'єднань (членів групи моніторингу), обговорення матеріалів діагностичного і поточного моніторингу зовнішньої чи внутрішньої перевірки; обмін досвідом з учителями-методистами допомагають вирішити більшу частину

методичних питань та недопрацювань у навчальному закладі. Що, у свою чергу, мобілізує процеси управління закладом на всіх ієрархічних рівнях системи управління.

За умови правильного визначення мети, завдань, методів та засобів реалізації моніторингові дослідження сприяють підвищенню результативності управлінської діяльності, забезпечують її продуктивність. Моніторинг є цілісним управлінським інструментом, який дозволяє зібрати, зберегти, обробити, поширити інформацію про діяльність навчального закладу як системи.

3.3 Інноваційні практики вдосконалення розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу (аналіз діяльності відділу освіти Рокитнівської РДА)

Якісне управління розвитком навчального закладу залежить від сформованої готовності його керівника до впровадження освітніх інновацій у цей заклад. Керівник навчального закладу, який не лише підтримує інноваційні процеси, а й сам є активним модератором з їх втілення у закладі, реалізовує творчий підхід до власної професійної діяльності та спонукає до розвитку творчого середовища своїх підопічних (як педагогічний, так і учнівський колектив).

Сьогодні сільської школи зазнає суттєвих змін в організації діяльності самої школи, зокрема, у переформатуванні її підпорядкованості сільській раді та відділам освіти ОТГ (об'єднаних територіальних громад); у зміщенні акцентів на перехід школи у режим самофінансування та самозабезпечення. Відповідно, змінюється й концепція управління навчальним закладом. Директор школи має усвідомлювати необхідність та неминучість змін, бути зорієнтованим на пошук нових можливостей організаційного й індивідуального розвитку.

Сучасні соціально-економічні реалії зумовлюють якісні зміни мислення керівника навчального закладу, якого дедалі більше називають освітнім менеджером, адже поняття менеджменту включає не лише основи управління

організацією, а й уміння побудови проектів, програм чи стратегій розвитку цієї організації як юридичної особи. Введення інновацій у діяльність організації корегує завдання управлінської діяльності керівника, а також мету, зміст, методи та форми його роботи. Відтак, беззаперечною метою управління навчальним закладом стає розвиток інноваційного освітнього середовища закладу, а змістом управління, відповідно, виконання нових функцій та обов'язків (зокрема, моделювання і прогнозування розвитку закладу, маркетингу освітніх послуг та консультацій у режимі онлайн), практикування нових методів (технічної обробки інформації, методів економічних розрахунків, технологізації процесу управління загалом) і форм управління (комбінування та варіативність колегіальних та колективних органів управління).

Старосільський ЗЗСО I-III ступенів підпорядкований відділу освіти Старосільського ОТГ (Рокитнівський район, Рівненська область), а той – відділу освіти Рокитнівської районної державної адміністрації (РДА), де активно вдосконалюють структуру методичної роботи з педагогічними кадрами, у тому числі – керівниками навчальних закладів [22]. Зауважимо, що на сьогодні у Рокитнівському районі функціонує 33 навчальні заклади середньої освіти, з яких 11 – це ЗЗСО I-III ступенів, 9 – ЗЗСО I-II ступенів, 7 НВК (об'єднання ЗНЗ-ДНЗ), 3 НВК (2 ліцеї, 1 гімназія), 1 ОЗНЗ і 2 ЗПО, де повну загальну середню освіту здобували у 2018-2019 н.р. 11250 дітей шкільного віку.

Зокрема, на базі відділу освіти Рокитнівської РДА (<https://rokosvita.org.ua/>) функціонує з 2019 р. **школа управлінської майстерності директорів ЗЗСО**, де проводиться обмін кращим управлінським досвідом часто у формі науково-практичних семінарів, тренінгових занять для директорів шкіл. Темою першого засідання цієї методичної структури була «Інклюзивне навчання – від теорії до практики», де опорний заклад (Масевицька ЗОШ I-III ступенів Рокитнівського району) представив власний алгоритм роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. Останнє очне засідання відбулося 12.03.2020 р. на базі опорного ЗЗСО «Рокитнівська ЗОШ I-III ступенів №3» (м. Рокитне Рівненської області) на тему «Секрет успіху – самоосвіта (за програмою Британської Ради)», по завершенню

якого директор опорного закладу ознайомила присутніх із новоствореною ресурсною кімнатою (це навчальна кімната для дітей із нозологіями та без особливих освітніх потреб, основна функція якої – нормалізація психоемоційного стану дітей через перерозподіл навчальної зони, ігрової або зони відпочинку в кімнаті).

Також на базі районного методичного кабінету (РМК) у жовтні 2019 р. утворено **лабораторію управлінської майстерності імені Василя Сухомлинського** для вивчення та аналізу педагогічних і філософських поглядів видатного українського педагога для забезпечення обміном професійним досвідом щодо використання його ідей. На засіданнях цієї лабораторії управлінці освоюють інноваційні методи й форми методичної роботи, зокрема – методичний аванс, лайф-коучинг, дискусійний клуб, тренінг із використанням творчої педагогічної спадщини В. О. Сухомлинського.

Відділ освіти Рокитнівської РДА започаткував районну **школу менеджменту директорів ЗЗСО**, яка на виїзних засіданнях опрацьовує питання управлінської діяльності керівника освітньої установи з підвищення ефективності навчально-виховного процесу в умовах Нової української школи (НУШ). Так, у листопаді 2019 р. на засіданні школи менеджменту у Хмільській ЗОШ І-ІІІ ступенів Рокитнівського району слухачі аналізували відеофрагменти уроків із підходами НУШ, стали учасниками майстер-класу «Використання LEGO на уроках», опрацьовали методiku проведення ділових ігор та ознайомилися із психологічною майстернею опорного закладу.

Рокитнівський РМК із 2019 р. ініціював проведення онлайн засідань **резерву керівних кадрів та новопризначеного керівника «Мій шанс»**, на яких порушуються проблеми організації внутрішкільного контролю та керівництва.

З вище проаналізованої інформації можна зробити висновки, що відділ освіти Рокитнівської РДА динамічно й ефективно реагує на соціально-економічні виклики та реформи освітньої галузі, оскільки питання теорії і практики освітнього менеджменту знайшли нові методичні форми вивчення й узагальнення, які успішно функціонують та поширюються в обласному масштабі.

Особливої уваги заслуговують методичні відкриття Рокитнівського РМК щодо урізноманітнення форм набуття й поширення професійного досвіду педагогів. Зокрема, систематично проводяться засідання груп педагогічної майстерності вчителів-предметників, школи педагогічного зростання, школи педагогічного досвіду, а також – епізодичні семінари для керівників методичних об'єднань; щорічним став районний конкурс «Шукаємо молоді педагогічні таланти». Тобто, окрім розвитку управлінської компетентності, директор школи має чимало можливостей вдосконалюватися і як вчитель-предметник (адже кожен директор ЗЗСО обов'язково виконує навчальне навантаження згідно штатного розпису).

Стимулює розвиток управлінської компетентності керівників навчальних закладів у Рокитнівському районі і діяльність літніх мовних таборів з англійської мови, яких у червні 2019 р. було 35, де навчання пройшли 630 учнів. Мовна компетентність з іноземної мови – це додатковий ресурс в оптимізації та раціоналізації управління навчальним закладом, що також є вимогою часу. Управлінська компетентність директора, який володіє іноземною мовою на достатньому рівні для ведення ділових комунікацій чи використання освітніх електронних платформ, матиме суттєву якісну перевагу для розвитку очолюваного ним закладу освіти. Функціонування літнього мовного табору на базі школи надає їй директору можливості для покращення власної розмовної іншомовної практики.

Отже, найбільше оновлення у Рокитнівському РМК отримали ті форми методичної роботи з керівниками шкіл, які спрямовані на розвиток інформаційно-аналітичних, планово-прогностичних, мотиваційно-цільових, організаційно-виконавських та моніторингових умінь управлінців.

Методисти відділу освіти Рокитнівської РДА особливу увагу звертають на вдосконалення навичок самоорганізації керівника навчального закладу, структуруючи складові процесу розвитку управлінської компетентності керівника:

- 1) оволодіння сучасними методами і технологіями управління;

- 2) аналітичне оцінювання навчально-виховного процесу;
- 3) динамізм управління навчальним закладом;
- 4) поступове підвищення вимог до педагогів, їх професійного рівня;
- 5) оновлення концепції розвитку навчального закладу;
- 6) підвищення конкурентноздатності навчального закладу.

У більшості навчальних закладів (зокрема, ЗЗСО) запроваджено такий алгоритм управлінського педагогічного аналізу:

- збір інформації про стан досліджуваної діяльності;
- виявлення базових досягнень та їх детермінант;
- визначення головних недоліків та їх детермінант;
- обґрунтування напрямів перспективного розвитку;
- обговорення заходів щодо подолання чи нівелювання недоліків;
- проектування очікуваних результатів.

З метою координації управління керівнику та адміністрації школи радять створювати в навчальному закладі управлінські підсистеми: внутрішньошкільного контролю; методичної роботи; впровадження інноваційних технологій; виховної роботи; роботи з батьками; роботи з обдарованими дітьми; роботи з випускниками. Означена ієрархія управління координує функціональні обов'язки окремих педагогів та консолідує зусилля всього колективу.

Залучення педагогів до пошукової, проектної роботи через участь у проведенні семінарів, відкритих уроків, професійних конкурсах забезпечують підготовку вчителів до проектної (дослідної) роботи. Тим більше, частина освітніх проектів реалізується на грантовій основі, що стимулює педагогічний колектив закладу до участі в проектних конкурсах. А директор закладу зобов'язаний бути не тільки менеджером проектів свого закладу, а й ефективним фандрейзером установи, яку очолює. Адже більшість сільських шкіл змушені залучати усіма законними способами кошти батьків, спонсорів чи благодійників для забезпечення необхідних матеріально-технічних умов здійснення навчально-виховного процесу. Тому гранти, вкладені у розвиток певних освітніх проектів, є хорошою матеріальною (чи технічною) основою для вирішення питань

інноваційного поступу, які потребують додаткових фінансових вкладень. Участь в освітніх проектах формує позитивний імідж школи та піднімає її якісний рейтинг серед навчальних закладів району. А це, відповідно, робить відкритішим доступ закладу до залучення більших фінансових, якісніших професійних та інформаційних ресурсів.

Керівникам навчальних закладів Рокитнівського району, здебільшого, складно в індивідуальному порядку реалізувати технології формування іміджу. Тому РМК із 2017 р. реалізує довгостроковий управлінський проект «Управлінські ініціативи», де школам було запропоновано (на вибір) виконати цільові проекти «Творчий учитель», «Обдарована дитина», «Індивідуалізація розвитку», «Лабораторія моніторингу», «Урок крізь системну призму», «Педагогічна мрія». Метою проекту є практична реалізація управлінських стратегій розвитку навчального закладу; оптимізація кадрового потенціалу та використання матеріально-технічних ресурсів; розвиток інноваційного потенціалу закладу освіти.

Основними суб'єктами формування іміджу навчального закладу є керівник та трудовий колектив, частковими – здобувачі освітніх послуг, опосередкованими – батьки учнів, громадськість. Методисти Рокитнівського РМК задля вивчення управлінської компетентності керівника розробили інформаційні банки: «Портфоліо керівника», «Менеджери освіти», «Технологія моніторингу в навчальному закладі», «Паспорт школи», «Управлінські новації».

Найпоширенішими формами публічного оголошення результатів інноваційної діяльності школи є День відкритих дверей, День школи, семінари-презентації, конференції для батьків та керівників закладу, рекламно-інформаційна кампанія тощо.

Серед групових і колективних форм підвищення управлінської компетентності керівників ЗЗСО методисти РМК найчастіше застосовують інформаційно-методичні наради, конференції, педагогічні виставки, творчий звіт керівника, онлайн-самоосвіту, управлінське консультування, стажування, атестацію, День шкільного самоуправління, педагогічні мости, творчі виїзди з

обміну досвідом управлінської діяльності, аукціон творчих управлінських задумів, захист освітнього проекту, тренінг з управлінської майстерності, майстер-класи тощо.

Особливою популярністю серед учасників вище описаних форм методичної роботи користуються майстер-класи, що компонують презентацію кращого досвіду з вирішення певної управлінської проблеми та практичні ситуації для відпрацювання отриманої інформації для запобігання можливих управлінських прорахунків.

Тематика проведених РМК настановчих семінарів охоплює питання «Нові форми управління чи правління?», «Науково-педагогічний напрям у діяльності педагогічної ради школи»; семінарів-практикумів – «Роль адміністрації школи в впровадженні ІКТ», «Формування конкурентноспроможної управлінської команди», «Мотиваційне середовище навчального закладу», «Традиції та новації в діяльності директора школи» тощо.

З метою часткового зовнішнього моніторингу діяльності керівника навчального закладу сформовано систему отримання якісної інформації на основі застосування методу контент-аналізу (вивчення шкільної документації; отримання висновків; прогнозування розвитку і перспектив закладу; адекватність цілей діяльності, застосованих методів планування, контролю, регулювання; виявлення співвідношення наказів та пояснень, розпоряджень й інструкцій, методичних вказівок тощо). Розроблено пам'ятку-рекомендацію щодо моніторингу якості освіти навчального закладу (див. Додаток В).

Така злагоджена системна організація науково-методичного супроводу керівників навчальних закладів сприяє тому, що через доцільні методи й форми роботи на шкільному, районному та обласному рівнях ці керівники, у підсумку, з часом розвивають власний управлінський потенціал до рівня зразкового (раціоналізаторського) педагогічного й управлінського досвіду. Не всі, звичайно, але більшість має гідні методичні здобутки з розвитку професійної компетентності.

Окремим завданням діяльності сучасної школи є створення власного веб-сайту (однієї чи кількох сторінок у різних доступних соціальних мережах для висвітлення спорідненого змісту) з метою поширення інформації про свою діяльність. Це також піднімає імідж навчального закладу та є засобом його реклами. Зауважимо, що досліджувана нами освітня діяльність Старосільського ЗЗСО I-III ступенів та відділу освіти Рокитнівської РДА оприлюднена, у переважній більшості, на офіційних сайтах цих установ та перебуває на високому рівні інформаційного наповнення та технічного оформлення.

Розроблений школою веб-сайт дає змогу вирішити наступні управлінські завдання: розкрити здобутки навчального закладу перед громадськістю, підняти рейтинг школи у районі; поінформувати населення про спектр надання закладом нових освітніх послуг; підвищити рівень корпоративної (організаційної) культури колективу закладу; покращити соціально-психологічний мікроклімат у колективі.

