

ЛУЦЬКИЙ РАЙОН
БЕРЕСТЕЧКІВСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА
ЗЗСО БЕРЕСТЕЧКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ

Н.Д.Мороз

ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Методична розробка

Берестечко - 2022

Н.Д.Мороз – директор ЗЗСО Берестечківський ліцей

**Планування і контроль у діяльності
керівника закладу освіти.**

Методична розробка.- Берестечко, 2022.- 45с.

У методичній розробці висвітлено особливості створення та впровадження системи ефективного планування та контролю у діяльність керівника закладу освіти з метою визначення тенденцій подальшого розвитку закладу.

Розробка призначена для керівників закладів освіти.

Рецензент: Н.М. Дунас – заступник директора з навчальної роботи ЗЗСО Берестечківський ліцей

Схвалено на засіданні методичної ради закладу загальної середньої освіти Берестечківський ліцей Берестечківської міської ради Волинської області, протокол № 3 від 24 січня 2022 року.

Зміст

Вступ.....	3
I розділ. Ефективне планування діяльності закладу освіти.....	4
1.1.Технології управління освітнім процесом.....	4
1.2.Стратегічне планування закладом освіти.....	6
1.3.Планування діяльності закладу освіти як одна з технологій управління.....	10
1.4.Роль керівника у плануванні роботи закладу освіти.....	15
II розділ. Внутрішній контроль у системі управління закладом освіти.....	20
2.1.Особливості внутрішнього контролю закладу освіти.....	20
2.2.Види внутрішнього контролю закладу освіти.....	27
2.3.Форми внутрішнього контролю в ліцеї.....	31
2.4.Здійснення контролю за освітнім процесом у ліцеї.....	32
Список використаних джерел.....	34
Додатки.....	36

ВСТУП

Нова українська школа вимагає від керівників закладів освіти запроваджувати такі технології управління, які б підвищували мотивацію вчителя та учня, удосконалювали процес виховання, будували відносини з усіма учасниками освітнього процесу відповідно до принципу педагогіки партнерства, створювали сучасне освітнє середовище, яке б забезпечило необхідні умови, засоби та технології для навчання учнів, вчителів та батьків.

Діяльність керівника закладу освіти є багатоплановою. Саме в ній чітко можна простежити два основних аспекти: адміністративно-господарський, пов'язаний зі створенням умов ефективного функціонування закладу освіти, і педагогічний, який забезпечує ефективність управління освітнім процесом.

Методична розробка складається із вступу, двох розділів, списку використаних джерел та додатків, які відображають особливості планування роботи закладу освіти на прикладі ЗЗСО Берестечківський ліцей. В ній проаналізовано методологічні засади створення та впровадження ефективного планування діяльності закладу освіти та контролю за його виконанням, що сприятиме якісному підвищенню рівня надання освітніх послуг.

I. Ефективне планування діяльності закладу освіти

1.1. Технології управління процесом навчання

Управління як теорія зародилась на початку ХХ століття. Засновниками першої школи «наукового управління» були американський інженер Ф. Тейлор та французький менеджер А. Файоль. Сам термін «управління» увійшов до освітянської галузі у другій половині 70 років, замінивши термін «керівництво» (ідеї В.Г. Афанасьєва, Д.М. Гвішіані). У цей період під впливом ідей теорії соціального управління розпочинається поступовий перехід від традиційного школознавства до розробки основ внутрішкільного управління.

Більшість авторів (І. Гришина, М. Дарманський, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, В. Пекельна та інші) розглядають управління в освіті як вид соціального управління, який має певні особливості порівняно з управлінням в інших соціальних сферах. Найсуттєвішою з них, на думку І. Гришиної, є унікальність, неповторність і одночасно складність місії освітніх установ, яка полягає у вихованні, навчанні та розвиткові молодого покоління. Метою управління навчальною діяльністю в школі є розвиток, переведення на новий якісний рівень, що

забезпечить формування особистості, яка відповідає потребам суспільства [4, с. 11]

Технологія управління може бути визначена як науково обґрунтована, раціонально організована й оптимально оснащена діяльність керівника освітнього закладу, що характеризують суворо визначеною послідовністю методів, операцій, які дозволяють одержувати стійкий запланований результат із найменшими витратами сил, засобів, часу[4, с. 11].

Серед наукових джерел, у яких розглядають певні аспекти реалізації технологічного підходу в управлінні закладом загальної середньої освіти, відзначено праці Ю. Бабанського, Л. Даниленко, А. Єрмоли, Ю. Конаржевського, В. Лунячека, О. Любарської, І. Підласого, В. Пекельної, М. Поташника, П. Третьякова та інших. Цими вченими здійснено обґрунтування компонентів технології освітнього менеджменту в контексті теорії оптимізації педагогічного процесу (Ю. Бабанський, М. Поташник та інші), схарактеризовано суть та етапи конструювання технологій управління в закладах освіти (Л. Даниленко, Ю. Конаржевський, В. Пекельна та інші), розглянуто питання використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітою

(А. Єрмолова, В. Лунячек та інші), розкрито специфіку процесів розробки й реалізацій окремих технологій управління закладами освіти (А. Єрмола, О. Любарська, І. Підласий, П. Третьяков та інші) тощо [4, с. 11].

