

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ  
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

# **Сучасні підходи до планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу**

(науково-методичний посібник)

**Черкаси**

**2015**

Рекомендовано до друку Вченою радою ЧОПОПП.

Протокол №1 від 27.01. 2015 року

**АВТОР:**

**Богославець Г.І.**, старший викладач кафедри освітнього менеджменту і педагогічних інновацій Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників

**РЕЦЕНЗЕНТИ :**

**Андрющенко Т.К.**, завідувач кафедри освітнього менеджменту і педагогічних інновацій, кандидат педагогічних наук Черкаського ОПОПП;

**Пальтова Т.П.**, заступник директора з навчально-виховної роботи спеціалізованої школи 1-111 ступенів №17 Черкаської міської ради.

*На сучасному етапі розвитку освіти проблема управління навчально-виховними закладами є дуже актуальною. Науково-методичний посібник подає визначення як зарубіжних, так і вітчизняних науковців поняття управління, видів і функцій управління та способів їх реалізації. Акцент посібника зосереджено на сучасних підходах до планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу.*

*Посібник дає можливість забезпечувати теоретичну підготовку майбутніх керівників і підвищувати управлінський потенціал адміністративного корпусу загальноосвітніх навчальних закладів.*

*Для керівників загальноосвітніх навчальних закладів, педагогічних працівників, методичних об'єднань та методистів.*

©ЧОПОПП, 2015.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
I розділ. Загальні основи управління навчально-виховним закладом...	6
II розділ. Перспективне планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу.....	10
III розділ. Теоретичні засади плану роботи на поточний навчальний рік.....	17
IV розділ. Методичні рекомендації до складання річного плану.....	21
V розділ. Особисте тижневе планування роботи керівника навчального закладу.....	28

## ВСТУП

Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», Національною доктриною розвитку освіти України у ХХІ столітті, державними цільовими програмами, нормативними документами передбачається суттєве удосконалення управління освітою в Україні, утвердження сучасного типу управління та перехід до державно-громадської моделі управління середньою освітою.

Успішна реалізація цих завдань значною мірою визначається творчим підходом керівників загальноосвітніх начальних закладів до їх вирішення. Адже сьогодні значно зросла актуальність розв'язання таких питань, як упровадження інноваційних, інформаційно-комунікаційних технологій, удосконалення змісту загальної освіти, координація зусиль школи, сім'ї та громадськості в розвитку особистості дитини. Водночас першочергового значення набуває проблема розвитку творчого потенціалу педагогів, питання виявлення, вивчення, узагальнення й упровадження перспективного педагогічного досвіду, створення в педагогічних колективах сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, атмосфери творчості та відповідальності. Все це є доказом необхідності модернізації внутрішнього шкільного управління навчально-виховним процесом, який за оцінками багатьох науковців і дослідників нині є недостатньо продуктивним.

Про втрату професіоналізму з тривогою говорять фахівці багатьох галузей: вчителі й інженери, лікарі й науковці. Однак сфера діяльності, яка називається управлінням, за всією своєю значущістю та специфічністю ніколи, по суті, і не розглядалася як професійна, зокрема, і в освітній галузі.

Тут завжди діяли й діють «практики», які, зазвичай, не одержували спеціальної підготовки в такій складній галузі, як управління соціальними процесами та системами, у тому числі й школою. У більшості з них немає елементарних теоретичних основ управління, підготовки з питань психології, управління, техніки особистої роботи, діловодства. Звідси – прорахунки й помилки в роботі, а то й суттєві недоліки у діяльності частини керівників шкіл з управління педагогічними процесом.

Саме це спонукає науковців і дослідників до пошуку ефективних шляхів та способів допомоги, підготовки та перепідготовки керівників закладів освіти. Цим зумовлена розробка науково-методичного посібника «Сучасні підходи до планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу». В ньому і нинішні, й майбутні керівники шкіл різних рівнів знайдуть відповіді на окремі питання з теорії управління, а саме – планування, організації та методичних основ управління загальноосвітнім навчальним закладом. Посібник дає можливість забезпечувати теоретичну підготовку майбутніх керівників і підвищувати управлінський потенціал діючого адміністративного корпусу загальноосвітніх навчальних закладів.

До цього ж зауважимо, що основи управлінської діяльності мають знати не тільки адміністрація навчального закладу, а й учителі. Кожен працівник

школи постійно потребує чіткого уявлення про те, як розвивається заклад, які тенденції цього розвитку, як удосконалюється (чи не удосконалюється) початково-виховний процес у єдності із завданнями, визначеними Законом України «Про загальну середню освіту».

Акцент науково-методичного посібника зосереджено на розкритті сучасних теоретичних аспектів та методиці ефективного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

## РОЗДІЛ І.

### ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ Й КЕРІВНИЦТВА НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИМ ЗАКЛАДОМ

Управління як наука пройшла певні етапи свого розвитку, в процесі якого виникали й розвивалися різні підходи, формувалися різні школи. Вона знаходиться в постійному розвитку й оновленні. Існує в науці безліч визначень терміну «управління». Ось деякі з них:

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації, це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в елективну цілеспрямовану і продуктивну групу» (Пітер Ф. Друкер).

Управління – робити що-небудь руками інших, тобто, той, хто робить –, не керує, хто керує – не робить). (Американське визначення поняття управління).

Управління – це:

- процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або для підтримки її в якомусь установленому режимі;

- цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів, спрямована на забезпечення становлення, стабілізацію оптимального функціонування і розвитку школи;

- цілеспрямована й чітко скоординована робота вчителів, колегіальних органів школи та інших навчальних закладів, підприємств, установ і громадськості, що являють собою керівну систему з комплексного створення всіх умов, необхідних для досягнення кінцевої мети виховання і навчання школярів (Є.Павлютенков, В.Крижко).

Як бачимо, управління – поняття складне й багатогранне, воно залежить від специфіки об'єкта. Наукова теорія управління школою розроблена слабше, ніж теорія управління виробництвом. За визначенням В.Лазарева, «управління школою – це особлива діяльність, в якій суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва і контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу, громадськості та її спрямованість на досягнення цілей розвитку школи».

Якщо школа орієнтована на інтенсивний розвиток, то це передбачає безліч часткових змін. Усі ці зміни мають бути скоординовані та становити єдине ціле, інакше їхня ефективність, із точки зору кінцевого результату, не буде такою, якою могла б бути. Реалізація цього підходу до розвитку школи вимагає системного управління.

Системне управління – найскладніший вид управління інноваційними процесами. Він вимагає високої управлінської культури керівників і зрілості педагогічного колективу. При системному управлінні мають бути свої особливості і функції управління та способи їх реалізації.

Функції управління – особливі види управлінської діяльності, певний розподіл праці й спеціалізація у сфері управління. Зміст управління розкривається на основі виконання певних функцій управління.

Функції визначаються змістом і структурою «шкільного виробництва», а також розглядаються і як стадії управління. Науковці й практики по-різному розглядають функції управління. Так, О. Мойсєєв виокремлює чотири функції управління: планування, організація, керівництво й контроль. М.Поташник розширює спектр функцій, до яких відносить: прогнозування, програмування, планування, організація, регулювання, контроль, аналіз, коригування, стимулювання та ін.

На наш погляд, найбільш оптимальним є такий розподіл функцій управління: планування, організація, контроль, регулювання та аналіз.