Рокитнівський РМК допомагає керівникам навчальних закладів обрати моделі розвитку закладу, а саме: Школа життєтворчості, Школа успіху, Школа-родина, Школа розвитку особистості, Школа діалогу культур, Школа компетентнісної освіти, Школа національного виховання.

Адміністрації шкіл рекомендовано зосередитися на практичній реалізації моделі адаптивного управління, яке дає змогу:

- максимально втілити можливості вчителя й учня;
- розмежувати колегіальне й адміністративне управління;
- здійснювати постійний моніторинг діяльності школи;
- запровадити інноваційні процеси на основі співробітництва;
- змінити внутрішній та зовнішній дизайн школи.

Сучасна школа отримала досить широку автономію у вирішенні питань економічної та фінансово-господарської діяльності, затвердження структури і штатного розкладу. Директор школи наділений (разом із засновником, наприклад, Старосільською сільською радою) повноваженнями суб'єкта господарювання. Фінансування шкіл району, в основному, відбувається за залишковим принципом, тому коштів на нормальне функціонування закладу постійно не вистачає. Тому

керівники навчальних закладів змушені виконувати функції фандрейзера – фахівця із залучення додаткових коштів (батьківських, громадських тощо).

У складанні кошторису ЗЗСО, обліку доходів і видатків на бюджетний рік враховуються витрати на одного учня у навчальному закладі й забезпечення основними видами витрат, що оплачуються державою, – заробітна плата педагогів, закупівля продуктів харчування, оплата житлово-комунальних послуг. Тому за фінансової незалежності школи директор сам вирішує, які витрати є першочерговими, а які кошти можна спрямувати на преміювання працівників, закупівлю певних послуг чи товарів. Отже, керівник навчального закладу стає у прямому розумінні менеджером організації, адже в його відповідальності перебуває вирішення більшої частини фінансових питань. Інформація про застосування батьківських коштів сьогодні є прозорою та оприлюдненою у формі фінансової звітності на веб-сайті школи.

За звітною документацією відділу освіти Рокитнівської РДА, інформаційне освітнє інтернет-середовище створене у всіх навчальних закладах району, адже кабінети інформатики на 100% укомплектовані комп'ютерною технікою, проте 81% якої придбаний понад 5 років тому та потребує модернізації. Тобто керівник навчального закладу має елементарні засоби для реалізації цифрового формату в адмініструванні, методичній роботі, навчанні (у тому числі – в дистанційній формі).

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дало змогу також налагодити адміністративний вплив у навчальному закладі, в тому числі:

- автоматизувати управлінські процеси;
- залучити до управлінських дій більше учасників;
- інтенсифікувати й технологізувати навчальний процес;
- індивідуалізувати навчання;
- своєчасно оновлювати зміст і методики навчання.

Актуальною залишається проблема використання ІКТ в управлінській діяльності. Керівники навчальних закладів Рокитнівського району мають вільний доступ до бази загальних освітніх інформаційних ресурсів. У школах створено

інформаційні бази даних освітньої діяльності; за допомогою комп'ютерної техніки відбувається систематизація й обробка шкільної документації, створення аналітичних звітів про роботу навчального закладу з ілюструванням відповідними змісту графіками, діаграмами та іншими схематичними зображеннями. У проектній діяльності застосовують технології віртуальних кабінетів, відео-платформи спільного доступу до мережевого спілкування для дистанційної роботи. Майже половина закладів ЗСО району мають повноцінно укомплектовані (включаючи мультимедійне обладнання) інформаційно-ресурсні центри (13).

Керівники навчальних закладів та представники педагогічного колективу проходили за минулі роки дистанційне навчання на курсах з використання комп'ютерної техніки у межах програм «Партнерство в навчанні», «Цифрові технології», «Учителі в онлайні» корпорації Microsoft та «Навчання для майбутнього» і «Шлях до успіху» компанії Intel.

Ефективність результатів навчання ІКТ підтверджують шкільні та районні форми методичної роботи, де обговорення й узагальнення кращого педагогічного досвіду відбувається за допомогою електронних файлових чи відеопрезентацій. Створені сайти навчальних закладів також вимагають оволодіння елементарною комп'ютерною грамотністю, але заповнення цих сайтів якісним контентом вимагає від адміністратора сайту постійного підвищення власної інформаційної компетентності. Відповідно, управлінська компетентність керівника навчального закладу включатиме розвиток й інформаційної компетентності – вміння працювати з інформацією у всіх її формах і видах.

Рокитнівським РМК підтримуються інноваційні форми проведення педагогічних рад: ділова гра, диспут, тренінг, круглий стіл, презентація, практикум. Так поточне обговорення типових проблем організації навчально-виховного процесу отримує новий поштовх для розвитку інтелектуально-творчих педагогічних здібностей задіяних до участі в педагогічній раді осіб, у тому числі – й управлінської структури закладу.

Представлення школами інноваційних ідей та проектів, технологій і методик, інформаційно-комп'ютерних систем забезпечується проведенням

виставки-презентації на базі відділу освіти Рокитнівської РДА, яка супроводжується розгалуженою тематичною програмою, що містить семінари, науково-практичні конференції, самопрезентації, майстер-класи та подібні форми роботи, що передбачають обмін значущим педагогічним досвідом.

Узагальнення та систематизація вище описаного досвіду роботи з керівними кадрами загальної середньої освіти, що ефективно здійснюється відділом освіти Рокитнівської РДА, разом із застосуванням у дослідженні контент-аналізу інформаційних ресурсів зазначеного відділу та підпорядкованого йому Старосільського ЗЗСО I-III ступенів, дали змогу нам спроектувати перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника
навчального закладу

<i>Напрями розвитку</i>	<i>Методичні основи забезпечення розвитку</i>
<i>Самоосвіта (+іншомовна, інформаційна компетентності)</i>	Активне використання навчальних е-платформ; запровадження електронного адміністрування (створення баз даних професійного розвитку), за допомогою якого здійснюється підбір індивідуальної програми підвищення кваліфікації
<i>Поглиблення бази знань із менеджменту та маркетингу</i>	Організація курсів підвищення кваліфікації педагогів на робочому місці, із правом керівника навчального закладу регулювати заробітну плату за результатами пройдених курсів; налагодження взаємозв'язку між ЗВО і ЗЗСО
<i>Налагодження моніторингу якості освіти педагогів та учнів</i>	Автономність у питаннях вибору форм і засобів професійного розвитку педагогів + очікування змін у рівнях розвитку учнів; обов'язкова вимога – оволодіння інтерактивними технологіями кожним педагогом; технологізація навчально-виховного процесу
<i>Збереження права особистого вибору</i>	Обов'язковість підвищення кваліфікації за державні кошти; право керівника (і педагога) обирати терміни підвищення кваліфікації за власні кошти у зручний для себе час

<i>Стимулювання до проектної діяльності</i>	Заохочення до участі у програмах чи проектах, що дають змогу отримати учасникам (або організації, яку вони представляють) безкоштовні освітні послуги чи ресурси
<i>Розширення простору можливостей</i>	Функціонування віртуальних внутрішніх та міжшкільних спільнот, асоціацій педагогів; шкільного розвитку за професійними інтересами
<i>Консолідація колективу на основі співробітництва</i>	Розробка кожним закладом щорічного плану професійного розвитку педагогів, який передбачає пріоритет цілей навчального закладу щодо особистих професійних потреб педагогів; прозорість методів та механізмів здійснення контролю за професійним розвитком

Таким чином, якщо управління навчальним закладом спрямоване на створення інноваційного освітнього середовища закладу, то практикування в діяльності закладу нових методичних форм роботи стає нормою. Відповідно, нормою стане і постійний саморозвиток професійної компетентності педагогів закладу. Змістовно й технологічно налагоджений науково-методичний супровід РМК управлінської діяльності директора сільського ЗЗСО допомагає корегувати, координувати та вдосконалювати інноваційний розвиток усього закладу як організаційної структури. У свою чергу, самоосвіта, поглиблення бази знань із менеджменту та маркетингу, налагодження моніторингу якості освіти педагогів та учнів, збереження права особистого вибору, стимулювання до проектної діяльності, розширення простору можливостей кожного працівника закладу, консолідація колективу на основі співробітництва – це основа розвитку управлінської компетентності на перспективу. Далеку чи близьку, – вирішувати керівнику й очолюваному ним закладу.

Висновки до третього розділу

Практичне вивчення управлінської діяльності Старосільського ЗЗСО I-III ступенів дозволило встановити, що найбільший обсяг у здійснюваній директором роботі (з точки зору функціональної площини управління) складає реалізація

діагностичної, оцінювально-прогностичної, аналітичної, організаційно-координаційної та контролюючої функцій, – це здійснення моніторингу якості освіти й організації контрольної-аналітичної діяльності. На другій позиції за планом виконання роботи представлено регулятивно-корекційну та проектувальну функції управління, – це налагодження соціально-економічної діяльності школи. Третю позицію в обсязі запланованої для виконання директором навчального закладу роботи пропорційно поділяють забезпечення соціально-педагогічних умов функціонування закладу та науково-методична робота, що досягається через виконання професійно-освітньої, адаптивної, методичної, мотиваційної функцій управління. Колегіальними органами управління школи є педагогічна рада, методична рада, рада школи, збори трудового колективу.

Поряд із позитивними досягненнями в роботі школи прослідковуються і методичні проблеми, тому управлінська діяльність керівника закладу спрямована на вдосконалення рівня психолого-педагогічної освіти вчителів; стимулювання педагогів до оволодіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями; залучення вчителів до якісного висвітлення власної діяльності на шкільному сайті.

Управління професійним розвитком педагогів досліджуваного закладу здійснюється через застосування системного моніторингу, який дозволяє встановити рівень їх професійної компетентності та визначити основні напрями вдосконалення. Моніторинговий супровід управлінської діяльності керівника Старосільського ЗЗСО I-III ступенів здійснює методична рада (або вужчий варіант її комплектації – група моніторингу), що сприяє злагодженій роботі керівника і методичної ради школи, підвищує якість як управління закладом, так і якість освіти закладу в цілому. За допомогою моніторингу управлінські органи контролюють зміну рівнів професійного росту педагогів, виявляють критичний стан, ризики у колективі; відтворюють отримані дані у статистичних та аналітичних звітах; обґрунтовують певні рішення щодо управління закладом та професійним розвитком учителів.

Досліджено діяльність відділу освіти Рокитнівської РДА, який активно вдосконалює зміст і структуру методичної роботи з керівниками навчальних закладів. Зокрема, на базі відділу освіти Рокитнівської РДА функціонує з 2019 р. школа управлінської майстерності директорів ЗЗСО, де проводиться обмін кращим управлінським досвідом у формі науково-практичних семінарів, тренінгових занять для директорів шкіл. Започатковано районну школу менеджменту директорів ЗЗСО, яка на виїзних засіданнях опрацьовує питання управлінської діяльності керівника освітньої установи з підвищення ефективності навчально-виховного процесу в умовах НУШ. Також на базі районного методичного кабінету утворено лабораторію управлінської майстерності імені Василя Сухомлинського для вивчення та аналізу педагогічних і філософських поглядів видатного українського педагога для забезпечення обміном професійним досвідом щодо використання його ідей. Ініційовано РМК і проведення онлайн засідань резерву керівних кадрів та новопризначеного керівника «Мій шанс», на яких порушуються проблеми організації внутрішкільного контролю та керівництва.

Серед групових та колективних форм підвищення управлінської компетентності керівників ЗЗСО методисти РМК найчастіше застосовують інформаційно-методичні наради, конференції, педагогічні виставки, творчий звіт керівника, онлайн-самоосвіту, управлінське консультування, стажування, атестацію, День шкільного самоуправління, педагогічні мости, творчі виїзди з обміну досвідом управлінської діяльності, аукціон творчих управлінських задумів, захист освітнього проекту, тренінг з управлінської майстерності, майстер-класи тощо.

Таким чином, злагоджена системна організація науково-методичного супроводу керівників навчальних закладів сприяє тому, що через доцільні методи й форми роботи на шкільному, районному та обласному рівнях ці керівники здатні розвинути власний управлінський потенціал до рівня зразкового (раціоналізаторського) педагогічного й управлінського досвіду.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дало змогу частково вирішити актуальне наукове завдання щодо виявлення специфіки розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу. Отримані у процесі дослідження результати мають теоретичне та прикладне значення, а саме:

1. На основі понятійного аналізу наукової літератури за темою дослідження розкрито сутність таких понять як компетенція, компетентність, професійна компетентність педагога, управлінська компетентність керівника навчального закладу, професіоналізм, професіоналізація, професійний розвиток педагога, які є змістовим ядром понятійно-категорійної бази дослідження.

2. Установлено, що узагальнена структура професійної компетентності фахівця включає особисті якості (проекція Я-концепції особистості), професійні знання та вміння (теоретична база професіоналізму), когнітивні й поведінкові навички (досвід практичної діяльності). Професійна компетентність педагога – це сукупність професійних і особистісних якостей, необхідних для успішної педагогічної діяльності. Професіоналізм управлінця базується на його професійній компетентності, у структурі якої знаковою є управлінська (функціональна) компетентність, яку не можна сформувати, не володіючи фаховою (предметною) компетентністю. Звідси, професіоналізм керівника навчального закладу вимірюватиметься рівнем його професійної компетентності як управлінця та безпосередньо як педагога. Управлінська компетентність керівника навчального закладу – це інтегрований показник особистісно-діяльнісної сутності педагога, що відображає його здатність керувати педагогічним й учнівським колективами.

3. З'ясовано, що при виконанні управлінських функцій використовують механізми управління –сукупність методів, технологій, підходів і принципів впливу на керовані об'єкти. Механізми цільового управління і превентивні механізми лежать у площині побудови та впровадження стратегії управління розвитком навчального закладу; механізми формування й забезпечення комплексного впливу, більшою мірою, лежать у площині функціональних

обов'язків керівника навчального закладу (тобто формують його професійну компетентність).

Ядром ефективної організації процесу розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу є механізм мотивації його діяльності, пошуку й добору таких стимулів, які б задовільняли його потреби та спонукали до професійного зростання. Базовим критерієм сформованості управлінської компетентності є професійний та особистісний саморозвиток керівника, що відбувається під час професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та під час самоосвіти. Застосування комплексу засобів заохочень підкріплює мотиваційний ресурс професійного розвитку.

4. Здійснено дослідження освітньої діяльності Старосільського ЗЗСО I-III ступенів Старосільської ОТГ (Рокитнівський район, Рівненська область) через вивчення регламентуючої та організаційно-розпорядчої шкільної документації, контент-аналіз інформації, розміщеної на сайті закладу, та бесіди з представниками адміністрації.