В Україні вивченням проблеми управління освітніми закладами займалися вчені Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Мармаза, Є. Павлютенков, В. Крижко, Є. Хриков.

Технологія управління процесом навчання – це науково обґрунтована, цілеспрямована взаємодія адміністрації навчального закладу з іншими суб'єктами освітнього процесу, орієнтованого на досягнення мети.

Класифікація технологій є умовною, тому що в досвіді навчальних закладів найчастіше в управлінні зустрічається змішаний стиль з перевагою тих чи інших характеристик, тому що управлінська діяльність в кожному випадку буде відрізнятися своєю специфікою та власним управлінським підходом[4, с. 13].

1.2. Стратегічне планування діяльності закладу освіти

Планування – це центральна ланка, серцевина керівництва всією освітньою, методичною, інноваційною та іншими видами робіт в освітньому закладі.

Мета планування – забезпечення чіткої логічної послідовності в нарощуванні знань і навичок тих, хто навчається, стимулювання постійного вдосконалення професійної майстерності педагогічних працівників, поліпшення навчально-матеріальної бази тощо.

Чітке, конкретне планування роботи закладу освіти є важливою умовою її успішної діяльності, оскільки воно забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює умови для організованої роботи педагогічного та учнівського колективів, раціонального використання часу та інших можливостей і резервів.

Стратегічне планування – це процес забезпечення напрямів та змісту для щоденних видів діяльності, яке надає можливість перевірити цінності навчального закладу, його теперішній стан та оточення, фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього. Завдяки плануванню на майбутнє можна досягти єдиної організаційної мети та уникнути всіх ризиків, з якими може зіштовхнутися заклад в

аспектах нашого життя – демографічному, економічному, культурному тощо [5].

Основною ідеєю моделі стратегічного планування є «переселення» команди педагогів, учнів та батьків з сьогоденної ситуації в якесь ідеальне майбутнє, якого вони бажають досягти, з метою визначення ресурсів та пріоритетів розвитку, критеріїв успіху, що в цілому допоможе усім учасникам освітнього процесу досягти процвітаючого майбутнього. Покращення діяльності закладу освіти в майбутньому допоможе сфокусувати не тільки свою увагу на виконанні основної мети, а й стимулювати мислення, орієнтоване на майбутнє, яке базуватиметься на спільному баченні своєї місії. Співпраця між учнями, батьками та педагогами стає більш ефективною, коли кожен працює над виконанням одних й тих же цілей, поділяючи спільні цінності.

В основу стратегічного планування покладено стратегічний план – це письмовий документ, який визначає стратегію діяльності закладу освіти в довгостроковій перспективі (на 3-5 років). Він базується на результатах зовнішнього та внутрішнього оцінювання, містить бачення майбутнього освітнього закладу, розробленого шляхом консенсусу, включає конкретні цілі та завдання, описані

конкретними термінами – що повинно бути зроблено, коли, ким, яким чином [6].

Ефективне стратегічне планування діяльності та контроль за його виконанням у закладі освіти сприятиме якісному підвищенню рівня надання освітніх послуг.

1.3. Планування діяльності закладу освіти як одна з технологій управління.

Плануючи роботу закладу освіти, необхідно дотримуватися науковості, що передбачає систему науково обґрунтованих завдань, змісту, методів, форм і засобів; реальність і оптимальність заходів, які можна виконати і які б забезпечили рівномірний ритм роботи закладу освіти протягом року; соціальну детермінацію, що передбачає формування в учнів потрібних суспільству моральних, правових, естетичних та інших якостей.

З огляду на часові виміри, розрізняють перспективне, річне й поточне планування діяльності закладу освіти. В усіх видах планування враховують зовнішню і внутрішню інформацію. До зовнішньої належать вказівки державних і відомчих органів щодо завдань сучасного закладу освіти, про зміст освітнього процесу. Внутрішня інформація містить відомості про попередню діяльність закладу освіти, досягнення, недоліки і труднощі в роботі педагогічного колективу та ін.

Існує декілька підходів до формування бачення майбутнього. Бажаний майбутній стан може бути виражений філософськи в сенсі системи цінностей, які здатні просувати

організацію у майбутнє, та в практичному сенсі, тобто, що хоче досягти організація в майбутньому.

Щоб дати відповідь друге (практичне) запитання, доречно використати методику SWOT-аналізу, яка передбачає аналіз переваг освітнього закладу (strengths), слабких місць (weaknesses), можливостей (opportunities) і загроз (threatens) її діяльності [8, с. 14].

Діагностування перспектив розвитку освітнього закладу на основі SWOT-аналізу краще проводити у команді, оскільки спільна робота над аналізом сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз, має ряд переваг: не секрет, що в організаціях люди часто мають різні точки зору та судження, часто по-різному бачать перспективи розвитку своєї організації, по-різному оцінюють потенціал організації. Тому фактори, які можуть оцінюватися частиною людей як сильні сторони організації, іншими людьми вони можуть оцінюватися як слабкі її сторони [8, с. 15].