І хоч у науковому світі та й серед управлінців-практиків є різні погляди на види управлінських дій або загальні функції управління, але майже всі науковці приділяють належну увагу такому виду управлінської діяльності, як планування. І це не випадкового, оскільки в плануванні реалізується не лише цільовий компонент системи, а й аналіз прогнозування внутрішнього й зовнішнього середовища, потреб і можливостей, вироблення різноманітних концепцій, самоаналіз ефективності планування тощо. Діяльність будь-якої системи без планування неможлива. Ось як про значення плану в діяльності системи зазначено у книзі «Управление развитием школы» М.Поташника і В.Лазарєва.

«Рух у майбутнє можна порівняти з рухом по незнайомій місцевості, а план – з картою цієї місцевості, на яку нанесені маршрути руху різних груп і визначені точки їхніх зустрічей під час руху. Якщо по незнайомій місцевості рухатися без карти, знаючи лише загальний напрямок, то потрібно буде витратити значно більше зусиль, щоб прийти у потрібне місце. Наявність плану дає керівнику впевненість, що він знає, який кінцевий результат повинен бути отриманий до певного моменту часу; хто, коли і які дії для цього повинен здійснити, і що цих дій буде достатньо для досягнення бажаного результату. Але не менш важливо й те, що завдяки плану не тільки керівник, а й учасники спільної діяльності розуміють, на досягнення якої спільної мети вони працюють, яка їхня роль у цій роботі, чого від них чекають і що трапиться, якщо вони не забезпечать своєчасного виконання своїх окремих завдань».

Отже, планування – своєрідне визначення завдань, виконання яких пов'язане з іншими функціями. Це початкова стадія управління, яка охоплює діяльність колективу в перспективі, поточну діяльність й головний елемент у керуванні. Отже, план-проект діяльності навчального закладу, один із видів управлінського рішення. У ньому здобуває вираження сформована система. Планування базується на підбитті підсумків роботи, що виявляється на основі комплексного аналізу діяльності школи. Потім дається оцінка результативності попереднього управлінського комплексного аналізу діяльності школи. Потім дається оцінка результативності попереднього управлінського циклу і

формуються нові завдання. План – це система скоординованих рішень, що визначають основні віхи діяльності школи.

Керівництво такою складною динамічною системою, як школа, вимагає ретельного планування. Планування – процес складний. Успіх у плануванні роботи залежить від правильно обраної мети, яка має бути реальною. Визначенню мети мають передувати діагностика проблеми школи із використанням новітніх психолого-педагогічних технологій, вивчення думки громадськості, потреб населення мікрорайону закладу в освітніх послугах, рівня розвитку учнів і т.д. Планування повинно бути процесом творчості всього педагогічного колективу, зорієнтованого на конкретні кінцеві результати. Планування буде лише тоді ефективним, коли всі складові будуть утворювати певну систему. У загальноосвітніх школах України відповідно до наказу МОНУ №240 від 23.06 2000 року визначена така система планування:

1. Перспективне планування загальноосвітнього навчального закладу.
2. План роботи на поточний навчальний рік.
3. Плани навчально-виховної роботи педагогів (календарні, поурочні, плани роботи класних керівників, вихователів, педагогів-організаторів, шкільних психологів, соціальних педагогів, логопедів ).
4. Плани роботи методичних об'єднань.
5. Плани роботи учнівських гуртків, об'єднань, спортивних секцій.
6. Плани роботи шкільної бібліотеки.
7. Особисте тижневе планування роботи керівників школи.
8. Плани роботи ради загальноосвітнього навчального закладу.
9. Плани роботи піклувальної ради, батьківського комітету (якщо такі створені).
10. План-календар роботи школи на поточний місяць, 2 чи 3 місяці, семестр).
11. Розклади уроків, факультативів, індивідуальних консультацій, позакласних заходів.

Усі ці плани мають бути наявні у кожному загальноосвітньому навчальному закладі. До того ж, в основу планування роботи навчально-виховного закладу мають бути покладені державні нормативні документи про освіту, які пронизані ідеями реформування системи освіти. Це, зокрема, такі: Конституція України; Закони України “Про освіту”, “Про мови”, “Про загальну середню освіту”, “Про дошкільну освіту”; Положення про середній загальноосвітній заклад; Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, державні цільові програми.

#### Питання для самоперевірки

1. Визначити предмет управління.
2. Як співвідносяться між собою поняття «управління» та «керівництво»?
3. Розкрити суть основних функцій управління, зокрема, планування.



4. Ким встановлена система планування загальноосвітнього навчального закладу?

#### Завдання для самостійної роботи

1. Пояснити значення понять «управління» і «керівництво».
2. Дати характеристику функціям управління.

#### **ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Закон України «Про загальну середню освіту» // Освіта України. – 1999.
2. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором // Вибрані твори: В 5 т. – К.: Рад.школа, 1977. – Т.4.
3. Березняк Є.С., Чернінський М.В. Керівництво роботою школи. – К.: Рад.школа. 1970.
4. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений // Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.
5. Фишман Л.И., Фишман И.С. Управление и руководство школой: алгебра и гармония // Директор школы. – 2001. – №7.
6. Терентьев В.К. Истины управления // Директор школы. – 2002. – №33.
7. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою. – Харків: Основа, 2006.

## РОЗДІЛ II.

### ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У переліку обов'язкової ділової документації, визначеної Типовою інструкцією з діловодства у загальноосвітніх навчальних закладах усіх типів і форм власності, затвердженої наказом Міністерства освіти й науки України 28 серпня 2013 р. за №1239, передбачено перспективне планування.

Найважливішим завданням планування, особливо перспективного, є прогнозування. Прогнозування повинно забезпечити розв'язання поставленої стратегічної мети за допомогою наукового передбачення на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків навчального закладу, вивчення тенденцій розвитку. Стосовно цього класики зазначали: «Передбачати – значить управляти» (Блез Паскаль); «Знати, щоб передбачати, передбачати, щоб управляти» (Огюст Конт). А Макіавеллі стверджував, що управляти – це змусити вірити, і вбачав у цьому одне з головних завдань керівника.

Прогнозування є найважливішим інструментом прийняття стратегічних управлінських рішень.

Планування, в тому числі й перспективне, повинне мати такі етапи: скрупульозна та об'єктивна оцінка стану справ у навчальному закладі; визначення мети (основної, проміжних і другорядних) і способів її досягнення; і, нарешті, вибір методів оперативного контролю.

Основні недоліки традиційного перспективного панування в тому, що вимоги до майбутніх результатів визначаються з позиції сьогодення, а не з позицій перспективи. Бажані результати чітко не фіксуються; заходи, внесені до планів, погано пов'язуються і координуються між собою, виступаючи часто як незалежні один від одного; вони також погано ув'язуються з ресурсним забезпеченням.

Саме в перспективних планах мають бути визначені основні напрями педагогічного пошуку. Необхідно навчитися передбачати в перспективі зміни й урахувати їх.

Важливими є наступні принципи планування:

- вибір й конкретизація заходів;
- конкретність визначення часу та виконавців;
- розумний баланс у забезпеченні функціонування та внесенні необхідних змін.

Отже, перспективний план повинен бути:

- чітким, логічним, зрозумілим;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- визначеним у просторі й часі, розрахованим на певний період;
- мати конкретні заходи;
- мати інструментарій для виконання цих заходів;
- зважати на ресурсне забезпечення цих заходів;

- визначати виконавців і відповідальних;
- бути спрямованим на зміни в навчальному закладі;
- мати чітку мету – розвиток начальної-виховної школи.

Обґрунтовано складений план є мотиваційним стимулом колективу.