Виявлено, що найбільший обсяг у виконаній директором роботі (з точки зору функціональної площини управління) складає реалізація діагностичної, оцінювально-прогностичної, аналітичної, організаційно-координаційної та контролюючої функцій (це здійснення моніторингу якості освіти й організації контрольної-аналітичної діяльності); на другій позиції – регулятивно-корекційна та проектувальна функції управління (це налагодження соціально-економічної діяльності школи); третю позицію поділяють професійно-освітня, адаптивна, методична, мотиваційна функції (забезпечення соціально-педагогічних умов функціонування закладу та науково-методична робота). Тобто розвиток управлінської компетентності керівника Старосільського ЗЗСО I-III ступенів забезпечується систематичним виконанням комплексу управлінських дій (методів та форм управління), що охоплює повний спектр виконання управлінських функцій.

Управління професійним розвитком педагогічних працівників школи координує та контролює методична рада, яку складають адміністрація та

керівники предметних методичних об'єднань. Структурними складовими мотиваційного середовища розвитку управлінської компетентності керівника досліджуваного навчального закладу є самоосвіта, колегіальне співробітництво, професійна діяльність, простір досягнень. Моніторинговий супровід управлінської діяльності керівника навчального закладу сприяє злагодженій роботі директора та методичної ради школи, а надає цей супровід керівнику, як правило, методична рада (або вужчий варіант її комплектації – група моніторингу).

5. Вивчено досвід відділу освіти Рокитнівської РДА, де активно вдосконалюють структуру методичної роботи з керівниками навчальних закладів. Зокрема, на базі відділу освіти функціонує школа управлінської майстерності директорів ЗЗСО, районна школа менеджменту директорів ЗЗСО, лабораторія управлінської майстерності імені Василя Сухомлинського; ініційовано та введено у практику онлайн засідання резерву керівних кадрів та новопризначеного керівника «Мій шанс». Інноваційними практиками розвитку управлінської компетентності керівних кадрів визнано залучення педагогічного колективу закладу до участі у проектних конкурсах; ІКТ-навчання та самопрезентація; моделювання типу школи та впровадження адаптивного управління; творче поєднання групових і колективних форм підвищення управлінської компетентності керівників ЗЗСО; розширений науково-методичний супровід управлінців методистами РМК.

6. Запропоновано перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу, що включають самоосвіту (з удосконаленням іншомовної та інформаційної компетентності), поглиблення бази знань із менеджменту та маркетингу, налагодження моніторингу якості освіти педагогів та учнів, збереження права особистого вибору за керівником і педагогом, стимулювання до проектної діяльності, розширення простору можливостей кожного працівника закладу, консолідація колективу закладу на основі співробітництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т. В. Абрамов Л. К. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив. Кіровоград: ІСКМ, 2008. 100 с.
2. Андрощук І. М. Управління мотивацією професійного розвитку педагога в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти. Педагогічний альманах. 2013. Вип. 20. С. 183-188.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / под ред. С. Мордовина. СПб.: Питер, 2010. 848 с.
4. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468с.
6. Баркасі В. В. Формування професійної компетентності в майбутніх учителів іноземних мов (1997–2004 рр.). Дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2004. 254 с.
7. Бех І. Д. Становлення професіоналізму в сучасних соціальних умовах. Педагогіка толерантності. 2001. №3-4. С. 157.
8. Білянin Г. І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/>
9. Бобровська О. Механізми системного управління процесами розвитку територій регіонів: концептуалізація конструювання і побудови. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип 2 (33), С. 48-55. URL: <https://www.dridu.dp.ua/>
10. Бодненко Д. М., Жильцов О. Б., Лещинський О. Л., Мазур Н. П. Моніторинг навчальної діяльності: навч. посіб. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2014. 276 с.
11. Бондаренко Л. М., Бражник О. М. Мотивація і адміністрація: метод. посіб. Пирятин, 2013. 86 с.

12. Васильченко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи. Харків: Основа, 2006. 208 с.
13. Віаніс-Трофименко К. Б., Лісовенко Г. В. Підвищення професійної компетентності педагога. Харків: Основа, 2007. 176 с.
14. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління(теоретико-методологічний аналіз): монографія / за заг. ред. проф. В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 680 с.
15. Волик В. Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. № 3 (14). С. 205–214.
16. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. К.:Знання, 2006. 559 с.
17. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. Воронеж: НПО МОДЭК, 2004. 752 с.
18. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації. Зб. наук. праць УАДУ. 2000. Вип. 2. С. 320-327.
19. Жалдак М. І. Модель системи соціально-професійних компетентностей вчителя інформатики. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія №2. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання: зб. наук. пр. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2009. №14. – С. 5-12.
20. Жигір В. Управлінська компетентність менеджера освіти. Молодь і ринок. 2011. №4 (75). С. 76-79.
21. Івченко А. Тлумачний словник української мови. Х.: Фоліо, 2005. 540 с.
22. Інформаційні матеріали сайту відділу освіти Рокитнівської РДА. 2020. URL: <https://rokosvita.org.ua/>
23. Інформаційні матеріали сайту Старосільського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів. 2020. URL: <http://www.stareselo-nvk.edukit.rv.ua>
24. Завалевський Ю. Управління процесом професійного зростання вчителя. Рідна школа. 2012. № 4-5. С. 52-58.

25. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. №889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 3. Ст. 149.
26. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради. 2017. №38-39. Ст. 380.
27. Зубченко Т. В. Інноваційні підходи до форм та розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу, 2015. URL: <https://sajt-zaviduvacha-rmk8.webnode.com.ua/news/>
28. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів» від 22.01.2018. №74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0165-18>
29. Калінін В. О. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови засобами діалогу культур: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Житомир, 2005. 20 с
30. Картавцева Н. А. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://kds.org.ua/blog/>
31. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa...>
32. Ковальчук В. Професійний розвиток вчителів: зарубіжний досвід. URL: <http://education-ua.org/ua/porivnyalna-pedagogika/485-profesijnij-rozvitok...>
33. Коліжук Г. В. Мотиваційний аспект розвитку професійної компетентності вчителів початкових класів у системі післядипломної педагогічної освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2017. № 2. С. 16-18.
34. Кузьміна Н. В., Реан А. А. Професионализм педагогической деятельности. СПбГУ, 2006. 63 с.
35. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. Рідна школа. 2009. №11. С. 44-48.
36. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогіка. 2013. №4. С. 128-135.
37. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. Рідна школа. 2004. № 11. С. 31-33.

38. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. Спільнота кращих державних службовців України. К., 2011. С. 40-47.
39. Максимова О. Моніторинговий супровід управлінської діяльності заступника директора закладу загальної середньої освіти. 2018. URL: <https://vseosvita.ua/library/monitoringovij-suprovid-upravlinskoj...>
40. Маркова А. К. Психологія професіоналізму. М.: ВЛАДОС, 1996. 308 с.
41. Мартинець Л. А. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2016. 87 с.
42. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
43. Митина Л. М. Психологія труда и професіонального розвитку учителя. М.: Академія, 2004. 320 с.
44. Москаленко Л. Розвиток управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу, 2018. URL: www.svyatoshinruo.kiev.ua/
45. Нагорна Н. В. Формування у студентів понять компетентності й компетенції. Виховання і культура. 2007. №1. С. 266-268.
46. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / за заг. ред. В. Г. Кременя. К.: Педаг. думка, 2016. 448 с.
47. Недашківська Т. Є. Картина світу як чинник реалізації професійних компетенцій державних службовців. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/>
48. Нова українська школа. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://mon.gov.ua> > tag > nova-ukrainska-shkola/
49. Новиков А. М. Основы педагогики: пособ. М.: Эгвес, 2010. 208 с.
50. Носков В. І. Компетентність як складова підготовки фахівців у гуманітарному вищому навчальному закладі. Соціальна психологія: Український науковий журнал. 2006. № 5. С. 110-121.
51. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. Директор школи. Україна. 2005. №3-4. С. 21 -27.

52. Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: кол. моногр. / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2017. 248 с.
53. Пахамова М. В. Удосконалення механізмів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти: дис. .. канд. пед. наук: 25.00.02. Київ, 2018. 244 с.
54. Педагогічна майстерність: підручн. / за ред. І. А. Зязюна. К.: СПД Богданова А.М., 2008. 376 с.
55. Пелагейченко В. О. Ключові компоненти компетентності вчителя. Відкритий урок: розробки, технології, досвід. 2009. № 2. С. 55-60.
56. Перехейда О. М. Стимулювання професійної майстерності педагога – важливий чинник управління. Рідна школа. 2004. №5. С. 30-32.
57. Положення про Державну службу якості освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 р. № 168. Офіц. вісн. України. 2018. № 25. С. 51. Ст. 89.
58. Пометун О. І. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. Тернопіль: Астон, 2005. С. 54-62.
59. Раков С. А. Математична освіта: компетентнісний підхід з використанням ІКТ: монографія. Харків: Факт, 2005. 360 с.
60. Рамський Ю. С. Зміни у професійній діяльності вчителя в епоху інформатизації освіти. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання: зб. наук. праць. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. Вип. 5 (12). С. 10-12.
61. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: пер. с англ. М.: Когито-центр, 2002. 396 с.
62. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. Актуальні питання гуманітарних наук. 2016. Вип. 15. С. 430-437.
63. Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання / за ред. Л. Г. Штика, Л. М. Гогіна та ін. К.: НАДУ, 2009. 40 с.
64. Сподар О. Управлінський супровід моніторингових досліджень якості освіти. Управління школою. 2014. №14. URL: <http://journal.osnova.com.ua/>

65. Сухар І. В. Механізми державного управління формуванням професійної компетентності кадрів екологічної сфери України. Дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держ. управл. К., 2016. 182 с.
66. Холховська І. Л. Професійно-педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу: навч. посіб. Вінниця: ТОВ «Нілан» ЛТД, 2017. 144 с.
67. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. Ученик в общеобразовательной школе. М.: ИОСО РАО, 2002. С. 135-157.
68. Шадриков В. Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход. Высшее образование сегодня. 2004. № 8. С. 26-31.
69. Шестопалюк О. О. Структура професійної компетентності майбутніх учителів правознавства. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2014. Вип. №1. С. 145-153
70. Шишов С., Агапов А. Компетентностный подход к образованию. Лучшие страницы педагогической прессы. 2002. № 3. С. 5.
71. Шиян О. М. Аутопедагогическая компетентность учителя. Педагогика. 2004. №1. С. 63-66.
72. Woodruffe C. Competent by any other name. Presental Management. 1991. September. P. 30-33.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПЛАН РОБОТИ

**СТАРОСІЛЬСЬКОГО ЗАКЛАДУ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ
СТАРОСІЛЬСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
РОКИТНІВСЬКОГО РАЙОНУ
РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

НА 2019-2020 НАВЧАЛЬНИЙ РІК

Мета та завдання навчально-виховного процесу на 2019-2020 н. р.

Головними завданнями навчального закладу є:

- ✓ забезпечення реалізації права громадян на загальну середню освіту;
- ✓ формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, підготовленої до професійного самовизначення;
- ✓ виховання в учнів поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;
- ✓ виховання морально, фізично і психологічно здорового покоління, свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності;
- ✓ створення умов для здобуття загальної середньої освіти на рівні державного стандарту;
- ✓ формування особистості учня, розвиток його здібностей і обдарувань, наукового світогляду, потреби і вміння самовдосконалюватися;_
- ✓ становлення в учнів цілісного, наукового світогляду, загальнонаукової, загальнокультурної, технологічної, комунікативної й соціальної компетентностей;
- ✓ забезпечення наступності і безперервності у змісті та організації НВП;
- ✓ створення сприятливих умов для самовираження особистості учнів у різних видах діяльності, їх повноцінного морального, психічного, фізичного розвитку;
- ✓ надання учням можливості для реалізації індивідуальних творчих потреб;
- ✓ пошук і відбір для навчання творчо обдарованих і здібних дітей;
- ✓ оновлення змісту освіти, розробка та апробація нових педагогічних технологій, методів і форм навчання та виховання;
- ✓ розробка змістовно-методичного й організаційного аспектів особистісно-орієнтованого підходу та інтерактивної спрямованості в навчанні обдарованих і здібних дітей;
- ✓ забезпечення подальшого розвитку учнівського самоврядування, широкого залучення його до вирішення питань організації навчального процесу, розвитку громадянської активності, організації здорового способу життя учнівської молоді;
- ✓ спрямування діяльності психологічної служби на підготовку дитини до самостійного життя, підтримку дітей вразливих категорій, посилення ролі превентивної та колекційної роботи як з учнями, так і з членами їх родин;
- ✓ використання в роботі інноваційних підходів до навчання та виховання, робота з батьками та громадськістю;
- ✓ впровадження допрофільного і профільного навчання ;
- ✓ зміцнення матеріально-технічної бази навчального закладу шляхом залучення підприємств, організацій, громадськості, спонсорів, батьків.