Саме тому, досягнення консенсусу щодо сильних та слабких сторін організації роботи освітнього закладу в майбутньому є одним з найбільших викликів внутрішнього оцінювання. Окрім того, така спільна діяльність може стати дієвим фактором розвитку команди, оскільки забезпечує

поінформованість кожного в існуючій ситуації, що збільшує відданість працівників у розробці подальших дій.

Аналіз та визначення необхідних ресурсів та потреб може допомогти освітньому закладу зосередитися на визначенні та розробці своєї місії, постановці пріоритетних цілей та завдань. Методи збору інформації про зовнішнє оточення включають в себе опитувальники, проведення інтерв'ю, збори громади тощо.

Стратегічне планування вимагає широкої бази інформації. Воно залучає ключових осіб для того, щоб досягти консенсусу щодо бачення майбутнього закладу освіти та конкретних кроків – видів діяльності, необхідних для досягнення цього майбутнього.

Стратегічне планування базується на високо ймовірних припущеннях, враховує можливості та перешкоди, що можуть виникнути. Важливим є моніторинг за успіхами окремих працівників і цілих проєктів.

У кінці реалізації кожного проєкту і, зазвичай, в кінці навчального року в закладі освіти оцінюється, чи були досягнуті поставлені цілі та чи досягли бажаних результатів.

Перспективне прогнозування розвитку освітнього процесу, матеріально-технічної бази та кадрового забезпечення закладу освіти здійснюється керівниками, воно

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

Стратегія розвитку закладу освіти повинна бути пов'язаною із планами соціально-економічного розвитку відповідної території та довгостроковими освітніми програмами. До неї як додатки можуть входити довгострокові програми розвитку закладу освіти за окремими напрямками. Важливою є послідовність реалізації програми, обґрунтованість і доцільність можливих її коригувань.

До стратегії розвитку закладу освіти як додатки можуть розроблятися комплексно-цільові проєкти .

Цільовий проєкт – це сукупність теоретичного обґрунтування та конкретного плану дій для переведення певної підсистеми закладу освіти на вищий рівень розвитку. За участю педагогів у розробці та реалізації цільові проєкти поділяються на колективні, групові, індивідуальні.

Цільові проєкти, як правило, одержують власні назви, які лаконічно відображають їх зміст. Контроль за ходом виконання цільових проєктів покладається на адміністрацію закладу освіти, керівників методичних осередків або спеціально призначених осіб. Рішення про повне виконання цільового проєкту або про припинення роботи над його

реалізацією приймаються тими органами, які дали згоду на його здійснення, або директором закладу освіти. Інформація про хід виконання цільових проєктів та результати роботи заслуховується на засіданнях педагогічної ради і узагальнюється наказами по закладі освіти.

Методика проєктно-цільового планування діяльності закладу освіти дозволяє кожному з них мати індивідуальний план роботи, який враховує її особливості, забезпечує простір для творчого пошуку окремим об'єднанням та групам педагогів, кожному вчителю, і через реалізацію блоку цільових проєктів спрямовує їх зусилля на вирішення актуальних проблем життя закладу освіти.

На основі стратегії розвитку закладу освіти методична рада, після погодження з педагогічною радою, розробляє перспективний план роботи над обраною закладом методичною проблемою. Як правило, перспективний план розробляється на той самий період, що і програма розвитку закладу.

Отже, планування діяльності закладу освіти – це одна з технологій управління, яка враховує потреби та запити всіх учасників освітнього процесу, спрямовуючи його у соціально зорієнтовану площину.

1.4. Роль керівника у плануванні роботи закладу освіти

Освітній простір – це простір спільного буття, перетворений усіма суб'єктами виховання на фактор інтегрованого впливу на процес розвитку та саморегуляції особистості. Отже, середовище потрібно вміти використати з управлінською метою, а освітній простір – створити.

Освітній простір перебуває у стані реформування, що спричинено введенням нових Державних стандартів початкової загальної освіти та **базової і повної загальної середньої освіти**. Саме в них визначено зміст освітнього процесу та передбачено якісний професійний супровід його впровадження. Зрозуміло, що якість освіти мають забезпечити педагогічні працівники на чолі з керівником закладу освіти, управлінська діяльність якого має бути спрямована на створення умов для адаптації учасників освітнього процесу до реформування в цій галузі. Сучасний керівник розглядається як менеджер, здатний виявляти гнучкість до інновацій, професіоналізм та виконувати свої функціональні обов'язки якісно, оскільки від його діяльності залежить імідж закладу як установи в зовнішньому просторі та внутрішній психологічний мікроклімат у колективі, а отже, і творчість учнів та педагогів.

Питання підвищення ефективності управління освітнім закладом в умовах постійних змін та розвитку сучасного суспільства є актуальним для кожного керівника закладу освіти.

Ключовою фігурою під час реалізації інноваційних ідей у закладі освіти є керівник. Лише керівник знає, що не існує єдино правильних методів, способів, варіантів здійснення управлінських процедур. Їх вибір залежить від особливостей педагогічного та учнівського колективів, соціуму, матеріально-технічної бази закладу, налагоджених партнерських відносин з батьківською громадськістю та особистості керівника. Головним фактором впливу на досягнення успіху є потенціал людини, другим – управлінська компетентність, третім – зовнішнє середовище й освітній простір закладу.