Велику увагу перспективному плануванню приділяв В.О.Сухомлинський, який писав: «Керівництво, на мій погляд, повинно полягати в тому, щоб, відокремивши непередбачене – те, що не можна (і немає потреби) передбачити, спланувати, розрахувати, знайти у навчальному і виховному процесі найважливіше, найголовніше, визначити те, що не тільки входить у сферу наукового передбачення, але й немислиме без такого передбачення». Під час розробки перспективного плану роботи школи обов'язково враховуються існуючі та потенційні можливості педагогічного колективу; завдання, які колектив виконуватиме протягом спланованого періоду, найефективніші засоби для виконання запланованих завдань.

З метою оптимального здійснення планування складати перспективний план роботи школи найдоцільніше на п'ять років.

Зміст і форми перспективного плану можуть бути різними, оскільки їх вибір зумовлюється не лише загальними педагогічними завданнями, але й показниками економічного та соціального розвитку конкретного адміністративно-територіального району, особливостями кожної школи.

Формування перспективного плану вимагає певного аналізу чи дослідження:

- процесу міграції населення;
- демографічних процесів;
- глибокого та всебічного аналізу навчально-матеріальної бази;
- прогнозування змін у навчально-виховному процесі;
- завдання щодо трудового, економічного, естетичного та фізичного розвитку учнів;
- питання виховання національної свідомості школярів, культури поведінки, дисципліни;
- профорієнтаційної роботи з урахуванням потреб виробництва, села, району, побажань учнів та їхніх батьків, перспектив розвитку міста чи села та ін.

При складанні перспективного плану варто керуватися такими орієнтирами (далі – як приклад).

#### Підстава для розробки плану:

- Необхідність удосконалення якості освітніх послуг, які надає заклад;
- Вироблення освітньої та наукової стратегії з урахуванням якісних змін в українській державі.

### Нормативно-правова база :

- перелік законодавчих, директивних, нормативних документів, які регулюють зміст освітньої діяльності та зміни у здійсненні навчально-виховного процесу.

### Мета:

- створення умов для забезпечення доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави;

- забезпечення ефективного управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу;

### Завдання (на перспективу):

Створення механізмів державно-громадського регулювання якості освіти у школі шляхом:

- чіткої координації діяльності органів управління освітою та громадського інституту школи;
- переходу на систему незалежного оцінювання начальних досягнень учнів;
- забезпечення морального та матеріального стимулювання професійної самореалізації педагогічних кадрів, підвищення їхнього соціального статусу, професійного та загальнокультурного рівня, фахової майстерності;
- розвиток профільного навчання;
- запровадження освітніх інновацій, інформаційних педагогічних технологій;
- створення сприятливих умов до пошуку, підтримки та розвитку обдарованих дітей і молоді;
- підтримки дітей і молоді з особливими потребами;
- формування в учнівській молоді навичок здорового способу життя, розвиток дитячого та юнацького спорту і туризму;
- приведення матеріально-технічного стану школи у відповідність із потребами сучасної освіти;
- розвиток міжрегіонального та міжнародного партнерства тощо.

### Термін реалізації плану:

2016-2020 роки

### Етапи реалізації плану:

- організаційно-проектувальний етап (січень-серпень 2016 р.) (розробка Концепції розвитку школи; визначення основних стратегій, заходів і

механізмів розвитку; втілення ресурсів – людських, матеріальних, фінансових – реалізації плану).

- аналітико-практичний етап (вересень 2016 р. – вересень 2020 р.):  
(Практична реалізація інноваційних проектів плану; організація моніторингового спостереження за результатами; координація дій).

- завершальний етап (вересень-грудень 2020 р.): аналіз результатів моніторингу перспективного плану; поширення позитивного досвіду; вивчення перспективи подальшої роботи.

#### Ресурсне забезпечення плану:

Розробка та реалізація механізмів залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів: (цільових соціальних проектів; інвестицій; благодійних внесків тощо); підвищення ефективності використання бюджетних та позабюджетних коштів; прозорість використання фінансів у загальноосвітньому начальному закладі.

#### Очікувані результати:

Забезпечення умов для здобуття доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави.

Системний моніторинг реалізації плану, участь батьків і громадськості у незалежному оцінюванні якості освіти.

У планах повинно мати місце: наступність дій при досягненні мети, аналіз недоліків і конкретні заходи щодо їх усунення. Форма перспективного плану є довільною. Можна запропонувати, як приклад, ось таку:

Напрямки діяльності	Термін (роки)					Відповідальні за виконання	Форма контролю
	2016	2017	2018	2019	2020		

Або більш поширену.

№ з/п	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальні за виконання	Виконавці	Зауваження щодо виконання (перекреслення, зняття, заміна)

Перспективний план може мати такі розділи (як приклад):

### 1. Вступ.

Обов'язковим при будь-якому плануванні є урахування наслідків роботи за минулий період.

У вступі підбиваються основні орієнтовні підсумки виконання перспективного планування за минулий період, відзначається все позитивне, аналізуються прорахунки та причини, що їх зумовили, розглядається доцільність комплектації школи, розстановка кадрів. Визначаються основні проблеми, завдання над якими працюватиме школа і основна проблемна тема, над якою поглиблено працюватиме навчальний заклад упродовж п'яти років.

### 2. Основні напрямки розвитку школи.

Цей розділ має вміщувати:

- мережу класів відповідно до демографічних процесів оточення школи, міграції населення, народжуваності дітей, розвитку району тощо, а також реформування освіти;
- планується тип, структура школи, кількість груп дошкільнят (якщо це комплекс НВК), груп продовженого дня;
- профіль школи (природничий, технологічний, мистецький, спортивний тощо);
- введення курсів варіативної частини навчальних планів тощо.

### 3. Робота з кадрами (добір, розташування, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, їхній соціальний захист, забезпечення НОПП).

У цей розділ доцільно включати такі графіки й таблиці:

- таблиця потрібних школі педагогів на основні три та наступні два роки;
- графік підвищення кваліфікації педагогів на атестаційних курсах;
- графік проходження атестації педагогів;
- план набуття вчителями вищої освіти заочно чи другої освіти (за виробничої потреби).

### 4. Розвиток навчально-матеріальної бази, поліпшення умов праці та відпочинку вчителів та учнів.

У цьому розділі передбачається: обладнання класних кімнат, кабінетів, ТЗН, комп'ютерних класів, майстерень, їдальні, спортивних приміщень; доукомплектування бібліотеки посібниками; створення фонду підручників, поповнення фонотек, відеотеки, виготовлення дидактичного матеріалу, наочності тощо. А також заходи щодо безпечної експлуатації будівель і споруд

навчального закладу, поточні та капітальні ремонти, добудова чи будівництво (першочергові заходи).

Бажано, щоб керівники, плануючи цей розділ, врахували випереджуюче забезпечення навчально-матеріальної бази школи на основі прогнозів наповнюваності класів учнями ( відкриття нових класів, уведення нових предметів варіативної частини навчальних планів та ін..).

#### 5. Удосконалення навчання, виховання, підготовка до продуктивної праці учнів (управлінський аспект).

У цьому розділі доцільно:

- сформулювати тематику науково-практичних конференцій, семінарів, педагогічних читань ;
- перелік питань для розгляду на засіданні педагогічної ради ;
- тематика питань для розгляду методичної ради ;
- вивчення досвіду роботи кращих учителів ;
- проведення експериментально-дослідницької роботи ;
- доцільно скласти графік поглибленого вивчення навчальних досягнень учнів, викладання навчальних предметів;
- проведення позакласної та позашкільної роботи тощо.

