

УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ
ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЧЕРКАСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ
ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**
*Внутрішньошкільний контроль як функція управління
закладом загальної середньої освіти*

Навчально-методичний посібник

Черкаси - 2020

Рекомендовано до друку вченою радою КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради». Протокол № 2 від 02 червня 2020 року

АВТОР:

Богославець Г.І., старший викладач кафедри професійного розвитку педагогів КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Андрющенко Т.К., завідувач кафедри професійного розвитку педагогів КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради»;

Топчій І.В., директор Черкаської гімназії № 9 Черкаської міської ради.

Управління закладом в умовах сучасної освіти – це управління, яке в повній мірі сприяє здійсненню й розвитку якісного освітнього процесу; компетентнісному розвитку учня; розвитку професійних та особистісних якостей учителя і змісту самої управлінської діяльності. Важливе місце в загальній системі управління освітнім закладом відводиться контрольній-аналітичній діяльності, що ґрунтується на правильно організованій системі внутрішнього шкільного контролю.

Функція контролю – одна з основних функцій управлінської діяльності керівника школи, виконання якої – це процес отримання та опрацювання інформації про хід та результати освітнього процесу для прийняття на цій основі певного управлінського рішення. Контроль, як технологічна послуга з позиції менеджменту, забезпечує як отримання інформації про реальний стан освітньої системи, так і водночас є потужною силою її розвитку.

Представлений навчально-методичний посібник містить як науково теоретичні засади, так і методичні поради щодо особливостей, принципів, мети і завдань упровадження внутрішнього шкільного контролю в закладах освіти.

Для керівників, педагогів закладів загальної середньої освіти та працівників методичних служб.

Зміст

Контроль – одна з основних функцій управлінської діяльності керівників школи.....	4
Внутрішньошкільний контроль як регулятор освітнього процесу.....	6
Принципи, завдання та особливості внутрішньо шкільного контролю.....	10
Організація дієвого внутрішньо шкільного контролю.....	20
Контроль за результатами, якістю освітнього процесу та роботою педагогічних працівників.....	37
Список рекомендованої літератури.....	47

Контроль – одна з основних функцій управлінської діяльності керівника школи

Український освітній менеджмент, увібравши кращі традиції світових теорій управління, активізує пошуки нових траєкторій розвитку функцій керівництва та управління освітніми закладами.

Від чого залежить стиль роботи та управлінська діяльність керівника школи? Як досягти результативного керівництва сучасною школою? Найперше – це глибоко і всебічно знати стан справ на кожній ділянці, уміти виявляти причини, аналізувати їх, правильно і своєчасно реагувати на запити колективу. Сьогодні директор загальноосвітнього навчального закладу виконує багато функцій (науковці називають до 30). Однією з найважливіших умов результативного керівництва (управлінської діяльності) є зворотній зв'язок (діалог), де **контроль** є способом цього зв'язку і засобом отримання інформації.

Посилення уваги до функцій контролю в освітньому просторі спричинене зрослими вимогами до якості освіти, оскільки саме контроль як технологічна послуга з позиції менеджменту забезпечує отримання інформації про реальний стан освітньої системи і водночас є потужною силою її розвитку, тому що виявляє, знаходить, робить максимально прозорим і зрозумілим характер окремих деталей педагогічних явищ та процесів.

Слово «контроль» – французького походження, означає «забезпечення чи перевірку правильності тих чи інших дій в галузі виробництва й управління».

Внутрішньо шкільний контроль – це всебічне вивчення та аналіз навчально-виховного процесу в школі з метою координування всієї роботи відповідно до поставлених завдань. ***Внутрішньо шкільний контроль – це вид діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів спільно з представниками громадських організацій із встановлення відповідності всієї системи навчально-виховної роботи закладу загально державним вимогам.***

Вітчизняні і зарубіжні вчені поняття «внутрішньо шкільний контроль» розглядають, насамперед, як засіб одержання інформації про стан керівної системи. Щоб управляти освітнім закладом на рівні сучасних умов і вимог, приймати правильне, науково обґрунтоване рішення, керівникам потрібна достовірна інформація. Та й не тільки

керівникам. Кожен працівник школи потребує чіткого уявлення, як розвивається освітній заклад, які тенденції цього розвитку, як удосконалюється (або не вдосконалюється) навчально-виховний процес. Тобто, потрібний постійний аналіз, постійний зворотній зв'язок, поінформованість про всі сфери життя і діяльності шкільного колективу. Таку інформацію – достовірну і повну – можна отримати лише за добре налагодженого внутрішньо шкільного контролю. Результати контролю без аналізу мертві, а при відсутності мети не варто і контролювати.