Завдання керівника закладу освіти полягає в створенні та впровадженні системи ефективного планування у роботу освітнього закладу, з метою визначення тенденції його подальшого розвитку. Така діяльність має забезпечити позитивну динаміку розвитку закладу освіти як відкритої інноваційної системи на засадах державно-громадського управління, конкурентоздатної й орієнтованої на підготовку

особистості випускника, який легко адаптується в сучасних життєвих умовах.

Особистий успіх, вміння працювати в колективі - це те, чого заклад освіти має навчити дитину. Сучасна молода людина повинна бути орієнтована на знання технологій, активне прагнення розширити життєвий горизонт, раціональне використання свого часу. Головними завданнями закладу освіти стає розкриття потенціалу всіх учасників освітнього процесу, надання їм можливостей прояву творчих здібностей, якісне формування компетентностей, соціальний захист простору дитинства.

Для вирішення свого основного завдання - забезпечення якості освіти, розвитку здібностей та інтересів учнів і їх соціалізації в сучасному освітньому середовищі, керівнику закладу освіти доводиться бути творчо-гнучким, уміти вирішувати нерозв'язні проблеми. Як створити умови для творчості, самовираження, самовизначення, самореалізації, вільного вибору освітнього маршруту кожним учнем і виховання у них почуття відповідальності за свій вибір? Вирішити проблему можливо через інновацію, як певний ланцюжок, який приведе до певного результату. А інноваційні процеси, які були запущені в ліцеї, вимагають від управлінської команди, на чолі з директором, зовсім інших

рішень. Головне, що в даному випадку повинен вміти робити директор і його команда, - це визначати стратегію розвитку свого закладу освіти.

У разі втілення стратегічного планування діяльності освітнього закладу адміністрація цілеспрямовано має орієнтувати педагога й учня на співробітництво та творчість. Досягнення визначеної мети та отримання результативності можливе за умови розв'язання таких завдань:

- 1) з'ясувати теоретичні засади проблеми на основі аналізу науково-теоретичної літератури;
- 2) визначити умови формування ефективного планування діяльності закладу освіти через стратегію розвитку закладу освіти.

У стратегії розвитку ЗЗСО Берестечківський ліцей представлений як центр освіти і виховання. У діяльності визначені основні напрямки, за якими вибудовує і розширює ліцей освітній простір, прагнучи повніше задовольнити запити своїх учнів та їх батьків.

Важливим моментом в організації діяльності управлінської команди ЗЗСО Берестечківський ліцей є планування дій та управлінських рішень на навчальний рік за основними напрямками розвитку ліцею, що відображається через реалізацію плану роботи.

Після закінчення навчального року у ЗЗСО Берестечківський ліцей проводиться моніторинг виконаних дій і досягнутих результатів. Виявляються проблеми, проводиться необхідне коректування програм. Директор звітує про роботу упродовж навчального року.

II. Внутрішній контроль у системі управління закладом освіти

2.1. Особливості внутрішнього контролю закладу освіти

Внутрішній контроль - один з найскладніших видів діяльності керівника закладу освіти, що вимагає глибокого усвідомлення місії та ролі цієї функції, розуміння її цільової спрямованості та оволодіння різними технологіями.

Сутність та призначення внутрішнього контролю у закладі освіти вчені висвітлюють по-різному.

Ю.А. Конаржевский, наприклад, вважає, що внутрішній контроль є однією з найважливіших управлінських функцій, яка безпосередньо пов'язана з функцією аналізу і визначення мети; дані контролю без аналізу мертві, а при відсутності мети нічого контролювати.

А.В. Чоботар вважає, що внутрішній контроль - це одна з основних функцій управління, спрямована на отримання інформації про діяльність педагогів і на оцінку з метою прийняття конструктивних рішень по подальшій оптимізації управління та самоврядування в закладу освіти.

П. Масленников вважає, що внутрішній контроль – це основне джерело інформації, на основі якої розробляються управлінські рішення, а також засіб зворотного зв'язку в системі управління. Крім цього, автор дає критичну оцінку

ставлення окремих управлінців до контролю, як функції, що в умовах демократизації почала втрачати свою роль, а також аргументує її необхідність.

Внутрішній контроль у закладі освіти - це:

- 1) всебічне вивчення й аналіз освітнього процесу з метою координації всієї роботи чи окремих її ділянок відповідно до поставлених завдань, спрямованих на забезпечення оптимальної організації навчання учнів;
- 2) надання методичної допомоги педагогам з метою вдосконалення та розвитку професійної майстерності;
- 3) взаємодія адміністрації та педагогічного колективу, орієнтована на підвищення ефективності педагогічного процесу.

Внутрішній контроль не тільки є частиною системи управління, але й сам представляє систему, отже, його формування і організація повинні бути підпорядковані всім вимогам системного підходу, перш за все бути чітко структурованими і оформленими. Структура внутрішнього контролю відображає організацію контролю на всіх рівнях: зовнішньому - державному, громадському, і внутрішньому - педагогічному.