Під час складання плану роботи має право використовуватися будь-який варіант і форма, враховуючи умови розвитку школи, професійний рівень педагогічних кадрів, якісні показники навчально-виховного процесу, рівень вихованості школярів, інші напрямки діяльності та досягнення і недоліки в них.

#### Питання для самоперевірки

1. Яке найважливіше завдання перспективного планування?
1. Які основні недоліки зустрічаються в перспективному плануванні?
2. Назвати основні принципи та вимоги до перспективного плану.
3. Визначити основні орієнтири (риси) перспективного плану.
4. Які вимоги щодо форми перспективного плану?
5. Назвати основні розділи перспективного плану.

#### Завдання для самостійної роботи

Розробити розділи перспективного плану:

- Робота з кадрами.
- Удосконалення навчально-виховного процесу (управлінський аспект).

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про загальну середню освіту» // Освіта України. – 1999. – 23 червня.
2. Інструкція з ведення ділової документації в загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів // Інформаційний збірник Міністерства освіти України. – 2000. – №17.
3. Сухомлинський В.О. Вибрані твори: У 5 т. – К.: Рад.школа, 1977, – Т.4.
4. Жерносек І.П. Плани роботи школи // Рідна школа. – 1993. – №9.
5. Планирование работы школы // Учебник для директора. – 2002. – №7-8.
6. Інноваційний освітній менеджмент: навч.посіб. – К.: Главник, 2006.
7. Менеджмент інновацій в освіті. – К.: Шк.світ, 2007.
8. Галіцина Л. Керівник: мистецтво стратегії і практики. – К.: Шк. світ, 2010.



## РОЗДІЛ III.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СКЛАДАННЯ ПЛАНУ РОБОТИ НА ПОТОЧНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ РІК

Діяльність керівника освітнього закладу передбачає щорічний педагогічний аналіз результатів навчально-виховного процесу, на основі якого формується мета управління, основні проблеми і завдання, тобто вибудовується модель-план закладу на наступний рік як довгострокове управлінське рішення.

План роботи загальноосвітнього закладу на поточний навчальний рік має бути обґрунтованим, повним, конкретним і реальним; аналітична частина його має відображати фактичний стан і результати навчально-виховного процесу та якість управління. Глибоко продуманий, змістовний, чіткий, конкретний, з близькою, середньою та віддаленою перспективами план роботи школи є тим документом, що визначає обличчя, стиль школи та, як маршрутна карта, відображає систему діяльності шкільного колективу.

Річний план роботи школи повинен охоплювати всі ділянки шкільного життя, виходячи з перспективної теми, над розв'язанням якої працює педагогічний колектив, нормативних і директивних документів, враховуючи результати роботи за минулий рік, шкільне обличчя, інтереси вчителів, учнів, їхніх батьків, розуміючи сутність кінцевої мети. Річний план відображає найголовніші питання роботи школи, він повинен виходити з глибокого аналізу діяльності педагогічного та учнівського колективів і орієнтувати їх на досягнення кращих результатів у роботі.

Відповідно до наказу МОНУ за №240 від 23.06 2000 року «Про затвердження Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах 1-111 супенів» – “єдиним документом у плануванні роботи школи є річний план, розділи якого доцільно привести у відповідність до Закону України “Про загальну середню освіту”.

Планування роботи школи повинно здійснюватись на основі таких принципів:

Принцип цілеспрямованості передбачає забезпечення високого світоглядного рівня викладання навчальних предметів; формування особистості школяра, його активної життєвої позиції, виховання національної свідомості, любові до України; спрямування діяльності школи на реалізацію законів України “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”, Національної доктрини розвитку освіти у XXI столітті тощо. Слід наголосити, що цей принцип, виходячи з настанов директивних та нормативних документів про школу, забороняє здійснювати пропаганду ідей та ідеологій будь-яких партій та угруповань згідно із законом України “Про свободу совісті й релігійного спрямування”.

Принцип науковості передбачає організацію втілення в життя досягнень психолого-педагогічної науки, передового педагогічного досвіду. На основі цього принципу повинні комплектуватися класи-комплекти, впроваджуватися

інтегровані курси, формуватися варіативна частина навчальних планів, структура й зміст діяльності самої школи. При цьому необхідно забезпечити оптимальне співвідношення теоретичного й практичного матеріалу щодо оволодіння необхідними навичками пізнавальної діяльності.

Принцип комплексного підходу до планування реалізується в поєднанні всіх складових навчально-виховного процесу, в тому числі педагогічно доцільної взаємодії школи, сім'ї та громадськості з метою формування особистості громадянина відповідно до природних даних дитини та соціально-побутових умов, оточення.

Принцип поєднання перспективного та щоденного планування базується на вмінні використовувати дані прогнозування розвитку міста (села) на десять, п'ять, три роки, на наступний рік, на чіткому визначенні місця освіти в цьому процесі, тобто, передбачає формування завдань, методів, тривалості, термінів, форм діяльності кожного учасника процесу на перспективу і на кожний день.

Принцип доцільності планування передбачає врахування цілей і завдань школи, конкретності заходів з кожного напрямку, кожної ділянки роботи (класний колектив, предметна, позакласна та позашкільна робота, методична робота, рада школи тощо).

Принцип урахування специфічних особливостей школи полягає в тому, щоб при плануванні враховувалися місце знаходження школи, навчально-матеріальна, побутова база, кадровий та учнівський склад, його професійний, інтелектуальний, фізичний потенціал, культурні та соціальні можливості міста (села), наявність “повних” шкіл у сусідніх селах, мікрорайоні, їхні перспективи.

Саме на цьому “хиблять” керівники шкіл, намагаючись вкласти в план роботи “модні” напрямки, теми без урахування можливостей їх втілення, а звідси – план – сам по собі, а суб'єкти діяльності – самі по собі, робота – “як буде”.

План має бути чітким, конкретним, оперативним. Повинно бути вказано хто, де, коли, з ким буде виконувати ту чи іншу роботу, як буде здійснюватися перевірка виконання заходу.

Найчастіше причиною незадовільного планування роботи школи є недостатня підготовленість керівника до управлінської діяльності, а саме: відсутність аналітичної основи планування; слабе цілепокладання; погана організація педагогічного колективу на виконання плану; відсутність контролю, регулювання процесів, що протікають у навчальному закладі тощо.

Звідси, як наслідок, впливають:

1. Висока щільність перевантаження плану, що свідчить про невміння відбирати систему педагогічно доцільних заходів. Це призводить до того, що плануються нереальні або непотрібні справи.

2. Нерівномірний розподіл планових доручень між виконавцями («везуть» виконання плану одні й ті самі).
3. Нерівномірний розподіл заходів щодо місяців.
4. Некомпетентність запланованої роботи (невідомо, хто буде виконувати? коли? як?).
5. Недостатня допомога з боку відділу освіти, методичного кабінету (слабкий аналіз річних планів школи позначається на формуванні найважливішого управлінського вміння – уміння планувати роботу навчального закладу).

Які ж є шляхи підвищення рівня планування?

1. Зв'язати в єдине ціле перспективне, поточне й оперативне планування.
2. Реалізувати в плануванні сукупність науково обґрунтованих принципів, що становлять методичну основу планування.
3. Прагнути до того, щоб структурні елементи (розділи плану) внутрішнього планування мали цілісну систему, головним принципом якої є прямий вплив цілого на частину (загальні цілі декомпенсуються на окремі) і зворотний вплив частини на ціле (кожна частина річного плану робить свій внесок у реалізацію головних цілей). Саме в цьому полягає один з аспектів систематичного підходу до планування. Особливо важливого значення слід надавати тим розділам річного плану, у яких спланований зміст роботи адміністрації щодо удосконалення внутрішньо шкільного управління й підвищення рівня організації праці. Тут в особливу операцію виділяється вивчення змістової сутності планових заходів управлінського характеру.