ЩОМІСЯЧНИЙ ПЛАН РОБОТИ НА 2019-2020 навчальний рік

СЕРПЕНЬ

<i>Розділ</i>	Заходи	<i>Тер- міни</i>	<i>Відповіда- льні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Тарифікація педкадрів • Розподіл доручень • Проведення медичного огляду працівників • Аналіз стану здоров'я учнів школи. Виявлення дітей для індивідуального навчання. 		Адміністр. Аміністр. Працівники	Накази Накази Оформл. медичних

	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз стану працевлаштування учнів 9 та 11 класів. • Декада соціального захисту учнів (відомості про малозабезпечені родини, сиріт, напівсиріт, з багатодітних сімей). • Робота з батьками <ol style="list-style-type: none"> 1. Планування роботи батьківських комітетів. 2. Організація і планування педвсесобучу для батьків. 3. Медичний огляд учнів. • Співробітництво школи з позашкільними установами та громадськістю <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз співпраці школи із сільським будинком культури, дитячим садком, амбулаторією. • Огляд готовності школи • Проведення тарифікації 		<p>Кл. кер.</p> <p>Кл. кер.</p> <p>Психолог</p> <p>Кл. кер.</p> <p>Класні керівники</p> <p>медична сестра</p> <p>ЗВР</p> <p>Адміністр. вчителі,</p> <p>Аміністр.</p>	<p>книжок</p> <p>Довідки</p> <p>Створення банку даних</p> <p>Протоколи</p> <p>Рейди, акти відвід. родин</p> <p>Акти</p> <p>Накази</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Педагогічна рада № 1 <ol style="list-style-type: none"> 1. Про підсумки роботи навчального закладу за 2018-2019 навчальний рік . 2. Про завдання, які стоять перед педагогічним колективом на 2019-2020 навчальний рік. Обговорення та затвердження річного плану роботи закладу та робочого навчального плану НВК. 3. Про оформлення календарно-тематичних та поурочних планів вчителів. 4. Про проходження медичного профілактичного огляду учнів та працівників НВК. 5. Організація навчання учнів за індивідуальною формою у 2019-2020 н. р. 6. Про оцінювання навчальних досягнень учнів 1-2 класів 7. Про підсумки ЗНО 2019 року. 8. Про проходження навчальних екскурсій та навчальної практики в 2019-2020 навчальному році. 		<p>Голова педради</p>	<p>Протокол, рішення, наказ</p>

<p>Організація роботи кадрами (науково-методична робота)</p>	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методична робота <ol style="list-style-type: none"> 1. Організація і планування методичної роботи на 2019-2020 н. р. 2. Складання і затвердження розкладу уроків. 3. Організація самоосвіти педпрацівників і визначення тематики самоосвітньої діяльності кожного вчителя. <ul style="list-style-type: none"> • Бесіди з новопризначеними вчителями • Бесіди з учителями щодо навчальних планів і програм • Школа професійної адаптації молодих і малодосвідчених вчителів <ol style="list-style-type: none"> 1. Обговорення плану роботи школи молодого вчителя на 2019-2020 н. р. 2. Практичне опрацювання: <ul style="list-style-type: none"> • нормативно-правових документів про освіту, • вимог до ведення шкільної документації, • методичних рекомендацій щодо викладання навчальних предметів у наступному році. 5. Закріплення молодих спеціалістів за досвідченими вчителями та складання плану роботи з ними. • Адміністративна нарада <ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка навчальних планів та навчальних програм. 2. Режим роботи закладу у 2019-2020 н. р. 3. Розгляд рекомендацій та пропозицій учителів щодо розкладу занять на навчальний рік. • Нарада з керівниками МО <ol style="list-style-type: none"> 1. Розподіл навантаження вчителів. 2. Ознайомлення з навчальними планами на 2019-2020 н. р 3. Інформація про навчальні програми та їх навчально-методичне забезпечення. 4. Календарно-тематичне планування з предметів навчального плану на I семестр. 		<p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Адміністр.</p> <p>Директор ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Директор ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Директор ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Кер. МО</p>	<p>Наказ</p> <p>Розклад</p> <p>План</p> <p>Договір</p> <p>План роботи</p> <p>Протоколи</p> <p>Рішення</p>
--	--	--	---	---

	<p>5. План проведення першого уроку Дня знань.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Засідання МО • Участь у серпневій педагогічній конференції. • Затвердження планів роботи МО, навчально-методичної ради, школи молодого вчителя. • Оформлення виставки новинок педагогічної, методичної, психологічної і наукової літератури 		<p>Адміністр. Кер. МО</p> <p>ЗНВР ЗНВР, бібліотекар</p>	Плани
Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості	<ul style="list-style-type: none"> • Участь у заходах до Дня Прапора • Участь у заходах до Дня незалежності • Підготовка до проведення Першого уроку. • Виховний захід Підготовка до проведення Дня знань. • Складання графіка чергувань учнів та вчителів по школі • Установча нарада з класними керівниками з питань планування роботи на I семестр 2019-2020 н. р. • Самоврядування Планування роботи органів учнівського самоврядування на 2019-2020 н. р. 		<p>Адмін. Адмін.</p> <p>ЗНВР</p> <p>Педагог-організатор</p> <p>ЗВР</p> <p>ЗВР Педагог-організатор</p>	<p>Конспекти уроків</p> <p>Сценарій заходу</p> <p>Графік</p> <p>План роботи</p>
Моніторинг якості освітньої організаційної діяльності, регулювання педагогічних процесів у школі	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснення аналізу збереження контингенту учнів за літо. • Аналіз наявності навчальних програм відповідно до діючого навчального плану • Нарада при директорі № 1 1. Забезпечення організації початку навчального року. 2. Організація навчально-виховного процесу. 3. Первинний інструктаж із техніки безпеки з учителями. 4. Планування роботи методичних об'єднань на 2019-2020 н. р. 		<p>Адміністр.</p> <p>Адміністр.</p> <p>Директор</p>	Накази

	<p>5. Про організацію проведення свята Першого дзвоника.</p> <p>6. Про ведення шкільної документації.</p> <p>7. Про забезпечення учнів підручниками.</p> <p>8. Затвердження структури навчального року, режиму роботи школи, графіка роботи їдальні.</p> <p>9. Підсумки огляду готовності навчальних кабінетів.</p> <p>10. Організація роботи вчителів фізичного виховання</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інструктивно-методична нарада за участю ЗНВР <ol style="list-style-type: none"> 1. Планування викладання навчальних дисциплін та виховної роботи у 2019-2020 н. р. 2. Ведення документації (класні журнали, журнали обліку роботи гуртків, журнал обліку пропущених уроків, журнал внутрішкільного контролю, документація кл. керівника). 3. Планування роботи МО. 4. Організація календарно-тематичного планування вчителів. 5. Робота з невстигаючими учнями, які отримали завдання на літо. 6. Організація індивідуального навчання. • Внутрішньошкільний контроль <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за укомплектуванням і забезпеченням учнів підручниками й навчальними посібниками. 2. Контроль за виконанням плану організованого початку навчального року й усуненням виявлених недоліків. 3. Контроль за складання календарно-тематичних планів 4. Контроль за дотриманням єдиних вимог до учнів школи. 5. Аналіз підготовки школи до нового 		<p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Директор ЗНВР</p>	<p>Методичні рекомендації</p> <p>Накази, оформл. документації</p> <p>Розклад уроків</p>
--	---	--	--	---

	<p>3. Укомплектування медичного кабінету.</p> <p>4. Проведення випробування спортивного обладнання на його придатність до експлуатації.</p> <p>5. Заповнення журналів контролю з ОП та ТБ.</p>			
--	--	--	--	--

ВЕРЕСЕНЬ

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін</i>	<i>Відповідальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<p>Діяльність Ради школи:</p> <p>1. Підсумки роботи ради школи за 2018-2019 н. р. та визначення пріоритетних напрямів в роботі на 2019-2020 н. р. Затвердження плану роботи Ради школи.</p> <p>2. Організаційна робота із спонсорами школи</p> <p>3. Про організацію харчування учнів школи.</p> <p>4. Різне</p> <ul style="list-style-type: none"> • Робота з батьками <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальношкільні батьківські збори. 2. Батьківський рейд “Гаряче харчування”. 3. Єдиний день правових знань для батьків і дітей за участю працівників правоохоронних органів. 4. Складання соціологічних карт учнів за категорійними списками 5. Індивідуальні та групові бесіди з батьками учнів 1 та 5 класів щодо вікових особливостей дітей, методів психологічної підтримки в адаптаційний період. • Комплектування ГПД • Складання соціального паспорту школи. • Аналіз забезпеченості підручниками. • Складання статистичного звіту • Перевірка охоплення навчанням дітей шкільного віку • Вивчення адаптації першокласників, п’ятикласників та десятикласників. • Індивідуальна психолого-педагогічна діагностика та профорієнтаційна робота з учнями 4, 7, 8, 9, 10, 11 класів. • Організація фізкультурно-оздоровчої роботи з учнями. 		<p>Голова ради школи</p> <p>Адміністр.</p> <p>БК</p> <p>Адміністр.</p> <p>Адміністр.</p> <p>Соц..педагог</p> <p>Адміністр.</p> <p>Адмінстр.</p> <p>Бібліотекар</p> <p>Секретар</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗВР, вчит. фіз.-ри</p>	<p>Протокол рішення</p> <p>Протокол рішення</p> <p>Накази</p> <p>Паспорт</p> <p>Моніторинги</p> <p>Звіт</p> <p>Довідка</p> <p>ВШК</p> <p>План</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз медичних карток учнів. Співбесіди з класними керівниками про організацію роботи з дітьми, які потребують індивідуального підходу в навчанні й вихованні. Аналіз навчальних досягнень учнів за перший місяць навчання. <ul style="list-style-type: none"> Взаємодія в освітній роботі школи та ДНЗ «Сонечко»: <ul style="list-style-type: none"> складання плану спільних заходів відповідно завдань, що необхідно вирішити на тому чи іншому етапі роботи 		<p>Кл. кер.</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Директор</p> <p>ДНЗ</p>	<p>Довідка</p> <p>План роботи</p> <p>Довідка</p> <p>План</p>
<p>Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Школа молодого вчителя <ol style="list-style-type: none"> Складання плану-конспекту уроку. Моделювання структури уроку відповідно до обраного типу. Розгляд питання вибору раціональних методів викладу нового матеріалу. Розгляд системи опитування учнів, перевірки та оцінювання їх знань, умінь і навичок. Практикум “Відвідування уроків, самоаналіз та аналіз уроку” (обговорення відвіданих уроків учителями-наставниками та молодими спеціалістами). Діагностика мотивації успіху і страху невдач. Видання наказу про створення атестаційної комісії Засідання атестаційної комісії <ol style="list-style-type: none"> Створення атестаційної комісії. Розподіл обов’язків між членами атестаційної комісії. Затвердження плану роботи атестаційної комісії. Коригування перспективного плану атестації педпрацівників. Бесіди з учителями, що атестуються. Створення методичної ради. Засідання методичної ради №1 <ol style="list-style-type: none"> Аналіз роботи методичної ради за 2018-2019 н. р. Затвердження плану роботи методичної ради на 2019-2020 н. р. Організація роботи школи над науково-методичною проблемою у 2019-2020 н. р. Організація роботи з підготовки і проведення атестації вчителів. 		<p>ПО, ЗВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p>	<p>Заходи</p> <p>Практичне заняття</p> <p>Наказ</p> <p>Протокол</p> <p>Перспект. план</p> <p>Наказ</p> <p>Протокол</p>

	<p>5. Огляд нормативних, директивних документів, новинок психолого-педагогічної літератури.</p> <p>6. Про організацію та проведення предметних та методичних тижнів у I семестрі.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Затвердження планів роботи ШМО, науково-методичної ради, школи молодого вчителя. • Планування проведення предметних тижнів • Проведення засідань МО • Нарада з керівниками МО <ol style="list-style-type: none"> 1. Єдиний орфографічний режим заповнення журналів і зошитів. 2. Планування роботи МО. 3. Організація роботи з обдарованими учнями. 4. Наставництво над молодими вчителями. 		<p>Директор</p> <p>ЗНВР Кер. МО</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p>	<p>План роботи</p> <p>Протоколи</p>
<p>Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Виховні заходи Місячник школи та шкільної родини • Тиждень знань День знань Організація чергування по школі Формування активів класу. Організація роботи самоврядування • Тиждень правил безпеки руху(за окремим планом) Інформаційна хвилина Міжнародний день грамотності(08.09) Засідання ради профілактики День фізкультури та спорту Рейд перевірка санітарного стану класних кімнат • Операція «Урок» • Тиждень самоврядування Акція милосердя День бібліотеки • Гурткова робота «Гуртки запрошують» Формування гуртків, узгодження плану роботи Контроль за плануванням роботи гуртків • Самоврядування 1.Організація самоврядування в класах та по школі. 		<p>ЗВР, ПО, ЗВР Кл.кер пед. орг..</p> <p>Кл.кер, пед. організатор Вч. ук.мови ЗВР</p> <p>Вчит. фізкул. Пед.орг.</p> <p>ЗНВР</p> <p>Бібліотекар</p> <p>Кер. гуртків ЗВР</p> <p>Педагог-орг.</p>	<p>Сценарій</p> <p>Оформлення журналів гурткової роботи</p>

	<p>11.Про підготовку I етапу Всеукраїнських олімпіад.</p> <p>12.Організація самоосвітньої роботи вчителів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інструктивно-методична нарада за участю ЗНВР <p>1. Викладання навчальних дисциплін у 2019-20 н. р.</p> <p>2. Ведення шкільної документації.</p> <p>3. Організація повторення матеріалу, проведення діагностичних контрольних робіт</p> <p>4. Адаптація учнів 1,5, 10 класів до навчання</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внутрішньошкільний контроль <p>1. Оперативний контроль:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оформлення особових справ; - ведення класних журналів, алфавітної книги; - виконання єдиних вимог до усного і писемного мовлення. <p>2. Контроль за дотриманням режиму дня учнями 1 та 5 класів.</p> <p>3. Аналіз забезпеченості учнів підручниками.</p> <p>4. Щоденний контроль за станом всеобучу.</p> <p>5. Результати діагностичних контрольних робіт у 5, 10 кл.</p> <p>6. Медико-педагогічний контроль за організацією фізичного виховання учнів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Діагностика і рівень навчальних досягнень учнів з української мови та математики. • Перевірка планів роботи факультативів та гуртків • Робота з обдарованими та невстигаючими учнями <p>1. Виявлення та діагностування обдарованих, здібних та невстигаючих учнів.</p> <p>2. Організація роботи з обдарованими учнями, МАН.</p>		<p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР, кл. кер</p> <p>Адміністр., вчителі- предмтн.</p> <p>ЗНВР</p>	<p>Накази</p> <p>Довідка</p> <p>Наказ Довідки</p> <p>Монітори нг Довідка Довідка</p> <p>План роботи з обдаров. учнями</p>
<p>Забезпечення всіх умов функціонування закладу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <p>1. Робота серед учнів та батьків, спрямована на збереження шкільних приміщень та майна.</p> <p>2. Аналіз стану протипожежного інвентарю та обладнання.</p>	<p>I</p>	<p>Адміністр., кл. кер. Завгосп</p>	<p>Бесіди</p> <p>Акти</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> 1. Організація обліку відвідування учнями школи. 2. Складання графіку чергування по школі учнів та вчителів. 3. Поновити куточок санітарії та гігієни. 4. Вступний інструктаж з ТБ з учнями. 5. Ознайомлення учнів та вчителів з планом евакуації на випадок пожежі чи стихійного лиха. 6. Створення банку даних про стан здоров'я учнів. 7. Забезпечення дотримання санітарного режиму в школі під час навчальних занять, перерв, позакласних заходів. • Громадські зв'язки <ul style="list-style-type: none"> - Обстеження житлово- побутових умов важковиховуваних дітей - Складання банку даних категорійних дітей - Загальношкільні батьківські збори - Контроль над забезпеченням підручниками 	II	Адміністр.	Накази
		I	Кл. кер.	
		I		
		I		
		I	ЗВР	
- V	Директор Бібліотекар			