Саме внутрішній контроль є тією необхідною ланкою, за підсумками якої починає працювати функція регулювання,

здійснюються необхідні корективи і в аналітичному процесі, і в процесі планування та організації дій. Чіткий, постійний внутрішній контроль є невід'ємною умовою успішного виконання завдань та управлінських рішень, що стоять перед освітянською галуззю. Мета, зміст і методи корекційних дій в процесі управління диктує функція контролю, яка, виявляючи невідповідність нормам і вимогам, поставляє інформацію про те, де, що, як і коли необхідно привести в належний порядок. Вибірковість і точність дії функції регулювання цілком буде залежати від рівня якості проведення внутрішнього контролю.

Кожен керівник закладу освіти постійно потребує чіткого уявлення про те, як розвивається заклад, які тенденції того розвитку, як вдосконалюється (або не удосконалюється) освітній процес. Іншими словами потрібен постійний аналіз, постійний зворотний зв'язок, інформованість про всі сфери життя і діяльності установи. Таку інформацію - достовірну, повну - можна отримати тільки за допомогою добре налагодженого внутрішнього контролю в системі закладу освіти.

Внутрішній контроль забезпечує здійснення методичної допомоги вчителів з метою вдосконалення і розвитку педагогічної майстерності, взаємодії адміністрації та

педагогічного колективу, зорієнтованої на підвищення ефективності педагогічного процесу.

Його мета — домогтися оптимальної відповідності діяльності закладу освіти державним стандартам.

Внутрішній контроль планується заздалегідь. Керівники закладу освіти розподіляють між собою сфери діяльності для контролю залежно від свого фаху. Тому директору закладу освіти, якщо його спеціальність, наприклад, біологія, доцільніше зосередитися на контролі вчителів, що викладають предмети фізико-математичного циклу; коли, наприклад, його заступник з навчальної роботи - історик, він перевіряє діяльність учителів гуманітарних предметів; заступник з навчально - виховної роботи — роботу класних керівників тощо. Водночас кожному з них слід вивчати роботу всіх учителів і вихователів, що потребує детальної підготовки до кожного контрольного заходу.

Для забезпечення системи і єдності вимог внутрішнього контролю директор ліцею спільно зі своїми заступниками складає плани контролю на півріччя, місяць, в яких зазначає, хто із працівників закладу освіти, коли і з якою метою, який вид перевірки і якими методами здійснюватиме. У таких планах передбачено можливість спільного відвідування уроків і позакласних занять керівниками

закладу освіти , залучення до участі в контролі керівників методичних осередків (предметних кафедр, членів атестаційної комісії та ін.), досвідчених учителів, класних керівників. Згодом формується графік внутрішнього контролю.

Організація перевірки будь-якого з аспектів освітнього процесу передбачає визначення мети, складання плану перевірки, вибір форм і методів контролю, констатування, об'єктивну оцінку стану справ, висновків, пропозицій щодо вдосконалення освітнього процесу або усунення недоліків, контроль за виконанням пропозицій.

Внутрішній контроль повинен мати індивідуальний характер, що потребує здійснення контролю за роботою кожного члена колективу. Він має бути систематичним, раціональним, всебічним. Важливо забезпечити єдність вимог і об'єктивність, що унеможливиює суб'єктивні оціночні судження і висновки, а також диференційований підхід, який враховує специфічні особливості та індивідуальні якості контрольованих.

Контроль можна поділити на три етапи:

1. Постановка чітких завдань для виконання.
2. Перевірка їх виконання.

3. Вирішення проблем, якщо виконання не відповідає поставленим завданням.

Управлінський контроль – це постійне порівняння того, що є, з тим, що має бути. Контролювати може тільки той, хто знає, що повинно бути, і своєчасно робить це знання надбанням інших. Контроль як інструмент управління має стимулювати продуктивність праці й розвиток співробітників. За здійснення контролю відповідає безпосередньо керівник. Ця функція є його обов'язком, який не підлягає делегуванню.

Мета контролю – це:

- постійне порівняння того, що є, з тим, що має бути за нормативними документами;
- отримання об'єктивної і повної інформації про стан освіти в ліцеї;
- мотивація розвитку творчих основ діяльності вчителя.

Завдання контролю:

- створення умов для розвитку освітнього закладу;
- забезпечення взаємодії управляючої системи і системи, якою управляють;
- поєднання адміністративного і суспільного контролю в школі з самоаналізом і самоконтролем учасників педагогічного процесу;

- створення інформаційного банку даних про роботу кожного педагога, стану освітнього процесу, рівня вихованості, розвитку учнів;
- спонукання до ліквідування недоліків і використання нових можливостей;
- мотивування педагогів до покращення результатів праці.

Система внутрішнього контролю ліцею може розглядатися як підсистема загальної цілісної системи, що дозволяє виділити її власні підструктурні компоненти.

2.2. Види внутрішнього контролю закладу освіти (залежно від мети)

Персональний контроль. Мета - вивчення системи професійної діяльності одного вчителя. Персональний контроль використовується для надання діючої допомоги вчителю в його роботі. Він розрахований на тривалий час, що дозволяє контролювати всю діяльність педагога, фіксувати поступовий ріст його педагогічної майстерності. Програма дій: бесіда з учителем; вивчення документації вчителя; відвідування й аналіз уроків; відвідування й аналіз позакласних заходів; вивчення робіт учнів; індивідуальні консультації. Керівник дає конкретні методичні рекомендації й обов'язково призначає дату повторної перевірки.