Необхідно концентрувати увагу на плануванні найбільш важливих параметрів управлінської діяльності адміністрації школи, а саме:

- внутрішньо шкільний контроль (вираження в плані повноти його об'єктів, цільової і тематичної спрямованості, глибини, практичної значущості, дієвості й повторюваності; форм і методів контролю);
- педагогічний аналіз (вираження змісту педагогічного аналізу, формування умінь системного самоаналізу педагогічної діяльності);
- організаторська діяльність керівників школи (вираження у плані конкретизованого змісту функціональних обов'язків членів адміністрації школи, спільної роботи адміністрації і профспілкової організації, загального розпорядку і режиму шкільного життя, циклограм управління);
- педагогічна рада (вираження в плані актуальності, аналітичної обґрунтованості обговорюваних питань, наступності і перспективності в роботі педради).

Слід пам'ятати, що план роботи на поточний рік – це модель майбутньої діяльності педагогічного колективу та його керівників. У ньому повинні

бути чітко сформульовані основні завдання, які стоять перед усім колективом школи у поточному навчальному році.

План охоплює період від 1 вересня поточного до 31 серпня наступного року. Для роботи з його складання повинен залучатися весь колектив. Оптимально – створити творчу групу, до складу якої увійшли б члени адміністрації, представники профспілкового комітету школи, ради школи та методичної ради, найбільш досвідчені й авторитетні педагоги. Глибоко продуманий, чіткий, змістовний і підтриманий педагогічним колективом план роботи школи є доброю основою для порозуміння в практичній роботі керівника і колективу; для удосконалення навчально-виховного процесу та творчого зростання розвитку самого загальноосвітнього закладу.

#### Питання для самоперевірки

1. Які загальні вимоги ставляться до планування?
2. На основі яких принципів здійснюється планування роботи школи на поточний навчальний рік?
3. Назвати основні недоліки, які найчастіше зустрічаються у річному плані?
4. Які шляхи підвищення рівня річного плану?
5. Яким розділам річного плану слід надавати особливо важливого значення і чому?

#### Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте річний план свого навчального закладу і визначте принципи, покладені в основу цього плану.

### **ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Закон України «Про загальну середню освіту» // Освіта України. – 1999. – 23 червня.
2. Березняк Е.С. Руководство современной школой. – М.: Просвещение, 1983.
3. Карлина С. Планирование работы школы // Народное образование: 1980. – №5.
4. Назмутдинов В., Антова Р. Организационные аспекты управления // Народное образование. – 1999. – №1-2.
5. Жерносек І.П. План роботи школи // Рідна школа. – 1993. – №9.
6. Терехов В., Усик І. Яременко М. Перспективне та річне планування роботи начального закладу. – К.: Шк. світ, 2011.

## РОЗДІЛ IV.

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СКЛАДАННЯ ПЛАНУ РОБОТИ ШКОЛИ НА ПОТОЧНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ РІК

План роботи школи на поточний навчальний рік (річний план), охоплює період від 1-го вересня поточного до 31 серпня наступного року. Роботу над річним планом слід починати заздалегідь і до його складання залучати весь колектив: учнівський, учительський, батьківський, У лютому-березні створити творчу групу (розпорядженням чи наказом по школі).

Вже у березні можна запропонувати педагогам давати (письмово чи усно) пропозиції до річного плану. Бажано, щоб у квітні-травні в школі відбулися засідання предметних методичних об'єднань, методоб'єднань класних керівників, батьківські збори, збори учнівського самоврядування для аналізу і підбиття підсумків виконання плану поточного та внесення конкретних пропозицій щодо плану наступного навчального року. Пропозиції до плану подають заступники директора з навчально-виховної роботи, педагог-організатор, соціальний педагог, бібліотекар, помічник директора з господарської роботи, завідувачі навчальними кабінетами. Усі ці пропозиції надходять до творчої групи, систематизуються і до 10 червня подаються директору школи для розгляду, наступного ознайомлення та обговорення педагогічним колективом. До 20-25 серпня проект плану повинен бути готовий для наступного розгляду й затвердження педагогічною радою школи в кінці серпня.

Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів рекомендує привести розділи річного плану у відповідність зі структурою Закону України «Про загальну середню освіту».

Основними розділами річного плану можуть бути такі:

#### I. Вступ.

У цьому розділі необхідно дати короткий аналіз підсумків минулого навчального року і визначити завдання діяльності закладу на новий навчальний рік. При цьому слід дати відповідь на такі питання:

- кількісні і якісні показники набору учнів;
- виконання Закону України “Про загальну середню освіту”, працевлаштування випускників;
- науково-теоретичний рівень викладання основ наук;
- успішність, навчальні досягнення учнів (основні позитивні моменти, недоліки);
- пояснення причини підвищення або зниження успішності учнів;
- дані про зайнятість учнів у позакласній діяльності, наявність правопорушень, їх причини;

- робота з метою підвищення науково-методичного рівня, самоосвіти вчителів, організація методичної роботи;
- робота педагогічної ради школи, учнівських організацій, ради школи;
- вказуються нерозв'язані завдання, труднощі і перешкоди на шляху реалізації програми розвитку школи;
- визначаються основні проблеми, над вирішенням яких працюватиме школа у поточному навчальному році;
- вказується проблемна тема для поглибленої роботи над нею педагогічного колективу.

## II. Діяльність педколективу зі створення умов для реалізації Закону України “Про загальну середню освіту”.

У цьому розділі йдеться:

- про облік дітей у мікрорайоні школи, які не мають повної середньої освіти, охоплення їх навчанням;
- створення груп продовженого дня;
- налагодження гарячого харчування;
- навчання вдома хворих дітей, організація індивідуального навчання;
- робота зі школярами, які мають прогалини в знаннях;
- підвіз учнів і учителів;
- зв'язок з дитячими садками і мікрорайоні школи тощо.

## III. Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів відповідно до Закону України «Про загальну середню освіту».

Цей розділ є провідним, і у ньому слід висвітлити першочергові завдання з поліпшення якості навчання, виховання учнів, як от:

- виконання навчальних програм з усіх предметів;
- поліпшення, підвищення науково-теоретичного рівня викладання;
- упровадження інноваційних технологій, удосконалення методів навчально-виховної роботи;
- удосконалення тематичного й поурочного планування з усіх навчальних предметів;
- створення умов для індивідуалізації та диференціації навчання, розвитку здібностей і творчого мислення учнів.

Особливу увагу слід звернути на роз'яснення учням:

- Декларації про державний суверенітет;
- Законів України: “Про мови”, “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”;
- основних положень Конституції України, практичній реалізації завдань, які впливають з Національної доктрини розвитку освіти

України в ХХІ столітті. Приділяється увага раціональному використанню варіативної частини навчального плану роботи школи.