ЖОВТЕНЬ

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Тер-мін</i>	<i>Відпові-дальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<p style="text-align: center;">Педагогічна рада № 2 «Створення позитивного іміджу школи – неодмінна умова функціонування сучасної школи»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Батьківський всеобуч «Особливості спілкування з дітьми підліткового віку». - Моніторинг медичного обстеження учнів 		Директор Психолог Медсестра	Протокол Картки здоров'я
Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none"> • Курсова перепідготовка • Педчитання. Ознайомлення з новою інформацією щодо реалізації науково-методичної проблеми області «Соціалізація дітей та учнівської молоді в сучасному освітньому просторі» (IV етап) • Засідання атестаційної комісії <ol style="list-style-type: none"> 1. Ознайомлення з положенням про атестацію 2. Затвердження графіка проведення атестації. 		ЗНВР ЗНВР ЗНВР	Звіт Заявка Методичний бюлетень

	<p>3. Закріплення учителів, що атестуються, за членами атестаційної комісії.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Професійні конкурси Підготовка до участі у конкурсі «Вчитель року» • Тестування учнів 1, 5, 10 кл. з питань адаптації • Засідання предметних МО. Оформлення куточків МО. Підготовка доповідей до педради № 2. Обговорення тем самоосвітньої діяльності педагогів • Складання графіка проведення шкільних предметних олімпіад. • Проведення I етапу шкільних олімпіад з базових дисциплін 		<p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Психолог</p> <p>ЗВР, творча група ЗНВР</p>	<p>Практичне заняття</p> <p>Протокол Протокол Наказ</p>
<p>Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Виховні заходи Місячник патріотичного виховання. Ціннісне ставлення до держави і суспільства 1. День людей похилого віку (1 жовтня) • День вчителя. Конкурс стіннівок «Святковий вернісаж»: 2. День Покрови Пресвятої Богородиці - українського козацтва, День захисника Вітчизни (14 жовтня). 3. Відкриття I етапу предметних олімпіад. • Гурткова робота Моніторинг зайнятості учнів в секціях та гуртках. • Складання плану роботи на осінні канікули. • Засідання ради профілактики правопорушень • Засідання МО кл. керівників • Самоврядування 1. Засідання секторів шкільного парламенту. - Міжнародний день людей похилого віку; 	<p>ротяго м місяця</p>	<p>ЗВР, ПО, кл. керівн, Педагог-орг. ЗДНВР</p> <p>педагог-орг Творча група, ЗВР</p>	<p>Проведення виставки, свята, акції, привітання</p> <p>Підготовка матеріалів</p>
<p>Моніторинг якості освіти й організація контрольно-аналітичної</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Нарада при директорі № 4 1. Про роботу з обдарованими учнями та учнями, які мають початковий рівень навчальних досягнень. 2. Про результати перевірки ведення шкільної документації. 3. Контроль за відвідуванням учнями навчальних занять. 	<p>I</p>	<p>Директор ЗНВР ЗДНВР ЗНВР</p>	<p>Довідки</p> <p>Накази</p>

	обдарованими учнями. 4.Розробити рекомендації для вчителів та батьків щодо розвитку в дітей творчих здібностей.			
Забезпечення всіх умов функціонування закладу (соціально-економічна діяльність школи. Заходи щодо дотримання ТБ й ОП)	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка до опалювального сезону, перевірка стану опалювальної системи. 2. Поточний ремонт шкільного майна. 3. Оформлення передплати на періодичну пресу на I півріччя 2019-20 р. 4. Благоустрій території школи (осінні роботи). • Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль над роботою шкільної їдальні. 2. ТБ під час перевезення учнів. 3. ТБ на осінні канікули. 4. контроль за правильністю зберігання хімічних реактивів у лабораторії. 5. Перевірка стану шкільного майна , інвентарю, обладнання кабінетів. 6. Контроль журналів реєстрації інструктажів з ТБ в кабінетах фізики, хімії, біології, інформатики, спортзалі • Громадські зв'язки. <ul style="list-style-type: none"> - 02.10 – День людей похилого віку - операція «Ветеран» - засідання опікунської ради - організація підписки на 2019 рік 		Директор, завгосп Завгосп Бібліотекар Адміністр. Адміністр. Кл. кер.	Акти Довідка Бесіди Журнал Протокол

ЛИСТОПАД

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Тер-мін</i>	<i>Відпові-дальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Робота з батьками <ol style="list-style-type: none"> 1. Бесіди з батьками учнів, які потребують індивідуального підходу у навчанні й вихованні. 2. Психолого-педагогічні консультації для батьків. 3. Складання індивідуальних карт на дітей “групи ризику” і розробка рекомендацій батькам та вчителям щодо роботи з дітьми з високим рівнем дезадаптації. 		Адміністр., вчителі - предм. Психолог Педаг.-орг	

	<p>4. Цікаві зустрічі “У світі професій” (професії наших батьків).</p> <ul style="list-style-type: none"> Участь учнів у I, II етапі Всеукраїнських предметних олімпіад та конкурсі знавців української мови ім. Петра Яцика 		Директор ЗНВР	Заявки на участь Накази
Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none"> Тиждень хімії та біології. Тиждень практичного психолога Курсова перепідготовка Школа професійної адаптації молодих і малодосвідчених вчителів <ol style="list-style-type: none"> Проблеми активізації навчально-пізнавальної діяльності учнів на уроці та в позаурочний час. <ol style="list-style-type: none"> Рекомендації з підготовки до відкритих уроків та заходів (індивідуально). Засідання методичної ради № 2 <ol style="list-style-type: none"> Організація і проведення шкільних предметних олімпіад. Організація НВП у школі як основний фактор розвитку соціальної компетентності учнів. Стан ведення шкільної документації. Огляд нормативних, директивних документів, новинок психолого-педагогічної літератури. Нарада з керівниками ШМО <ol style="list-style-type: none"> Доведення інформації щодо результатів адміністративної наради. Виконання навчальних програм. Робота з обдарованими, здібними та відстаючими учнями. Аналіз результатів класно-узагальнюючого контролю. Професійні конкурси Підготовка до участі в конкурсі «Учитель року». Виховний захід 		Учителі-предметники ЗНВР, ЗВР Голова ШМР ЗНВР	Звіт Практична робота Протокол Протокол
Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного	<p>Місячник профілактики дитячої бездоглядності</p> <p>Тиждень антиалкогольної та антинаркотичної пропаганди. Акція 16 днів без насилля.</p> <p>Свято української писемності та мови (9</p>		Психолог ЗВР ПО+вч. ПО Психолог,	 План роботи

	<p>13. Стан вивчення фізики та астрономії.</p> <ul style="list-style-type: none"> Робота з обдарованими та невстигаючими учнями <ol style="list-style-type: none"> Анкетування учнів, які мають творчі задатки. <p>Участь у міжнародних конкурсах.</p> <ol style="list-style-type: none"> Участь у II етапі предметних олімпіад. Психологічний практикум для учнів 5-6 класів «Пізнай себе». Наказ «Про підсумки проведення I етапу Всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін». 		<p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР, кл. кер.</p> <p>ЗНВР</p>	<p>Заявка на участь</p> <p>Наказ</p>
Забезпечення всіх умов функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> Аналіз стану протипожежної безпеки у школі. Аналіз стану використання електроенергії. Поповнення шкільного фонду бібліотеки. <p>Оформлення підписки.</p> <ol style="list-style-type: none"> Перевірка збереження й порядку експлуатації обладнання. Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> ТБ при опаленні будинків. Дотримання повітряного, світлового та санітарно-гігієнічного режиму. Перевірка захисту заземлення й опору ізоляції електромережі. <ul style="list-style-type: none"> Громадські зв'язки: <p>Підписка періодичних видань.</p> <p>Стан відпочинку учнів у місцях дозвілля.</p> <p>Засідання батьківського комітету.</p> <p>Прийом громадян.</p> 		<p>Директор, Завгосп</p> <p>бібліотекар</p> <p>Адміністр.</p> <p>Адміністр.</p> <p>Бібліотекар ЗВР, психолог Адміністр.</p>	<p>Акти. Накази</p>

ГРУДЕНЬ

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Тер-мін</i>	<i>Відпові-дальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> Діяльність Ради школи: <ol style="list-style-type: none"> Аналіз відвідування учнями школи та виконання комплексного плану запобігання злочинності серед учнівської молоді. Шляхи підвищення якості роботи школи у 2019-20 н.р. Соціальний захист дітей -сиріт, під опікою, із багатодітних сімей. Різне Робота з батьками <ol style="list-style-type: none"> Класні батьківські збори 		<p>Голова ради школи</p> <p>Вчителі, адм.</p> <p>Психолог</p> <p>Кл. кер.</p>	<p>Протокол рішення</p> <p>Протоколи</p>

			ЗНВР,ЗВР	
Організація роботи кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none"> • Тиждень фізики та інформатики • Тиждень трудового навчання • Тиждень суспільних дисциплін • Курсова перепідготовка (оформлення заявки). Індивідуальний звіт вчителя про курсову перепідготовку • Школа професійної адаптації молодих і малодосвідчених вчителів <ol style="list-style-type: none"> 1. Ознайомлення з досвідом колег: відвідування та обговорення уроків. 2. Методика проведення уроків. Підготовка до контрольної роботи, аналіз контрольної роботи. 3. Моніторинг навчальних досягнень учнів з предмета. • Засідання атестаційної комісії <ol style="list-style-type: none"> 1. Хід підготовки матеріалів до атестації. 2. Вироблення рекомендацій для окремих категорій педпрацівників, які атестуються. • Відвідування уроків вчителів, що атестуються. • Підготовка до січневої педради з теми «Виховання активної, соціально адаптованої, відповідальної та стратегічно мислячої юної особистості у нашому навчальному закладі: реалії, проблеми, результати» • Професійні конкурси <ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у конкурсі «Учитель року». • Підготовка звітів учителями-предметниками та класними керівниками про закінчення I семестру. <ul style="list-style-type: none"> • Аналіз стану виконання навчальних програм • Аналіз методичної роботи за I семестр 		Учителі-предметники ЗНВР ЗНВР Голова атестаційної комісії Адміністр., кер. МО Творча група Учит. Предм. Учителі, кл. кер. ЗНВР	Звіт Заявка Звіт Практичне заняття Протокол Аналіз Доповіді Матеріали Моніторинг Наказ Звіт
Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного	<ul style="list-style-type: none"> • Виховні заходи Місячник національного виховання «Я, родина, Україна». Ціннісне ставлення до себе, суспільства, держави День порозуміння з ВІЛ-інфікованими (1.12) Міжнародний день інвалідів.Акція « Подаруймо 		ПО ПО	

розвитку особистості	<p>тепло душі дітям» (3.12)</p> <p>День права(10.12.2019)</p> <p>День св. Миколая (святкові заходи) Організація і проведення новорічних свят</p> <p>Розробка плану зимових канікул</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гурткова робота Підсумок роботи гуртків • Самоврядування Школа лідерів уч. самоврядування: Підготовка до новорічних свят 		<p>уч.права, історії</p> <p>ПО</p> <p>ЗВР</p> <p>ЗВР,кер.гуртків</p> <p>ПО</p>	<p>Матеріали заходів</p> <p>Протоколи</p>
Моніторинг якості освіти й організація контрольно-аналітичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Нарада при директорі № 6 <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення семестрових контрольних робіт. 2. Участь у конкурсі «Учитель року» 3. Стан дотримання норм ТБ та ОП. 4. Святкування Нового року та охорона життя і здоров'я дітей під час проведення свят і канікул. План роботи на зимові канікули. 5. Профілактика шкідливих звичок і запобігання правопорушень серед учнів школи. 6. Аналіз проблемних питань у роботі з творчо обдарованими дітьми. • Інструктивно-методична нарада за участю ЗНВР <ol style="list-style-type: none"> 1. Про порядок закінчення I семестру 2019-2020 н. р. 2. Аналіз підсумків діагностичних контрольних робіт. 3. Результати контролю за веденням поурочних планів учителів. • Внутрішньошкільний контроль <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за реєстрацією учнів 11-х класів для участі в ЗНО. 2. Контроль за виконанням річного плану роботи школи, наказів, виданих у серпні-грудні 2019 р. 3. Моніторинг навчальних досягнень учнів I семестр. 		<p>ЗНВР</p> <p>Директор</p> <p>ЗНВР, ЗВР</p> <p>ЗВР,</p> <p>Психолог</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР,</p> <p>вчителі-предм.</p> <p>Адмін.</p>	<p>Довідки, накази</p> <p>Графіки, довідки, накази</p> <p>Накази</p> <p>Довідки</p> <p>Графіки</p>

	<p>4. Аналіз стану відвідування занять учнями за I семестр.</p> <p>5. Контроль за технікою читання учнів початкових класів.</p> <p>6. Контроль за виконанням навчальних планів та програм у 1-11-х класах.</p> <p>7. Моніторинг результативності участі учнів у I-II турах предметних олімпіад.</p> <p>8. Персональний контроль: вивчення системи роботи вчителів, що атестуються.</p> <p>9. Складання графіка проведення семестрових контрольних робіт.</p> <p>10. Моніторинг контрольних робіт за I семестр.</p> <p>11. Стан вивчення зарубіжної літератури.</p> <p>12. Стан вивчення фізики та астрономії.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Робота з обдарованими та невстигаючими учнями Участь у II етапі Всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін. <p>3. Накази по школі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Про підсумки участі школярів у II етапі Всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін»; - «Про участь учнів школи в I етапі конкурсу – захисту науково-дослідних робіт МАН». <ul style="list-style-type: none"> • Складання плану роботи на канікули 	<p>ЗНВР</p> <p>ЗВР</p>	<p>План роботи</p>
<p>Забезпечення всіх умов функціонування закладу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> 1. Огляд стану збереження шкільного майна. 2. Підсумки виконання бюджету школи за минулий рік. 3. Складання проекту кошторису на ремонт у наступному році. 4. Підготовка до новорічних свят. • Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> 1. Бесіди з ТБ на зимові канікули та під час проведення новорічних свят у школі. 2. Посилення контролю за роботою котельні. 3. Генеральне прибирання шкільних приміщень. • Громадські зв'язки: 	<p>Адміністр.</p> <p>ЗНВР, кл. кер. Завгосп Кл. кер.</p> <p>Вч. основ</p>	<p>Записи у журналах</p>

	<p>01.12. Проведення акції «День порозуміння з ВІЛ- і СНІД- інфікованими людьми»</p> <p>06.12. День Збройних сил України</p> <p>07.12. Вітання працівників сільської ради з Днем самоврядування.</p> <p>19.12. День Святого Миколая.</p> <p>18.12. Відвідування проблемних родин</p> <p>Встановлення новорічної ялинки.</p> <p>26-28.12.Новорічні свята.</p> <p>Привітання з Новим роком ветеранів праці та людей похилого віку.</p>	<p>здоров'я, психолог</p> <p>Педагог-організатор</p> <p>Педагог-організатор</p> <p>Педагог-організатор</p> <p>Завгосп, педагог-організатор</p>	
--	--	--	--