Вибірковий контроль. Мета - вивчення діяльності одного чи кількох учителів з певної проблеми. Програма дій: бесіди з учителями (анкетування, діагностика); відвідування й аналіз уроків (позакласних заходів); аналіз контрольних (письмових) робіт учнів; індивідуальні консультації.

Оглядовий контроль. Мета - загальне знайомство з роботою всього колективу або його частини. Цю форму контролю раціонально використовувати на початку навчального року для з'ясування, на якому професійному рівні починає навчальний рік кожний член колективу, що

нового з'явилося у роботі кожного вчителя. Заступник директора з навчальної роботи складає графік відвідування уроків учителів, який вивішується в учительській, і кожний учитель заздалегідь знає, хто і коли відвідає його урок. Форму оглядового контролю можна використовувати й наприкінці навчального року, коли необхідно визначити, наскільки повно знайшли своє втілення у практичній роботі учителів ті задачі, над якими працював увесь колектив протягом року. Результати такого контролю обговорюються на педагогічній раді. Відзначається, що досягнуто, над чим необхідно працювати в наступному навчальному році. Оглядовий контроль дозволяє новопризначеному керівнику за короткий термін познайомитися з роботою всього колективу й одержати загальне уявлення про стан освітнього процесу у ліцеї. Програма дій: відвідування й аналіз уроків (позакласних заходів); індивідуальні консультації.

Класно-узагальнюючий контроль. Мета - вивчення стану освітнього процесу в одному із класів. Керівник закладу освіти протягом одного чи кількох навчальних днів присутній на всіх уроках у тому самому класі. Програма дій: відвідування й аналіз уроків; відвідування й аналіз позакласних заходів; перевірка якості знань, умінь і навичок учнів (контрольні зрізи, тестування); комплексна перевірка

зошитів учнів; перевірка щоденників; індивідуальні консультації.

Комплексно-узагальнюючий контроль. Мета - вивчення стану освітнього процесу в паралельних класах. Одночасна перевірка якості викладання вчителів, які працюють у паралельних класах, дозволяє провести порівняльний аналіз діяльності педагогів, сприяє виявленню передового педагогічного досвіду. Програма дій: порівняльний аналіз контрольних робіт (зрізів) з предметів у паралельних класах; відвідування й аналіз уроків (позакласних заходів) у паралельних класах; порівняльний аналіз зошитів, щоденників учнів; індивідуальні консультації.

Фронтальний контроль. Мета - комплексне, глибоке, всебічне вивчення освітнього процесу в цілому. Зазвичай для здійснення фронтального контролю створюється комісія у складі 5–6-ти осіб, яку очолює директор або його заступник із навчальної роботи. Фронтальний контроль дозволяє перевірити систему роботи одного вчителя. У цьому випадку перевірка ведеться в повному обсязі. Програма фронтальної перевірки роботи вчителів: підготовка до уроків, заходів (тематичне й поурочне планування, план виховної роботи); виконання навчальних програм; якість уроків - їх навчальна та розвивальна сторони, виховна роль; види та форми

контролю якості знань, успішності учнів; стан знань, умінь і навичок учнів; виховання учнів у ході навчання та в позаурочний час (спостереження на уроках, відвідування гуртків, секцій, вечорів, аналіз виконання плану виховної роботи); виховання інтересу до предмета (цікава форма навчання, розмаїтість методів, система стимулювання); перевірка щоденників, зошитів; ведення журналу; робота з батьками; самоосвіта; громадська діяльність учителя. Для здійснення фронтальної перевірки необхідно відвідати вчителя 6–10 уроків. Адміністрація закладу освіти повинна врахувати, що вчитель не може піддаватися фронтальній перевірці більше одного разу на рік. Один раз на п'ять років фронтально перевіряється стан викладання предметів. Програма фронтальної перевірки стану викладання предметів: планування роботи з предмета; виконання державних програм; якість викладання предмета; якість знань, умінь і навичок учнів з предмета; позакласна робота з предмета; шкільна документація з предмета; використання навчально-наочних посібників, їх поповнення.

У такий же спосіб здійснюється фронтальна перевірка роботи методичного об'єднання та предметних кафедр.

2.3. Форми внутрішнього контролю в ліцеї

Коллективна. До контролю залучають усі ступені управління: адміністрацію, керівників кафедр, досвідчених учителів, учнів, батьків.

Взаємоконтроль. До контролю залучають керівників кафедр, досвідчених учителів і класних керівників через наставництво, взаємовідвідування навчальних занять і виховних заходів.

Самоконтроль. Делегується найдосвідченішим учителям і класним керівникам з обов'язковим періодичним звітуванням за пропонованими схемами.

Адміністративний плановий контроль. Здійснюють директор, його заступники, керівники кафедр відповідно до плану внутрішнього контролю.

Адміністративний регульовальний (позаплановий) контроль. Здійснюють директор і його заступники у разі виникнення непередбачених планом проблем.