#### IV. Становлення й розвиток виховної системи.

У розділі слід передбачити :

- створення найсприятливіших умов для організації позакласної роботи з розширення та поглиблення знань учнів; створення факультативів, предметних гуртків;
- проведення предметних тижнів, предметних олімпіад;
- організацію учнівського лекторію, з історії та культури українського народу;
- вивчення краєзнавчого матеріалу, національної символіки;
- естетичного, морального, екологічного виховання;
- планується робота з формування в учнів громадянської позиції, відповідальності за власні вчинки, долю суспільства й людства, з попередження правопорушень серед школярів;
- передбачається організація спортивно-масових змагань, проведення виставок творчих робіт учнів тощо, – йдеться про екологічне виховання, залучення учнів до охорони природи, проведення свят врожаю, тижнів саду, днів птахів, світ квітів і т.д.;
- планується створення належних умов для організації уроків праці у молодших класах; налагодження роботи для навчання учнів 5-9-х класів у кабінеті домоведення, майстернях з обробки деревини, металу, вивчення початкових елементів електротехніки, народних ремесел, організації самообслуговування, Має бути передбачено створення виробничих бригад, організація навчальної практики, робота технічних гуртків і гуртків сільськогосподарського профілю, проведення оглядів досягнень учнів у праці. Йдеться про участь трудових колективів у навчанні й виховання учнів, спільну роботу школи, шефських підприємств і навчально-виробничого комбінату, заходи з профорієнтації, організації профконсультацій і профвідбору як передумови здійснення профільного навчання у старшій школі.

#### V. Науково-теоретична, методична робота з кадрами.

У цьому розділі передбачаються заходи з:

- підвищення кваліфікації, курсової підготовки й перепідготовки вчителів, аналіз здобутків і проблем розбудови української національної школи;
- планується розподіл педагогічного навантаження між учителями, призначення класних керівників, завідуючих навчальними кабінетами, майстернями, керівників гуртків, відповідальних за туристсько-краєзнавчу роботу, екологічне виховання тощо;

- робота шкільної методичної служби, надання допомоги молодим учителям, організація самоосвіти учителів, їхня атестація, вивчення й упровадження досягнень психолого-педагогічної науки, передового педагогічного досвіду, творчі звіти кращих учителів;
- вивчення з учителями психолого-педагогічних проблем; організація семінарів щодо технічних засобів навчання, комп'ютеризації та інформатизації навчального процесу тощо.

## VI. Охорона та зміцнення здоров'я учнів.

У цьому розділі передбачаються заходи безпеки, охорони праці, санітарно-профілактичні та оздоровчі:

- вивчення правил дорожнього руху, пожежної безпеки, протирадіаційні заходи, правил поведінки на воді, дорогах, вивчення курсів “Валеологія” й “Охорони життя та здоров'я”;
- планується забезпечення санітарно-гігієнічного режиму в шкільних приміщеннях, організація медичного обслуговування учнів і профілактична робота з метою запобігання захворюванням;
- дотримання техніки безпеки у шкільних майстернях, на навчально-дослідних ділянках, у спортивному залі й на спортмайданчиках, у навчальних кабінетах;
- звертається увага на роботу із запобігання травматизму учнів 10-11 класів у процесі виробничого навчання;
- не слід забувати про статеве виховання старшокласників.

## VII. Організація контролю за діяльністю учасників навчально-виховного процесу.

У розділі планується тематика питань, які розглядатиме педагогічна рада і визначаються заходи контролю за основними напрямками діяльності школи:

- якість навчальних досягнень учнів, засвоєння ними основ наук;
- стан викладання й виконання вимог навчальних програм, ведення класних журналів, учнівських зошитів, щоденників;
- стан методичної роботи й підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- організація позакласної виховної роботи, дослідження рівня вихованості учнів, вивчення системи роботи класних керівників і організація шкільного самоврядування;
- діяльність груп продовженого дня; стан трудового виховання та профорієнтація; наступність у навчально-виховній роботі – “дитячий садок-школа”;
- виконання статуту школи;
- реалізація рішень педагогічної ради;



- заходи щодо проведення тематичної атестації школярів, оцінювання їхніх навчальних досягнень по закінченню навчальних семестрів, року, підготовка й проведення державної атестації школярів – зовнішнього незалежного оцінювання (тестування).

### VIII. Співдружність сім'ї, школи, громадськості, позашкільних установ з метою розвитку особистості учнів.

У цьому розділі планується:

- пропаганда серед батьків Законів України “Про освіту”; “Про загальну середню освіту”, “Про дошкільну освіту”, “Про мови в Україні”, Положення про загальноосвітній навчально-виховний заклад, Статуту школи тощо;
- планується робота загальних зборів (конференцій) ради школи (засідання ради школи – педагогічного колективу, учнів II і III ступенів навчання, батьків і громадськості — повинні проводитися не менше 4-х разів на навчальний рік);
- за рішенням загальних зборів (конференцій) у школі можуть створюватися піклувальна рада й загальношкільний батьківський комітет.

(При плануванні роботи ради школи, піклувальної ради слід керуватися Положенням про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу та Примірним положенням про раду загальноосвітнього навчального закладу. (Див. “Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України”. – К, 2001, – №8).

### IX. Фінансово-господарська діяльність. Зміцнення матеріально-технічної бази школи.

Цей розділ передбачає:

- створення нових навчальних кабінетів і поповнення існуючих необхідними навчально-наочними посібниками, організацією виготовлення саморобних наочних і навчальних посібників;
- придбання комп'ютерної техніки, технічних засобів навчання;
- поповнення бібліографічного фонду;
- придбання меблів, спецодягу, спортінвентарю;
- надання школою додаткових платних послуг;
- виробництво продукції у шкільних майстернях, кооперативах тощо.

Оскільки плани роботи школи є моделями, що відбивають сутність конкретного об'єкту й умови забезпечення його функціонування та досягнення мети, то ці моделі мають право на творчу самостійність за змістом, структурою й формою.

Зміст, структура і форми планування визначаються адміністрацією конкретного навчального закладу (головне, щоб під час його складання витримувалися принципи положення й вимоги щодо планування).

Структура плану може бути рухомою й багатоваріативною, може включати як традиційні, так і допоміжні розділи. Це залежить від типу (статуту) освітнього закладу, його традицій.

План може бути розроблений у текстовій формі, у формі мережевого графіка, у формі програмно-цільового планування, у графічній або змішаній формі. Але головне у плані роботи школи – зміст, форма виконує допоміжну роль.

Бажано складати річний план, плануючи заходи кожного розділу окремо по місяцях (тижнях) тощо.

Останнім часом набуло поширення календарно-графічне планування роботи школи. План-графік може мати таку форму: по горизонталі вказано назви основних розділів плану роботи школи, по вертикалі – тижні навчального року, а в прямокутники, які утворюються, вписуються основні заходи. За такої форми планування річний план матиме вигляд:

Місяці	Тижні	Розділ I (назва)	Розділ II (назва)	Розділ III (назва)
Вересень	I тиждень	Назва заходу. Виконавець.	-“-	-“-
	II тиждень	Назва заходу. Виконавець.		

Найбільш раціональною є графічна форма планування. Її наочність, лаконічність, аналітична побудова дає можливість бачити зв'язки різних ланок навчально-виховного процесу. Це зумовлює зручність використання плану у повсякденній роботі.

#### Вимоги до оформлення плану:

- друкований варіант;
- переплетення;
- титульний лист;
- зміст;
- ухвалення рішенням педагогічної ради;
- затвердження директором школи.

#### Питання для самоперевірки:

1. Який період охоплює планування роботи школи на поточний навчальний рік?
2. Хто залучається до розробки річного плану?
3. З яких розділів складається річний план навчального закладу?
4. Які зустрічаються форми річного плану?
5. Які є вимоги до оформлення річного плану?

### Завдання для самостійної роботи

Розробити (спланувати) роботу з розділу «Організація контролю за діяльністю учасників навчально-виховного процесу».