СІЧЕНЬ

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін</i>	<i>Відповідальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Педагогічна рада № 3 «Індикатори сучасної якісної освіти: інноваційна діяльність, творчо-пошукова активність, продуктивна співпраця учасників навчально-виховного процесу» • Робота з батьками 1. Консультації для батьків, чиї діти мають низький рівень навченості за I семестр. 2. Батьківський всеобуч “Помилки сімейного виховання” • Взаємодія в освітній роботі школи та ДНЗ «Сонечко»: - заслухати на засіданні педради питання «Умови ефективного впровадження нової програми» 		<p>Голова педради</p> <p>ЗНВР, кл. кер., вчителі-предм. Психолог</p> <p>ЗНВР Директор ДНЗ</p>	<p>Протокол</p> <p>Протокол</p>
Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення педагогічних читань з питань науково-методичної проблеми • Надання вчителям практичної допомоги з питань оформлення документації та складання планів роботи на II семестр. • Засідання методичної ради № 3 1. Результати проведення районних предметних олімпіад. 2. Робота педколективу із запровадження нових освітніх стандартів. 3. Моніторинг знань учнів з основ наук за I 		<p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p>	<p>Метод. бюлетень</p> <p>Бесіди, практичні</p>

	<p>семестр.</p> <p>4. Організація взаємовідвідування відкритих уроків.</p> <p>5. Аналіз результативності методичної роботи за I сем.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нарада з керівниками МО щодо підсумків роботи за I семестр та планування роботи на II семестр. • Засідання шкільних предметних МО. • Професійні конкурси “Учитель року”. • Співбесіди з вчителями-предметниками та класними керівниками щодо підсумків навчання у I семестрі. • Затвердження планів роботи вчителів на II семестр. • Тиждень образотворчого мистецтва • Тиждень зарубіжної літератури 		<p>Голова МР ЗНВР</p> <p>Учителі-предметники</p>	<p>заняття</p> <p>Протокол Накази</p> <p>Протоколи Моніторинг Плани Звіт</p>
<p>Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Виховний захід Місячник профорієнтації. Ціннісне ставлення до науки Проведення опитування з профорієнтації учнів 1-11 класів. Проведення виховних годин: <ul style="list-style-type: none"> • Різдвяні свята; • Свято Водохреща(19.01) • День Соборності України(22.01) • День пам'яті подій під Крутами(29.01) • День пам'яті жертв ГОЛОКОСТУ(27.01) • Аналіз виконання плану виховної роботи за I семестр. • Засідання ради профілактики правопорушень • Гурткова робота Аналіз стану гурткової роботи за I семестр • Самоврядування Школа лідерів учнівського самоврядування: 		<p>ЗВР, ПО, кл кер. ЗДНВР</p> <p>Кл.кер, ПО, учитель історії</p> <p>ЗВР</p> <p>ЗВР</p> <p>ЗВР ЗВР ПО</p>	<p>Моніторинг Протокол Наказ</p>
<p>Моніторинг якості освіти й організація контрольно-аналітичної діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Нарада при директорі № 7 <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз навчально-виховної роботи за I семестр (виконання навчальних програм, проведення семестрових контрольних робіт, стан ведення документації, моніторинг навчальних досягнень учнів за I семестр). 2. Результативність курсової перепідготовки. 3. Про результати участі учнів у районних 		<p>ЗНВР</p>	<p>Моніторинг</p>

	<p>олімпіадах і конкурсах. Стан роботи з обдарованими учнями.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Про хід атестації педкадрів. 5. Стан виконавчої дисципліни працівників школи. 6. Про результати планування роботи школи на II семестр. 7. Виконання бюджету минулого фінансового року. <ul style="list-style-type: none"> • Інструктивно-методична нарада за участю ЗНВР <ol style="list-style-type: none"> 1. Результати перевірки класних журналів 2. Про хід перепідготовки педпрацівників. 3. Про участь учнів школи у II етапі всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін та МАН. 4. Про виконання навчальних планів і програм за I семестр. • Внутрішньошкільний контроль <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз результатів навчально-виховної роботи педагогічного колективу за I семестр. 2. Ведення класних журналів. 3. Перевірка та затвердження календарно-тематичних планів 4. Аналіз роботи шкільних методичних об'єднань. 5. Вивчення системи роботи вчителів, що атестуються. 6. Складання графіка чергувань по школі. 7. Контроль за відвідуванням учнями школи. 8. Стан вивчення викладання української мови та літератури. • Робота з обдарованими та невстигаючими учнями <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення невстигаючих учнів до позакласної роботи. 2. Засідання методоб'єднання вчителів «Результативність роботи з обдарованими дітьми.» 3. Участь у II етапі конкурсу-захисту науково- 		<p>ЗНВР</p> <p>ЗВР ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР, вчителі-предметники</p>	<p>Наказ</p> <p>Накази</p>
--	---	--	--	----------------------------

	дослідних робіт МАН.			
Забезпечення всіх умов функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> 1. Перевірка теплового режиму у школі. 2. Продовжити роботу над реконструкцією шкільних приміщень. 3. Бесіди з учителями щодо розвитку навчальних кабінетів. • Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за дотриманням режиму дня учнями під час зимових канікул. 2. Контроль над руховим режимом учнів початкових класів. • Громадські зв'язки: Контроль за чергуванням адміністрації на Новорічні та Різдвяні свята. Відзначення Дня Соборності України. <p>22.01.2020 р</p>		Завгосп Директор Адміністр., кл. кер. Кл. кер. Адм. НВК	

ЛЮТИЙ

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін</i>	<i>Відповідальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Діяльність Ради школи: <ol style="list-style-type: none"> 1. Обстеження житлово-побутових умов учнів із соціально-несприятливих сімей. • Аналіз рівня захворюваності учнів та профілактичної роботи у школі. 		Психолог Медсестра	Протокол Довідка
Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none"> • Тиждень іноземної мови • Тиждень початкових класів • Тиждень географії • Курсова перепідготовка • Вивчення роботи вчителів, що атестуються • Школа професійної адаптації молодих і малодосвідчених вчителів <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестандартні форми проведення уроків. • Засідання атестаційної комісії <ol style="list-style-type: none"> 1. Ознайомлення членів комісії з атестаційними матеріалами вчителів, які атестуються. • Надання допомоги вчителям, що проходять атестацію, в оформленні й проведенні творчих звітів. Контроль за виконанням плану атестації 		Вчителі-предметники ЗНВР Адміністр., Члени АК ЗНВР Голова, члени атестаційної комісії	Звіт Звіт вчителя Аналіз Практичні заняття Протокол

<p>Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Виховний захід Ціннісне ставлення до культури і мистецтва Розважальні заходи до Дня святого Валентина «Стріли Валентина» (14.02) Заходи присвячені 30-річчю виводу радянських військ з Афганістану(15.02.1989) • Гурткова робота Огляд роботи гуртків. • Самоврядування Школа лідерів учнівського самоврядування: - День св. Валентина; - підготовка до свята 8 Березня 1. Рейд перевірки класних куточків. 		<p>ЗВР, ПО</p> <p>ЗВР,ПО</p> <p>ЗВР</p> <p>ЗВР,ПО</p>	<p>Акти</p> <p>Довідка</p> <p>Протоколи</p>
<p>Моніторинг якості освіти й організація контрольно-аналітичної діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Нарада при директорі № 8 1. Робота з батьками. 2. Про підготовку до ДПА й ЗНО. 3. Про підготовку до педагогічної ради • Інструктивно-методична нарада 1. Про підготовку до ДПА та ЗНО. 2. Про хід атестації. 3. Про результати тематичного контролю. • Внутрішньошкільний контроль 1. Персональний контроль “Вивчення системи роботи вчителів, що атестуються” 2. Контроль за завершенням реєстрації учнів 11-х класів для участі в ЗНО. 3. Стан профорієнтаційної роботи з учнями 1-11 класів. 4. Контроль за станом ведення класних журналів. 5. День відкритих дверей у початковій школі. Тиждень початкових класів. 6. Стан вивчення викладання української мови та літератури. 7. Стан вивчення викладання основ здоров'я. 		<p>Директор</p> <p>ЗВР, ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p>	<p>Довідки</p> <p>Протокол</p>
<p>Забезпечення всіх умов функціонуван</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність 1. Аналіз якості дотримання санітарно-гігієнічних вимог у шкільній їдальні. 2. Створення фонду матеріалів, необхідних для 		<p>Директор</p> <p>Завгосп</p>	

ня закладу	ремонту приміщень. <ul style="list-style-type: none">• Громадські зв'язки: Заходи щодо участі учнів 11-кл. у пробному зовнішньому незалежному оцінюванні.		ЗНВР	
БЕРЕЗЕНЬ				
<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>		<i>Відповідальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none">• Діяльність Ради школи: 1.Розгляд питання здобуття обов'язкової загальної середньої освіти 3.Результати атестації педагогічних працівників школи у 2019-20 н. р. • Педагогічна рада № 4 «Інтеграція навчання як засіб забезпечення системних знань учнів з різних галузей науки в рамках освіти для сталого розвитку та соціалізації особистості громадянського суспільства» • Робота з батьками 1. Проведення батьківських зборів у 9 кл. з питання закінчення навчального року та організації ДПА. 4. Співбесіди з батьками учнів, які часто пропускають заняття.		Голова ради школи	Протокол
			Голова педради	Протокол
			Кл.керівники	Протоколи
Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none">• Тиждень української мови та літератури • Тиждень фізичної культури та предмету "Захист Вітчизни" • Школа професійної адаптації молодих і малодосвідчених вчителів 1. Проведення відкритих уроків молодими спеціалістами, їх аналіз та обговорення. • Засідання атестаційної комісії 1.Звіти вчителів, що атестуються. 2. Аналіз відвіданих уроків та виховних заходів учителів, що атестуються.. 3. Оцінювання досвіду роботи вчителів, що атестуються та встановлення кваліфікаційних категорій і розрядів. 4. Погодження перспективного плану атестації на 2019-2020 н. р. • Засідання предметних МО. • Засідання робочої групи щодо підготовки проекту річного плану роботи школи на 2020-2021 н. р.		Вчителі предметники ЗНВР Голова атестаційної комісії, члени АК Вч., що атест. Кер. МО ЗНВР	Звіт Практичні заняття Протокол Протоколи

<p>Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості</p>	<p align="center">Місячник естетичного виховання</p> <p align="center">Ціннісне ставлення до праці</p> <p align="center">Свято до Міжнародного жіночого дня «Міс школи»</p> <p align="center">Шевченківські дні.</p> <p align="center">Заходи у рамках тижня естетичного циклу</p> <p align="center">24.03. – Всесвітній день боротьби із туберкульозом.</p> <p align="center">Інформаційне повідомлення</p> <ul style="list-style-type: none"> • Складання і затвердження плану роботи бібліотеки на канікули. • Засідання МО кл. керівників • Гурткова робота <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за діяльністю гуртків. 2. План роботи гуртків на канікули. • Самоврядування Школа лідерів учнівського самоврядування: <ul style="list-style-type: none"> - Привітання вчителів-ветеранів з Міжнародним жіночим днем 		<p>ПО, кл. кер.</p> <p>Вч. укр. мови Уч музики ПО, Вч. основ здоров'я Бібліотекар</p> <p>Кер. МО Кер. гуртків</p> <p>ПО, презид. школи</p>	<p>Сценарії, матеріали заходів</p> <p>План роботи Протокол План роботи</p>
<p>Моніторинг якості освіти й організація контрольно-аналітичної діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Нарада при директорі № 9 <ol style="list-style-type: none"> 1. Організація повторення програмового матеріалу та підготовка до ДПА. 2. Про підготовку школи до нового 2020-2021 н. р. 3. Творчі звіти вчителів, які атестуються. 4. Про підготовку школи до нового навчального року про перспективу забезпеченості школи підручниками. • Інструктивно-методична нарада при ЗНВР <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз і вивчення інструкції про ДПА 2. Збір та оформлення документації до проведення ДПА. 3. Стан роботи над науково-методичною проблемою та експериментальною темою. • Внутрішньо шкільний контроль <ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення стану ведення класних журналів. 2. Контроль за якістю ЗУН у 9 класі та ходом підготовки до ДПА у 4, 9, 11 класах. 3. Контроль за станом виконання внутрішнього 		<p>Директор</p> <p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР Директор Уч.-предм психолог</p>	<p>Довідки Накази</p> <p>Ознайомлення з інструкціями МОН України</p> <p>Накази, довідки</p>

	<p>розпорядку, дотриманням вимог статуту школи, роботою з формування навичок етичної поведінки і дотриманням санітарно-гігієнічного режиму.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Контроль за веденням щоденників. 5. Ефективність роботи ГПД. 6. Контроль за веденням зошитів учнів з англійської мови 7. Робота з дітьми, що потребують корекції поведінки. 8. Стан техніки безпеки. 9. Юне обдарування 2019 р. у 4-х класах. 10. Стан вивчення викладання української мови та літератури. 11. Стан вивчення викладання основ здоров'я. 		ЗНВР	
Забезпечення всіх умов функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> 1. Перевірити наявність інвентарю для проведення весняних робіт на квітниках та пришкільних ділянках. 2. Благоустрій території школи. • Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> 1. Бесіди про безпечну поведінку на весняних канікулах. 2. Огляд кабінетів підвищеної безпеки. 		Завгосп Кл. кер. Адміністр.	