Об'єктивність будь-якого виду чи форми перевірки залежить від умілого використання методів контролю.

2.4. Здійснення контролю за освітнім процесом у ліцеї

Завдання, що постають перед внутрішньою системою контролю, гармонійно пов'язані з основними напрямками діяльності закладу освіти й вимагають перевірки таких питань: виконання державних навчальних планів і програм; стан викладання окремих дисциплін; якість знань і умінь учнів згідно з навчальними програмами; методична робота; позакласна виховна робота з учнями; запровадження інноваційних технологій; застосування нетрадиційних форм і методів навчання й виховання в роботі учителів; реальний стан комп'ютеризації освітнього процесу; реалізація принципів гуманізації та гуманітаризації освітнього процесу; рівень якості роботи з відродження національної культури засобами освітнього процесу.

Планування контролю ґрунтується на таких основних принципах: чітке розуміння мети і завдань закладу освіти; науковість, комплексність, логічна послідовність; рівномірність у розподілі завдань для виконавців; отримання інформації про виконання; достатність для обґрунтованого прийняття управлінського рішення. Дотримання їх є важливою умовою вдосконалення управлінської майстерності адміністрації.

Методами внутрішнього контролю є перевірка документації, бесіда, спостереження, аналіз і самоаналіз уроку, проведеного виховного заходу, анкетування, тестування, графічна перевірка тощо.

Вимоги, яких необхідно дотримуватися при проведенні внутрішнього контролю: цілеспрямованість, оперативність; принциповість, об'єктивність, компетентність в оцінці діяльності учасників освітнього процесу; диференційованість та індивідуальний підхід до педагогів при проведенні контролю; наукова обґрунтованість, точність, повнота і конкретність висновків, рекомендацій і пропозицій; дійсність, вимогливість та ефективність (перевіряється реальний стан освітнього процесу, його вплив на розвиток особистості й підвищення якості знань учня відповідно до його пізнавальних можливостей); гласність (результати перевірок бажано відображати як письмово, так і у формі словесних зауважень); виховна й мотиваційна значущість проведеного контролю (для учнів і вчителів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веремко К.І. Планування роботи школи. – Харків: Вид. група «Основа», 2010. – 384 с.
2. Гончаренко О. Що можна зробити командою : управлінський аспект / О. Гончаренко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 3. – С. 47–54.
3. Жосан О.Е. Інноваційна діяльність гімназії / Жосан О.Е. – Кіровоград : КОІШПО ім. В.Сухомлинського, 2007. – 64 с.
4. Жосан О.Е. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу : [навч.-метод. посіб. для системи післядипл. освіти] / О.Е.Жосан. – Кіровоград : Вид-во КОІШПО імені Василя Сухомлинського, 2012. – 152 с.
5. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – М., 1993.
6. Котлярова Н.Удосконалення системи управління НВП // Директор школи, №21(717), листопад 2013. – С.38
7. Полторацька В. Управлінське забезпечення якості освітнього процесу / В. Полторацька // Директор школи. – 2012. – № 17 (689). – С. 20–38.
8. Пратичний довідник керівника ЗНЗ: з коментарем провідних фахівців МОН України/авт.-упоряд. С.М. Дятленко, В.С. Божинський. – Харків: Вид-во «Ранок», 2016. – 512с.

9. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу [Електронний ресурс] / О. Сорока. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf
10. Система планування роботи школи : методичні рекомендації керівникам загальноосвітніх навчальних закладів / ред. кол. // Житомирський ОІППО, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zipro.net.ua/index.php?page_id=543/.
11. Стратегічне планування діяльності школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/method/3804/>
12. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором / Сухомлинський В.О. / Вибрані твори в 5 томах. – Т. 4. – К.: Рад. шк., 1977. – С.393–625.
13. Управління загальноосвітнім навчальним закладом у сучасних умовах: методичні рекомендації/ За заг. ред. А.Ф. Шегеди. – Харків: Вид. група «Основа», 2015. – 128 с.
14. Управління навчальною діяльністю: навчально-методичний посібник/ Т.М. Хлебнікова. – Харків: Вид.група «Основа», 2013. – 224с.
- 15.Шубін М.А. Внутрішній контроль. – К., 1997.

ДОДАТКИ



Додадок 1. Стратегія розвитку ЗЗСО Берестечківський ліцей.

Стратегія розвитку освіти є комплексом методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. У ній максимально враховані потреби учасників освітнього процесу.

Стратегія розвитку закладу дає можливість виробити пріоритетні напрями діяльності закладу освіти на найближчі роки. Це — важливий документ діяльності закладу освіти. Тому до процесу розроблення стратегії директор закладу освіти залучає зацікавлені сторони.

У стратегії розвитку закладу освіти мають бути наступні блоки:

1). Цінності закладу. Цінності, по суті, є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу. Вони визначають, що для закладу освіти є важливим, які людські та суспільні цінності.

2). Місія. Місія дає відповідь на запитання, чому заклад освіти існує, яка мета його діяльності та для кого здійснюється освітня діяльність. Вона деталізує статус закладу освіти та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу.