### **ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Інструкція з ведення ділової документації в загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів // Інформаційний збірник міністерства освіти України. – 2000. – №17.
2. Сухомлинський В.О. Вибрані твори: У 5 т. – К.: Рад. школа, 1977. – Т.4.
3. Десятов Т., Коберник О., Тевлін Б., Чепурна Н. Наука управління загальноосвітнім закладом . – Харків: Основа. – 2003 р.
4. Городова Н.М. Планування роботи закладу освіти. – К.: Управління школою. – 2004.
5. Калинович Я. Планування роботи середнього загальноосвітнього закладу. // Директор школи. – К., 2005.
6. Терехов В., Усик І., Яременко М. Перспективне та річне планування роботи начального закладу. – К.: Шк. світ. – 2011.

## РОЗДІЛ V .

### ТИЖНЕВЕ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

Одна з найвідповідальніших й найскладніших обов'язкових ділянок роботи керівників школи – це тижневе планування. За директивними документами “організації виконання річного плану служить особисте тижневе планування роботи керівників школи”.

У руках досвідченого керівника індивідуальний план є не лише засобом, а й інструментом організації особистої праці, яка є рушійною силою педагогічного й учнівського колективів.

Зразки аналітичного підходу до праці впродовж дня і тижня можна знайти в практиці відомих керівників шкіл. Одна з праць В.О.Сухомлинського так і називається “Тиждень директора школи”. Форма тижневого плану роботи може бути довільною, але найчастіше керівники школи використовують таку:

№ з/п	Назва заходу	Дата проведення	Хто залучається до виконання	Відповідальний за виконання.	Відмітки про виконання. Зауваження і примітки.

Тижневе планування органічно поєднується і впливає з перспективного і особливо річного плану навчального закладу.

Важливою умовою успішного планування особистої праці є дотримання чіткої цільової настанови тижня, підпорядкування всього комплексу тижневих заходів основній меті та завданням педагогічного процесу на даний відрізок часу.

При складанні плану роботи на тиждень варто враховувати закономірність навчально-виховного процесу, зокрема його циклічність, і пристосувати до цього свої дії. Якщо роботу в школі організовано правильно, основні керівні функції виконуються циклічно. Визначаються основні види робіт, які слід виконувати -

#### щоденно:

- перевірка готовності до занять;
- відвідування уроків відповідно до плану внутрішньошкільного контролю;
- перевірка виконання розпоряджень керівних органів;

#### щотижня:

- індивідуальні бесіди з учителями, класними керівниками з виконання планів роботи;
- індивідуальні бесіди з класними колективами (вибірково), окремими учнями;

- перевірка роботи шкільної їдальні;
- перевірка планів роботи вчителів;
- бесіди з питань самоосвіти педагогів;
- робота з технічним персоналом школи;
- контроль за роботою гуртків різного профілю;
- перевірка виконання працівниками школи правил техніки безпеки;
- робота з учнівським активом;
- робота з базовими підприємствами, батьківським комітетом тощо;

щомісяця:

- перевірка класних журналів, зошитів і щоденників учнів;
- стану навчальних кабінетів (оформлення, використання наочності і т.д.)
- організація харчування дітей;
- проведення предметних тижнів;

щочверті:

- проведення засідань педагогічних рад;
- здійснення контролю: за роботою методичних об'єднань учителів;
- за веденням тематичного обліку навчальних досягнень учнів;
- за станом позакласного читання учнів;
- вибіркоче відвідування загальношкільних учнівських заходів тощо;

щосеместру:

- підбиття підсумків, навчально-виховної роботи за семестр;
- відвідування батьківських зборів;

щороку:

- проводиться набір учнів у перші, десяті класи;
- організуються Свята першого і останнього дзвоників;
- традиційні шкільні заходи;
- державна атестація, тестування, навчальна практика тощо.

Наведемо орієнтовний перелік заходів, які здійснюються щорічно у школі. Всі вони, а також інші, які передбачені річним планом роботи школи, мають знайти відображення у тижневих планах роботи керівників школи:

*Серпень:*

- організація роботи з учнями, які отримали завдання на літо;
- бесіди з молодими, новопризначеними учителями;
- комплектування шкільної бібліотеки підручниками й методичною літературою; перевірка наявності навчальних програм;
- установа режиму роботи школи;
- проведення наради вчителів і вихователів дошкільних закладів;
- огляд готовності до навчального року шкільних кабінетів, майстерень, спортивного залу, класних кімнат;
- погодження розкладу уроків;
- складання графіка чергування учителів, учнів, техперсоналу;
- попередні збори учнів;

- участь у серпневих конференціях педагогічних працівників;
- проведення серпневого засідання педагогічної ради;
- підготовка до складання статистичної звітності;
- складання тарифікаційних списків учителів;
- уточнення плану на навчальний рік, зокрема методичної роботи;
- видача класних журналів, іншої шкільної документації.

### *Вересень:*

- складання розкладу уроків, занять гуртків, факультативів, індивідуальних занять, консультацій; проведення заліків учнів 9-11 класів з техніки безпеки;
- організований початок нового навчального року, ознайомлення з навчанням і побутом дітей, які навчаються у цій школі;
- рейд до базової школи (у разів потреби);
- рейд перевірки виконання всеобучу в мікрорайоні школи;
- складання статистичної звітності;
- виявлення дітей, які станом здоров'я потребують індивідуального навчання;
- остаточне комплектування факультативів, гуртків, спортивних секцій;
- комплектування груп продовженого дня, шкільного інтернату;
- організація індивідуальної роботи з учнями, які мають значні прогалини у знаннях;
- організація навчання 6-річних дітей;
- проведення контролю, вибір об'єктів контролю на поточний навчальний рік;
- складання проекту кошторису на новий фінансовий рік;
- погодження календарних планів, планів роботи класних керівників, інших працівників школи;
- робота з молодими спеціалістами та новоприбулими;
- засідання шкільних методичних об'єднань;
- проведення «зондуючих» контрольних робіт з метою виявлення прогалин у знаннях учнів;
- формування шкільного батьківського комітету;
- підготовка школи до зими;
- проведення місячника запобігання дитячому дорожньому травматизму;
- організація роботи з колективом школи щодо питань виконання вимог техніки безпеки;
- організація завершення робіт на пришкільній навчально-дослідній ділянці;
- організація медичного огляду учнів;
- перевірка ведення класних журналів (з виданням наказу по школі);

- налагодження дієвих зв'язків із шефськими виробництвами, підшефними дитячими садками.

#### *Жовтень:*

- контроль за роботою гуртків, факультативів;
- проведення заочного туру предметних олімпіад;
- здійснення тематичного контролю за викладанням навчальних предметів: проведення тестування, контрольних робіт (вибіркові, тематичні контрольні роботи в плані підготовки до засідання педагогічної ради);
- вибіркова перевірка поурочних планів учителів, робота з ними;
- вивчення роботи молодих учителів;
- початок проведення інвентаризації у школі;
- контроль за роботою з дітьми «групи ризику»;
- обстеження житлово-побутових умов дітей, які перебувають під опікою;
- контроль за роботою груп продовженого дня;
- проведення Свята урожаю;
- проведення атестації на підтвердження кваліфікаційних категорій, педагогічних знань (у разі потреби);
- здійснення класно-узагальнюючого контролю;
- підготовка до роботи в осінньо-зимових умовах.