КВІТЕНЬ

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Тер-мін</i>	<i>Відпові дальні</i>	<i>Вид контролю</i>
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення анкетування та конкурсу про набір до профільних і допрофільних класів. • Педагогічна рада № 5 <ol style="list-style-type: none"> 1. Про терміни проведення ДПА у 4 та 9 класах. 2. Про обрання 3 предмету ДПА у 9 класі. 3. Робота педколективу школи з питань наступності навчання і виховання учнів 4 і 5 класів. 4. Про виконання рішень попередніх педрад. 5. Про затвердження завдань ДПА учнів 4 та 9 класів. <p style="text-align: center;">Взаємодія в освітній роботі школи та ДНЗ «Сонечко»:</p>		ЗНВР Голова педради	Моніторинг Протокол

	<ul style="list-style-type: none"> - взаємовідвідування занять у дошкільному навчальному закладі та уроків у початковій школі; - організація та проведення екскурсії майбутніх першокласників до школи; - проведення загальних батьківських зборів майбутніх першокласників 		ЗНВР	
Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none"> • Тиждень основ здоров'я • Тиждень музичного мистецтва • Курсова перепідготовка • Засідання МО. • Школа професійної адаптації молодих і малодосвідчених вчителів <ol style="list-style-type: none"> 1. Види оцінювання навчальних досягнень учнів. 2. Дискусія “Державна атестація учнів 9-х та 11-х класів. Як допомогти учням краще підготуватися до неї?” 3. Опрацювання нормативно-правових документів щодо організації та проведення ДПА в 9, 11 класах. • Нарада з головами МО <ol style="list-style-type: none"> 1. Інформація про результати адміністративної наради. 2. Якість підготовки до ДПА, організації повторень. • Робота з обдарованими та невстигаючими учнями <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз участі школярів у конкурсах «Кенгуру», «Соняшник», «Лелека». • Методичний моніторинг організації повторення та викладання в 4, 9, 11 класах • Семінар-практикум «Організація повторення матеріалу та підготовка до ДПА». 		Учителі-предметники Кер. МО ЗНВР ЗНВР ЗВР, ЗНВР ЗНВР	Звіт Протоколи Звіти Практичні заняття Звіти
Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку	<p>Місячник екології. Декада природничих наук.</p> <p>Ціннісне ставлення до природи, суспільства і праці</p> <p>Тиждень книги</p> <p>Тиждень природознавства. Всесвітній День Землі (22.04)</p>		Вчитель біології Бібліотекар Вч. біології ПО	Сценарії, матеріали заходів

	<p>робіт.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Про результати перевірки щодо підготовки до ДПА. 3. Попереднє комплектування педагогічних кадрів. 4. Обговорення проекту навчального плану на новий навчальний рік. <ul style="list-style-type: none"> • Внутрішньошкільний контроль <ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення стану наступності навчання і виховання учнів 4 та 5 класів. 2. Перевірка виконання навчальних програм з метою ліквідації відставань по предметах. 3. Перевірка техніки читання. 4. Попереджувально-тематичний контроль: організація повторення навчального матеріалу й систематизація знань учнів. 5. Затвердження графіка директорських контрольних робіт за рік. 6. Моніторинг участі учнів школи у районних олімпіадах та конкурсах. 7. Контроль за станом відвідування школи учнями. 8. Вивчення системи роботи МО. 9. Робота гуртків. 10. Контроль за підготовкою учнів 4, 9, 5 класів до ДПА. 11. Аналіз стану роботи з попередження правопорушень та злочинності серед учнів школи. 12. 5. Контроль за організацією та проведенням дня ЦЗ, польових зборів. 	<p>II</p> <p>-IV</p>	<p>Адміністрація</p>	<p>Моніторинг</p> <p>Інформація, накази</p>
<p>Забезпечення всіх умов функціонування закладу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення технічного обладнання у школі. Проведення профілактичного огляду спортивного, технічного, електричного та протипожежного обладнання. 2. Робота по впорядкуванню території школи. 3. Оформлення передплати періодичної преси на II півріччя. 		<p>Завгосп</p> <p>Бібліотекар</p>	

	<p>4. Перевірка стану збереження підручників учнями.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення інструктажів з ТБ на робочому місці. 2. Проведення інструктажів з ТБ під час весняних свят та відпочинку на природі. • Громадські зв'язки: <ol style="list-style-type: none"> 01.04. Святкування Дня гумору. 02.04. – Місячник благоустрою та екології. 05.04 – Вітання ветеранів праці. <p>Участь у районному конкурсі агітбригад «Юні пожежники»..</p> <p>25.04 - Тиждень безпеки дитини. День ЦО.</p> 		<p>Директор Кл. кер. ПО ЗВР, вч. Біології ПО ПО, кл.кер Гол. БК ЗНВР;ЗВР; вч. ДПЮ</p>	
--	---	--	--	--

ТРАВЕНЬ

<i>Розділ</i>	<i>Заходи</i>	<i>Тер-мін</i>	<i>Відпові-дальні</i>	<i>Вид контролю</i>
<p>Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Педагогічна рада № 6 <ol style="list-style-type: none"> 1. Допуск до ДПА учнів 4 класу. 2. Про допуск учнів 11 класу до складання ДПА у формі ЗНО. • Педагогічна рада № 7 <ol style="list-style-type: none"> 1. Робота педагогічного колективу школи з питань наступності освітнього процесу учнів 4 і 5 класів. 2. Про хід впровадження нового Держстандарту загальної середньої освіти у практику роботи школи. 3. Про нагородження учнів 3-10 класів Похвальними листами та 9, 11 класів Грамотами за високі досягнення у вивченні окремих предметів. 4. Про результати ДПА у 4 класі. 5. Про допуск до ДПА учнів 9 класу. 6. Про переведення учнів 1-4, 5-8, 10 класів до наступних класів • Діяльність Ради школи: <ol style="list-style-type: none"> 1. Про режим роботи школи в 2020-2021 навчальному році. 2. Про підготовку шкільних приміщень до нового навчального року. 3. Про організацію та проведення оздоровлення дітей 		<p>Голова педради</p> <p>Голова педради</p> <p>Голова Ради школи</p>	<p>Протокол</p> <p>Протокол</p> <p>Протокол Наказ,</p>

	<p>влітку 2020 року.</p> <p>4. Про погодження навчального робочого плану на новий навчальний рік. Визначення доцільності вибору навчальних предметів варіативної складової робочих навчальних планів з урахуванням можливостей і потреб учнів.</p> <p>5. Обговорення питання про нагородження випускників школи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аналіз навчальних досягнень учнів 9 класу. • Аналіз відвідування учнями навчальних занять. • Підготовка ДПА в 4, 11 класах • Робота з батьками <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальношкільні та класні батьківські збори. 2. День відкритих дверей у школі. 3. Організація зустрічей батьків з учителями, адміністрацією й керівниками батьківських органів школи. 		<p>ЗНВР</p> <p>ЗНВР</p> <p>Психолог ЗНВР</p> <p>ЗНВР, вчител</p>	<p>розклад екскурсій</p> <p>Накази</p> <p>Довідка</p> <p>Інформація</p> <p>Довідка, наказ</p>
<p>Організація роботи кадрами (науково-методична робота)</p> <p>з</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тиждень музичного мистецтва • Повідомлення та узгодження педагогічного навантаження на новий навчальний рік. • Курсова перепідготовка • Школа професійної адаптації молодих і малодосвідчених вчителів <ol style="list-style-type: none"> 1. Організація повторення, узагальнення та систематизації вивченого матеріалу. 2. Проведення директорських контрольних робіт за рік, виставлення семестрового оцінювання. • Засідання методичної ради № 4 <ol style="list-style-type: none"> 1. Про результати організації і проведення методичної роботи з педкадрами. 2. Про підсумки атестації педпрацівників. 3. Про підсумки курсової перепідготовки кадрів. 4. Про роботу МО та завдання на новий навчальний рік. 5. Про стан виконання навчальних програм. 6. Організація і проведення ДПА. 7. Огляд нормативних, директивних документів, новинок психолого-педагогічної літератури. 8. Впровадження у практику роботи школи нового Держстандарту освіти. 		<p>Учитель музичного мистецтва</p> <p>ЗНВР</p> <p>Директор</p> <p>ЗДНВР</p> <p>ЗНВР</p>	<p>Протокол</p> <p>Протокол</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Педагогічний консиліум за підсумками вивчення індивідуальних особливостей учнів 4 класу та готовності їх до навчання у 5 класі. Звіти вчителів про роботу над проблемними питаннями. 		ЗНВР, вчителі	Практичні заняття Протокол
Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості	<p align="center">Місячник патріотичного виховання</p> <p align="center">Ціннісне ставлення до держави, суспільства і людей</p> <p>Тиждень пам'яті і слави до Дня Перемоги</p> <p>Свято останнього дзвоника «Дзвени нам, дзвонику, востаннє на дорогу!».</p> <p>Підготовка до випускного вечора. Урочисте вручення свідоцтв та атестатів.</p> <ul style="list-style-type: none"> Моніторинг рівня вихованості. Аналіз стану виховної роботи за рік. Гурткова робота Аналіз стану гурткової роботи за II семестр Самоврядування Школа лідерів учнівського самоврядування: -вітання ветеранам ВВв <p>1. Засідання парламенту школи. Підбиття підсумків участі класів у громадському житті школи.</p>		ЗВР, ПО ПО ПО Кл.кер. ПО ПО, кл.кер.11 кл. Психолог ЗВР,ПО ЗВР ЗВР ЗВР,ПО	Сценарії, матеріали заходів Моніторинг Наказ Наказ
Моніторинг якості освіти й організація контрольної аналітичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> Нарада при директорі № 11 <ol style="list-style-type: none"> Готовність школи до проведення ДПА . Про стан виконання навчальних програм, графіків контрольних, лабораторних і практичних робіт, тематичного оцінювання. Попередня комплектація учнів 1 класу. Підготовка до Свята останнього дзвоника. Перевірка умінь і навичок читання учнів початкових класів. Підсумки виконання всіх розділів річного плану роботи школи. Підсумки проведення адміністративних контрольних робіт. Аналіз навчально-виховної роботи за рік. 		Директор	Довідки, накази

	<p>9.Обговорення і затвердження матеріалів державної підсумкової атестації.</p> <p>10.Аналіз результатів за веденням шкільної документації.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інструктивно-методична нарада <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз навчально-виховної роботи за рік. 2. Обговорення і затвердження матеріалів ДПА. 3. Про оформлення і ведення документації ДПА. 4. Підсумки перевірки ведення шкільної документації. 5. Про виконання навчальних планів і програм за рік. • Внутрішньошкільний контроль <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за проведенням державної підсумкової атестації в 4, 11 класах та підготовкою до ДПА в 9 класі. <ol style="list-style-type: none"> 2. Контроль за підготовкою та проведенням: <ul style="list-style-type: none"> - Дня Перемоги - Свята Матері - Свята Останнього дзвоника. 3. Моніторинг навчальних досягнень учнів за навчальний рік. 4. Контроль за організованим закінченням навчального року оперативний. 5.Контроль за виконанням навчально-виховних планів та методичної роботи і підготовка аналітичних звітів за рік. 6. Аналіз стану виконання навчальних програм. 7. Контроль за відвідуванням учнями школи. 8. Контроль за роботою з учнями, схильними до правопорушень. 9. Контроль за станом ведення трудових книжок та особових справ працівників школи. 10. Контроль за виконанням усіх рішень, виконавською дисципліною. 		<p>ЗНВР</p> <p>Адміністр.</p> <p>Кер. МО</p>	<p>Накази</p> <p>Накази, довідки</p> <p>Звіти</p>
--	---	--	--	---

	<p>11. Підготовка і видача документів про освіту, Похвальних листів і грамот.</p> <p>12. Стан підготовки та проведення випускного вечора</p> <p>Аналіз роботи МО.</p>			
<p>Забезпечення всіх умов функціонування закладу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка матеріалів та інвентарю до ремонту школи. 2. Складання актів на списання використаних матеріалів та інвентарю. 3. Огляд стану шкільної їдальні. 4. Підведення підсумків роботи щодо збереження підручників і навчальних посібників. 5. Організаційна робота щодо підготовки до нового навчального року. • Безпека життєдіяльності, охорона праці <ol style="list-style-type: none"> 1. Бесіди з правил безпеки під час перебування на природі. 2. Інструктаж з ТБ під час навчальних екскурсій та навчальної практики, ДПА, літнього відпочинку. 3. Контроль журналу реєстрації нещасних випадків. • Громадські зв'язки: <p>Підготовка до травневих заходів</p> <p>09.05 – участь у заходах до Дня Перемоги.</p> <p>11.05. Святкування Дня Матері.</p> <p>17.05 - День Європи.</p> <p>Тиждень профорієнтації молоді.</p> <p>Підготовка листів подяки за активну участь у вихованні дітей та участь у житті школи.</p> 	<p>I</p> <p>I</p> <p>II</p> <p>II</p> <p>V</p>	<p>Директор, завгосп</p> <p>Бібліотекар</p> <p>Адмінстр.</p> <p>Кл. кер.</p> <p>Адміністр., кл. кер.</p> <p>ПО, ЗВР</p> <p>Директор</p> <p>ПО, ЗВР, кл.кер</p>	<p>Акти</p> <p>Накази</p>

ЧЕРВЕНЬ

Розділ	Заходи		Відповідальні	Вид контролю
Забезпечення соціально-педагогічних умов щодо функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Робота Ради школи: 1.Звіти директора школи та голови Ради школи за 2019-2020 навч.рік • Педагогічна рада № 8 1. Про результати ДПА учнів 9 класу. 2. Про випуск учнів 9 класу. • Педагогічна рада № 9 1. Моніторинг ДПА учнів 11 класу. 2. Про випуск учнів 11 класу. 3. Про виконання рішень попередніх педагогічних рад. • Робота з батьками 1. Співбесіда вихователів ДНЗ та вчителів з батьками майбутніх першокласників. 2. Залучення батьків до ремонту школи. • Підсумкова державна атестація в 9 класі. • Підготовка звіту про підсумки ДПА. • Взаємодія в освітній роботі школи та ДНЗ «Сонечко»: - анкетування батьків майбутніх першокласників з питань підготовки дітей до школи; - дослідження рівня готовності дітей старшого дошкільного віку до навчання в школі, аналіз процесу їх адаптації вже у ролі учнів 1-го класу. 		<p>Директор</p> <p>Голова педради</p> <p>Вихователі ДНЗ,вчителі</p> <p>Адміністр., кл. кер. ЗНВР Директор ДНЗ Вчитель 1 кл.</p>	<p>Протоколи</p> <p>Протокол</p> <p>Протокол Акти Збір документів Звіт</p>
Організація роботи з кадрами (науково-методична робота)	<ul style="list-style-type: none"> • Збори трудового колективу. Звіт директора школи. • Курсова перепідготовка 		<p>Директор ЗНВР</p>	<p>Протокол</p> <p>Протокол</p>
Становлення і розвиток виховної системи. Заходи щодо гармонійного розвитку особистості	<ul style="list-style-type: none"> • Виховні заходи 1. Святкова програма до Дня захисту дітей. Урочисте вручення свідоцтв учням 9 класу. 		<p>ЗВР, ПО ПО, ЗВР</p>	
Моніторинг	<ul style="list-style-type: none"> • Нарада при директорі № 12 1. Результати проведення ДПА. 		<p>Директор,</p>	<p>Накази</p>

якості освіти й організація контрольно-аналітичної діяльності	<p>3. Проведення випускного вечора.</p> <p>4. Ремонт школи.</p> <p>5. Про підготовку школи до нового навчального року.</p> <p>6. Виконання Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про мови», Інструкції з обліку дітей та підлітків шкільного віку.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інструктивно-методична нарада <ol style="list-style-type: none"> 1. Інструктаж комісій ДПА. • Внутрішньошкільний контроль <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за проведенням державної підсумкової атестації в 9 класі. 2. Аналіз навчально-виховної роботи за рік 3. Контроль за підготовкою школи до нового навчального року 4. Оформлення особових справ учнів, класних журналів, табелів, документів про освіту. 5. Оформлення записів в алфавітній книзі школи щодо підсумків руху учнів за рік. 		ЗНВР, ПО Директор ЗНВР Адміністр.	Особові справи Документація ДПА Накази План роботи
Забезпечення всіх умов функціонування закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Адміністративно-господарча діяльність <ol style="list-style-type: none"> 1. Оформлення звітів за II семестр та рік. • Громадські зв'язки: <ol style="list-style-type: none"> 01.06 – День захисту дітей, відкриття табору відпочинку 28.06 - День Конституції України 		Завгосп ЗВР	Звіти

Витяг

із річного плану роботи Старосільського НВК 2019-2020 н. р.