3). Візія. Візія визначає, куди рухається заклад освіти, де він хоче бути. Формулювання візії дасть змогу відповісти на питання, які цілі школа прагне реалізувати у середньостроковій перспективі, на якому рівні хоче бути, чого прагне.

4). Стратегічні цілі діяльності закладу освіти. Стратегічні цілі визначають, якою має бути заклад освіти за кілька років, задають напрями розвитку та фіксують, чого школа прагне досягти. Вони визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу закладу освіти.

5). Операційні цілі. Операційні цілі визначають, яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідно для цього зробити. В операційних цілях стратегія закладу переходить від загального до конкретного.



Додаток 2. Річний план роботи ЗЗСО Берестечківський ліцей.

Стратегії розвитку закладу освіти втілюється в освітній процес через систему планування, основою якої — річний план роботи ліцею.

Річний план ліцею дає змогу директорові ефективно організувати поточну діяльність закладу освіти. Річний план має бути для закладу робочим функціональним документом, у якому сплановано конкретні кроки для підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти. У річному плані закладу освіти обов'язково окреслюються цілі на навчальний рік та узгоджуються зі стратегічними цілями ліцею.



Витяг з плану роботи ЗЗСО
Берестечківський ліцей. Зміст.

Структуру річного плану заклад обирає самостійно. Схвалює річний план на своєму засіданні педагогічна рада. План можна редагувати, якщо необхідно додати або виключити заходи через зміни законодавства, виправити

помилки, перенести заплановані заходи на більш пізній термін чи змінити виконавця.

Річний план роботи ліцею – це не лише настільна книга директора, але і ефективний інструмент реалізації стратегічного розвитку закладу освіти, що дозволить скоординувати діяльність всіх учасників освітнього процесу.



Витяг з плану роботи ЗЗСО
Берестечківський ліцей.

II розділ. Освітнє середовище закладу

Додаток 3. План роботи над науково-методичною проблемою у ЗЗСО Берестечківський ліцей.

Організацію роботи над науково-методичною проблемою закладу освіти необхідно здійснювати системно. Дану роботу у ЗЗСО Берестечківський ліцей ми розділяємо на чотири основних етапи: а) діагностичний; б) теоретичний; в) практичний; г) узагальнюючий. Кожний із цих етапів роботи над проблемною темою має свій зміст і завершеної групу заходів, спрямованих на вирішення визначених завдань.



План роботи ЗЗСО
Берестечківський ліцей над
науково-методичною проблемою

Додаток 4. Звіт директора ЗЗСО Берестечківський ліцей.

Керівник закладу освіти щороку звітує про свою діяльність на загальних зборах (конференціях). Звітування керівника здійснюється з метою подальшого утвердження відкритої і демократичної державно-громадської системи управління освітнім процесом у ліцеї, поєднання державного і громадського контролю за прозорістю прийняття й виконання управлінських рішень, запровадження колегіальної етики управлінської діяльності.



Звіт директора ЗЗСО
Берестечківський ліцей за
2020-2021 навчальний рік

Додаток 5. Циклограма внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль за освітнім процесом та діяльністю закладу освіти в цілому повинен бути спрямований на систематичне вивчення стану роботи педагогічних працівників та всього колективу, виконання програми розвитку, навчання і виховання учнів і якісного провадження освітньої діяльності. Контролювати означає не просто з'ясувати, що зроблено, а що ні, а й детально вивчивши педагогічний процес, методи роботи педагогів, допомогти їм удосконалити свою майстерність. Справедлива і доброзичлива оцінка діяльності всіх членів колективу допомагає їм побачити свої слабкі і сильні сторони, вчить критично аналізувати свою роботу. Контроль, у якому фіксуються тільки недоліки, не може допомогти працівнику досягти високих результатів. Контроль - це вміння бачити, розуміти, аналізувати та прогнозувати.



Циклограма внутрішнього контролю
ЗЗСО Берестечківський ліцей.

Додаток 6. Правила внутрішнього трудового розпорядку

Правила внутрішнього трудового розпорядку поширюються на усіх працівників закладу освіти. Метою цих правил визначення обов'язків педагогічних та інших працівників ліцею, передбачених нормами, які встановлюють внутрішній розпорядок у закладі освіти. Дисципліна праці – це не тільки суворе дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, а й свідоме, творче ставлення до своєї роботи, забезпечення її високої якості, продуктивне використання робочого часу. Найважливішим напрямком у роботі по вихованню і зміцненню дисципліни праці є ефективне використання прав, наданих трудовим колективам чинним законодавством.



Правила внутрішнього трудового розпорядку

ЗЗСО Берестечківський ліцей

Додаток 7. Внутрішня система забезпечення якості освіти ЗЗСО Берестечківський ліцей.

Створити внутрішню систему — стратегічне рішення закладу освіти. Внутрішня система — це інструмент, який дасть змогу розвивати заклад, забезпечить і налаштує процеси його освітньої діяльності. Під внутрішньою системою розуміється сукупність умов, процедур та заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність освітніх і управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість освітнього процесу, формування ключових компетентностей учнів, сприяють всебічному розвитку особистості.



Положення
про внутрішню систему забезпечення якості освіти
ЗЗСО Берестечківський ліцей