#### *Листопад:*

- проведення засідань педагогічної ради, методичних об'єднань;
- проведення другого туру шкільних предметних олімпіад, формування команди для участі у районній олімпіаді;
- фронтальна перевірка викладання одного з навчальних предметів (стану виховної роботи);
- контроль за станом проведення індивідуальних консультацій;
- аналіз санітарно-гігієнічного режиму й харчування школярів;
- профілактична робота з дітьми «групи ризику»;
- початок роботи з атестації педагогічних кадрів на встановлення кваліфікаційних категорій та присвоєння педагогічних звань;
- аналіз виконання навчальних планів і програм;
- загальношкільний огляд з техніки безпеки.

#### *Грудень:*

- завершення фронтальної перевірки викладання одного з предметів (стану виховної роботи);
- перевірка ведення шкільної документації;
- контроль за роботою предметних гуртків;
- проведення першого етапу захисту-конкурсу учнівських наукових робіт Малої академії наук;

- перевірка навичок читання, письма, обчислювальних навичок у початкових класах;
- участь у районних предметних олімпіадах;
- контроль за роботою учителів, які індивідуально навчають хворих дітей;
- завершення інвентаризації, складання актів на списання;
- складання плану роботи учительського та учнівського колективів на період зимових канікул;
- підготовка до січневого засідання педради;
- проведення директорських контрольних робіт за I семестр;
- перевірка виконання учнями Статуту школи;
- проведення новорічних ранків.

#### *Січень:*

- представлення кошторису на новий навчальний рік і заявки на придбання необхідного обладнання, навчальних посібників;
- складання розкладу уроків, факультативних занять, індивідуальних консультацій на друге півріччя;
- перевірка стану ведення тематичного обліку знань;
- навчання системи роботи одного з учителів;
- проведення засідань педагогічної ради, методоб'єднань, ради школи;
- початок фронтальної перевірки стану викладання одного з навчальних предметів;
- аналіз виконання навчальних програм, ведення шкільної документації; складання або корекція плану керівництва й контролю на II семестр навчального року;
- організація заходів під час зимових канікул;
- початок занять із дітьми, які не відвідують дитячих дошкільних закладів, підготовка їх до школи.

#### *Лютий:*

- проведення вечора зустрічі з випускниками школи, бесіда з учнями 9-11 класів щодо планів на майбутнє;
- планування підготовки до підсумкової державної атестації;
- проведення класно-узагальнюючого контролю;
- перевірка стану ведення учнівських зошитів;
- проведення вечора-зустрічі з представниками підприємств даної місцевості;
- завершення фронтальної перевірки;
- робота з визначення ефективності курсової підготовки педагогічних кадрів;
- вивчення стану навчально-виховної роботи в 1-х класах;
- створення творчих груп з підготовки проекту річного плану школи.

#### *Березень:*

- вивчення організації повторення навчального матеріалу;



- початок роботи творчих груп з підготовки проекту річного плану школи;
- рейд до шкільного закладу, діагностування дітей;
- складання розкладу державної підсумкової атестації учнів 4(3), 9 і 11 класів;
- проведення засідань педагогічної ради, методичних об'єднань;
- проведення тематичної перевірки стану викладання одного з навчальних предметів, питання виховної роботи;
- контроль за відвідуванням занять учнями;
- підготовка документів на звільнення учнів від підсумкової атестації;
- контроль за дотриманням учнями правил техніки безпеки, зокрема дорожнього руху;
- тиждень дитячої книги;
- підготовка до роботи на пришкільній навчально-дослідній ділянці, на ділянці, виділеній школі місцевим сільськогосподарським виробництвом.

#### *Квітень:*

- проведення діагностування учителів;
- підготовка до державної підсумкової атестації;
- діагностика навчальних досягнень учнів у ході поточної атестації;
- підготовка до аналізу й планування роботи школи на наступний навчальний рік;
- складання графіка літніх відпусток;
- набір учнів у перші класи;
- підбиття підсумків атестації педагогічних кадрів (узагальнення матеріалів наказом по школі);
- тиждень цивільної оборони;
- тиждень стажиста;
- фронтальна перевірка стану викладання одного з навчальних предметів чи питання виховної роботи;
- проведення педагогічного консилиуму учнів 4(3) класів;
- підбиття підсумків узагальнення передового педагогічного досвіду;
- вивчення системи роботи одного з учителів;
- складання списків комісій для проведення державної атестації учнів;
- організація весняних робіт на сільськогосподарських ділянках, закріплених за школою;
- початок підготовки документації до підсумкової державної атестації (закінчення до 10-15 травня).

#### *Травень:*

- проведення річних директорських контрольних робіт, перевірка стану проведення заліків у 9-11 класах;
- підбиття підсумків стажування молодих учителів;

- організація проведення заліків із правил дорожнього руху, фізичного виховання учнів 3(4), 9 і 11 класів;
- підготовка до завершення навчального року, проведення засідань педагогічної ради щодо переведення учнів у старші класи;
- підсумкова атестація навчальних досягнень учнів 3(4) класів;
- перевірка стану викладання навчальних програм, ведення шкільної документації;
- проведення заключних засідань методичних об'єднань, підбиття підсумків методичної роботи;
- відзначення Дня матері, Міжнародного дня сім'ї;
- святкування Дня Перемоги;
- перевірка техніки читання, письма, обчислювальних навичок молодших школярів;
- підготовка та проведення Свята останнього дзвоника;
- громадський огляд кабінетів, обладнання, підготовка до ремонту школи;
- корекція графіка відпусток;
- тематична перевірка питання навчально-виховної роботи;
- підготовка до випускних вечорів.

#### *Червень:*

- проведення державної підсумкової атестації учнів 9 і 11 класів;
- організація проведення навчальних екскурсій і навчальної практики учнів;
- засідання педагогічної ради (з нагоди закінчення школи учнями 9 і 11 класів);
- організація літнього відпочинку учнів на базі школи;
- проведення випускних вечорів;
- складання плану роботи на літній період з учнями, які мають значні прогалини у знаннях;
- аналіз роботи школи за минулий навчальний рік, складання плану роботи на наступний навчальний рік;
- підготовка до тарифікації учителів;
- ремонт школи, навчального обладнання.

#### *Липень:*

- закінчення ремонту школи;
- організація літнього оздоровлення дітей, літнього табору праці та відпочинку;
- організація індивідуальної роботи з учнями, які підлягають річній атестації у серпні-вересні.

(Заходи на серпень подано на початку).

Усі ці, а також інші заходи, які передбачені річним планом роботи школи, мають знайти відображення у тижневих планах роботи керівників школи.

### Питання для самоперевірки

1. Якими документами визначено обов'язковість тижневого планування роботи керівника школи.
2. Які функції виконує тижневе планування?
3. У чому полягає циклічність навчально-виховного процесу та як вона відображається у плануванні?

### Завдання для самостійної роботи

Розробити тижневе планування роботи керівника навчального закладу впродовж одного місяця (на вибір).

### **ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Закон України «Про загальну середню освіту»// Освіта України,–1999.– 23 червня.
2. Інструкція з ведення ділової документації в загальноосвітніх навчальних закладах 1-111 ступенів// Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України.–2000.–№17.
3. Сухомлинський В.О. Вибрані твори: у 5 т.–Рад. школа,1977.–Т.4.
4. Десятов Т., Коберник О., Тевлін Б., Чепурна Н. Наука управління загальноосвітнім закладом.–Харків:Основа.–2003.
5. Тевлін Б. Контрольно-аналітична діяльність керівника школи.–Харків: Основа ,–2006.
6. Управление современной школой / Под ред. М.М.Поташника,– М.,1992.

Видання підготовлено до друку та віддруковано  
редакційно-видавничим відділом ЧОПОПП  
Зам. № 1421 Тираж 100 пр.  
18003, Черкаси, вул. Бидгощська, 38/1