Наради при директорі

Серпень

Нарада при директорі № 1

1. Забезпечення організації початку навчального року.
2. Організація навчально-виховного процесу.
3. Про організацію проведення свята Першого дзвоника.
4. Про ведення шкільної документації.
5. Про забезпечення учнів підручниками.

6. Затвердження структури навчального року, режиму роботи школи, графіка роботи їдальні.
7. Підсумки проведення літнього оздоровлення учнів та навчальної практики.

Вересень

Нарада при директорі № 2

1. Корекція плану роботи на навчальний рік.
2. Оформлення шкільної документації.
3. Організація роботи з виконання єдиних вимог до учнів.
4. Результати огляду навчальних кабінетів.
5. Комплектування гуртків та секцій.
6. Про розподіл обов'язків щодо створення здорових і безпечних умов праці.
7. Підсумки проведення медогляду.
8. Організація харчування учнів пільгової категорії.
9. Працевлаштування випускників 9-х та 11 класів, стан профорієнтаційної роботи. Допрофільне і профільне навчання.

Нарада при директорі № 3

1. Про чергову атестацію педпрацівників.
2. Про стан відвідування учнями школи.
3. Про стан планування роботи з педпрацівниками.
4. Про стимулювання праці педпрацівників.
5. Про організацію повторення матеріалу та проведення діагностичних контрольних робіт.
6. Про організацію чергування вчителів та учнів по школі.
7. Соціальний захист учнів у школі. Виконання Законів України «Про освіту» ст. 6, «Про загальну середню освіту» ст. 35, Інструкції з обліку дітей.

Жовтень

Нарада при директорі № 4

1. Про роботу з обдарованими учнями та учнями, які мають початковий рівень навчальних досягнень.
2. Про результати перевірки ведення шкільної документації.
3. Про роботу шкільної їдальні та стан шкільної котельні.
4. Контроль за відвідуванням учнями навчальних занять.
5. Підготовка учнів до участі у I-II турах Всеукраїнських предметних олімпіад.
6. Робота з молодими спеціалістами.
7. Аналіз проблемних питань у створенні інформаційного середовища школи

Листопад

Нарада при директорі № 5

1. Про результати участі учнів у шкільних олімпіадах.
2. Про стан роботи з батьками.
3. Про стан навчально-виховного процесу з учнями 1 та 5 класів. Адаптація до навчання.

4. Ведення ділової документації, класних журналів.

5. Дані про роботу з неблагополучними сім'ями, «важкими» учнями, профілактика травматизму, правопорушень, злочинності.

Грудень

Нарада при директорі № 6

1. Проведення семестрових контрольних робіт.

2. Участь у конкурсі «Учитель року»

3. Стан дотримання норм ТБ та ОП.

4. Святкування Нового року та охорона життя і здоров'я дітей під час проведення свят і канікул.

План роботи на зимові канікули.

5. Профілактика шкідливих звичок і запобігання правопорушень серед учнів школи.

6. Організація повітряно-теплого режиму школи в зимовий період.

7. Аналіз проблемних питань у роботі з творчо обдарованими дітьми.

Січень

Нарада при директорі № 7

1. Аналіз навчально-виховної роботи за I семестр (виконання навчальних програм, проведення семестрових контрольних робіт, стан ведення документації, моніторинг навчальних досягнень учнів за I семестр).

2. Результативність курсової перепідготовки.

3. Про результати участі учнів у районних олімпіадах і конкурсах. Стан роботи з обдарованими учнями.

4. Про хід атестації педкадрів.

5. Стан виконавчої дисципліни працівників школи.

6. Про результати планування роботи школи на II семестр.

7. Виконання бюджету минулого фінансового року.

Лютий

Нарада при директорі № 8

1. Стан виконання всеобучу.

2. Про стан роботи з важковиховуваними дітьми та дітьми з малозабезпечених сімей.

3. Стан роботи шкільної бібліотеки.

4. Про роботу молодих і новопризначених вчителів.

5. Наступність роботи дитячого садка та школи.

6. Робота з батьками.

7. Інформатизація освітнього процесу та процесу управління школою.

8. Рівень співпраці зі школами Новомаячківського освітнього округу.

Березень

Нарада при директорі № 9

1. Про підготовку до літнього оздоровлення.

2. Організація повторення програмового матеріалу та підготовка до ДПА.
3. Діяльність учителів, які атестуються.
4. Про підготовку школи до нового 2011-2012 н. р.
5. Творчі звіти вчителів, які атестуються.

Квітень

Нарада при директорі № 10

1. Про стан підготовки до ДПА.
2. Про результати атестації педпрацівників.
3. Про роботу шкільної котельні та використання електроенергії.
4. Підготовка до закінчення навчального року
 - ознайомлення з інструктивно-нормативною документацією про закінчення навчального року;
 - навчальна практика, екскурсії, оздоровлення учнів;
 - участь у ЗНО, військово-польових зборах.
5. Попереднє працевлаштування випускників.
6. Забезпечення школи педкадрами на новий навчальний рік.
7. Підготовка до організації і проведення дня ЦО.

Травень

Нарада при директорі № 11

1. Готовність школи до проведення ДПА та навчальної практики.
2. Надання щорічної відпустки працівникам школи.
3. Про стан виконання навчальних програм, графіків контрольних, лабораторних і практичних робіт, тематичного оцінювання.
4. Про оздоровлення учнів.
5. Попередня комплектація учнів 1 класу.
6. Підготовка до Свята останнього дзвоника.
7. Перевірка умінь і навичок читання учнів початкових класів.
8. Підсумки виконання всіх розділів річного плану роботи школи.

Червень

Нарада при директорі № 12

1. Робота шкільного оздоровчого табору.
2. Результати проведення ДПА, навчальної практики та навчальних екскурсій.
3. Проведення випускного вечора.
4. Ремонт школи.
5. Про підготовку школи до нового навчального року.
6. Виконання Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про мови», Інструкції з обліку дітей та підлітків шкільного віку.

Витяг
із річного плану роботи Старосільського НВК 2019-2020 н. р.

Педагогічні ради:

Серпень

• **Педагогічна рада № 1:**

1. Про підсумки роботи навчального закладу за 2018-2019 навчальний рік .
2. Про завдання, які стоять перед педагогічним колективом на 2019-2020 навчальний рік.

Обговорення та затвердження річного плану роботи закладу та робочого навчального плану НВК.

3. Про оформлення календарно-тематичних та поурочних планів вчителів.
4. Про проходження медичного профілактичного огляду учнів та працівників НВК.
5. Організація навчання учнів за індивідуальною формою у 2019-2020 н. р.
6. Про оцінювання навчальних досягнень учнів 1-2 класів
7. Про підсумки ЗНО 2019 року.
8. Про проходження навчальних екскурсій та навчальної практики в 2019-2020 навчальному році.

Жовтень

• **Педагогічна рада № 2:**

«Створення позитивного іміджу школи – неодмінна умова функціонування сучасної школи»

- Батьківський всеобуч «Особливості спілкування з дітьми підліткового віку».
- Моніторинг медичного обстеження учнів

Січень

• **Педагогічна рада № 3:**

«Індикатори сучасної якісної освіти: інноваційна діяльність, творчо-пошукова активність, продуктивна співпраця учасників навчально-виховного процесу»

Березень

• **Педагогічна рада № 4:**

«Інтеграція навчання як засіб забезпечення системних знань учнів з різних галузей науки в рамках освіти для сталого розвитку та соціалізації особистості громадянського суспільства»

Квітень

• **Педагогічна рада № 5:**

1. Про терміни проведення ДПА у 4 та 9 класах.
2. Про обрання 3 предмету ДПА у 9 класі.
3. Робота педколективу школи з питань наступності навчання і виховання учнів 4 і 5 класів.
4. Про затвердження завдань ДПА учнів 4 та 9 класів.
5. Про виконання рішень попередніх педрад.

Травень

• **Педагогічна рада № 6:**

1. Допуск до ДПА учнів 4 класу.
2. Про допуск учнів 11 класу до складання ДПА у формі ЗНО.

• **Педагогічна рада № 7**

1. Робота педагогічного колективу школи з питань наступності освітнього процесу учнів 4 і 5 класів.
2. Про хід впровадження нового Держстандарту загальної середньої освіти у практику роботи школи.
3. Про нагородження учнів 3-10 класів Похвальними листами та 9, 11 класів Грамотами за високі досягнення у вивченні окремих предметів.
4. Про результати ДПА у 4 класі.
5. Про допуск до ДПА учнів 9 класу.
6. Про переведення учнів 1-4, 5-8, 10 класів до наступних класів

Червень

- **Педагогічна рада № 8:**
 1. Про результати ДПА учнів 9 класу.
 2. Про випуск учнів 9 класу.
- **Педагогічна рада № 9:**
 1. Моніторинг ДПА учнів 11 класу.
 2. Про випуск учнів 11 класу.
 3. Про виконання рішень попередніх педагогічних рад

Додаток Б

Анкетування «Альтернативи методичної роботи»

Дайте відповідь на запитання: «Так» чи «Ні».

№	Запитання	так	ні
1	Чи враховуються інтереси педагогів у визначенні тематики шкільних методичних заходів?		
2	Чи допомагають керівники школи впроваджувати у практику сучасні науково-методичні досягнення?		
3	Чи впроваджуєте Ви у своїй роботі досвід педагогів району, області? Якщо – «так», то вкажіть прізвища тих, чий досвід поширюєте.		
4	Чи можна вважати методичну роботу з педагогами у школі ефективною?		
5	Які форми методичної роботи найчастіше використовують у Вашій школі? <ul style="list-style-type: none"> • МО; • семінари-практикуми; • Школа молодого вчителя ; • творчі групи; • майстер-класи; • педагогічні читання; • тренінги ; • інше. 		
6	Чи підтримують Ваші творчі ініціативи?		
7	Чи берете Ви участь у методичній роботі школи? Вкажіть, у яких формах: <ul style="list-style-type: none"> • засідання педагогічної ради школи; • наставництво; • педагогічні читання; • психолого-педагогічний семінар; • засідання методичної ради; • творча група; • науково-практична конференція; • МО; • інше. 		
8	Чи використовуєте Ви інноваційні технології у навчально-виховному процесі? Вкажіть, які.		
9	Чи займаєтеся Ви самоосвітою ? У який спосіб? <ul style="list-style-type: none"> • вивчення наукової літератури; • онлайн навчання на е-платформах; • відвідування заходів колег; • власні публікації; • інше. 		

10	Чи виникають у Вас труднощі у здійсненні навчально-виховного процесу?		
11	Хто найчастіше надає Вам методичну допомогу? <ul style="list-style-type: none"> • директор; • заступник директора з навчально-виховної роботи; • колеги. 		
12	Вкажіть, які зміни необхідні в організації методичної роботи у школі:		

Анкетування «Моя педагогічна самоосвіта»

Дайте розгорнуту відповідь на питання

1. Які форми самоосвіти, підвищення кваліфікації є для Вас найбільш ефективним?
2. Яку педагогічну, психологічну і методичну літературу Ви читаєте систематично?
3. Кого з педагогів закладу Ви назвали б майстром?
4. Які напрями розвитку, обрані для гурткової роботи, Вам до вподоби?
5. Що найкраще виходить у Вас при проведенні навчальних занять?
6. Що найкраще виходить у Вас при проведенні виховних заходів?
7. Які труднощі існують у Вашій роботі і чим їх можна пояснити?
8. Чи трапляються у Вашій роботі складні ситуації? Як позбутися цих ситуацій?
9. Що не задовольняє Вас у власній роботі?
10. Чи є у Вас проблеми:
 - а) у взаєминах з колегами;
 - б) у спілкуванні з учнями;
 - в) у спілкуванні з батьками учнів.
11. Яким способом Ви б хотіли поповнювати власні знання:
 - а) через самоосвіту;
 - б) через участь у роботі методичного об'єднання;
 - в) під час проходження курсів підвищення кваліфікації.
12. Чи задоволені Ви своєю роботою? Чи обрали б Ви професію педагога тепер?

Додаток В
Пам'ятка-рекомендація щодо моніторингу якості освіти
навчального закладу

- Створити інформаційний ресурс, який забезпечить розуміння стану якості освіти на рівні навчального закладу.
- Забезпечити вчителів, учнів, батьків оперативною інформацією про стан і розвиток системи освіти в навчальному закладі.
- Вивчити особистий досвід кожного вчителя щодо організації та проведення процедур оцінювання.
- Відпрацювати власну систему моніторингу якості освіти.
- Виявити об'єктивні аргументи для самооцінки діяльності навчального закладу і кожного вчителя.
- Керівник має врахувати, що впровадження моніторингу може викликати різного роду труднощі (опір колективу).

Причини опору нововведенням зумовлені:

- невизначеністю — педагог не знає, якими будуть наслідки змін; побоюється, що нововведення зруйнують звичну систему відносин у колективі;
- відчуттям втрати — необхідність зійти зі звичного шляху супроводжує відчуття втрати, що призводить до сприйняття змін як загрози власному статусу;
- переконаністю, що хорошого зміни не принесуть, — на думку окремих працівників, будь-які нововведення не стільки сприятимуть розв'язанню проблем, скільки збільшать їхню кількість.

Прийоми усунення причин опору нововведенням:

- надання працівникам вичерпної та своєчасної інформації про нововведення;
- надання підтримки тим, хто її потребує;
- залучення до моніторингу неформальних лідерів колективу, досвідчених педагогів, які користуються незаперечним авторитетом;
- маневрування гнучкістю і поступливістю.