Отже, *функція контролю – одна з основних функцій управлінської діяльності* керівника школи, виконання якої – це процес отримання та опрацювання інформації про хід та результати навчально-виховного процесу для прийняття на цій основі певного управлінського рішення. [3,с.84]

Традиційно у вітчизняній теорії управління школою центральною залишається система внутрішньо шкільного контролю. Видам, формам і методам контролю за роботою навчально-виховного процесу і його наслідками присвячено багато наукових праць, статей, посібників для керівників освітніх закладів. Більшість науковців старшого покоління (М.Кондаков, П. Зімін, М.Захаров, В.Стіуса, Д.Дейкун, Г.Горська, Р.Чуракова) вважали внутрішньо шкільний контроль (навіть уникаючи такого визначення) – особливим видом діяльності керівника школи. До питань внутрішньо шкільного контролю зверталися також Н.Островерхова, Л.Даниленко, Н.Бібік, І.Підласий, К.Заремба, Б.Тевлін та інші.

Однозначного тлумачення сутності та призначення внутрішньо шкільного контролю ані в теорії, ані на практиці сьогодні немає. Ю. Конаржевський вважає, що внутрішньо шкільний контроль є однією з найважливіших управлінських функцій, що безпосередньо пов'язана з функціями аналізу та цілепокладання. П. Третьяков, Т. Чекмарьова розглядають внутрішньо шкільний контроль як вид діяльності керівників школи разом із представниками громадських організацій з установами відповідності функціонування та розвитку всієї системи навчально-виховної роботи школи на діагностичній основі. О. Чоботарь вважає, що внутрішньо шкільний контроль - це одна з основних функцій управління, спрямована на одержання інформації про діяльність педагогів та на її оцінку з метою прийняття конструктивних рішень про подальшу оптимізацію управління та самоврядування у школі. [9, с.71]

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що внутрішньо шкільний контроль це:

-надання методичної допомоги педагогам з метою удосконалення та розвитку професійної майстерності;

-взаємодія адміністрації та педагогічного колективу, зорієнтована на підвищення ефективності педагогічного процесу;

-система взаємин, цілей, принципів, заходів, засобів і форм в їх взаємозв'язку;

-вид діяльності керівників разом із представниками громадських організацій з установами відповідності функціонування й розвитку системи навчально-виховної роботи на діагностичній основі загальнодержавних вимог.

На думку М. Поташніка, щоб керувати не формально, а реально освітнім процесом і життям навчального закладу в цілому, приймати правильні, науково обґрунтовані рішення, суб'єкту менеджменту потрібні різноманітні фактичні дані про різні сторони цього процесу. Без інформації про хід і проміжні результати, без постійного зворотного зв'язку процес управління неможливий.[8, с. 5]

Внутрішньо шкільний контроль як регулятор освітнього процесу

Досить довго в практиці управління школою утверджувалося хибне, на нашу думку, переконання, що внутрішньо шкільний контроль через своє виняткове значення може розглядатися та існувати відокремлено від інших видів діяльності керівника. Це призвело до абсолютизації внутрішнього шкільного контролю та перетворення його на самоціль і знаряддя адміністративного впливу на вчителя як основну фігуру навчального процесу. У часи демократизації усіх сторін життя суспільства і школи подібні погляди на призначення внутрішнього шкільного контролю та масова практика його застосування на таких засадах суперечать причинам реформування освіти в Україні, не сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності адміністрації шкіл. Аналіз і дослідження показали, що при такій постановці питання з-під контролю керівників шкіл випадали такі важливі ділянки роботи, як матеріально-технічна база педагогічного процесу, його програмно-

методичне забезпечення, використання передового педагогічного досвіду, упровадження інноваційних технологій навчання й виховання. Недостатньо контролювалися питання виховної роботи зі школярами, реалізації завдань фізичного, художнього й духовного розвитку вихованців, що є обов'язковою передумовою успішного формування гармонійно розвиненої особистості. А лівова частка приділялася контролю за роботою педагогів, за процесом навчання та його результативністю (60,6%). Тобто, довгі роки формулювалася й утверджувалася у керівників закладів освіти думка про те, що виключно від учителя залежить ефективність реалізації начальновиховної роботи. Помилковість такого погляду доводить, зокрема, дослідження І.Підласого, який понад 30 років вивчав проблеми ефективності шкільного уроку, а саме: близько 80% чинників, що визначають результативність навчально-виховного процесу, безпосередньо не залежать від зусиль та професійної майстерності педагога. [2,с.17] Посилення внутрішнього шкільного контролю, спрямованого виключно на особу вчителя та його діяльність, неминуче приводить до зростання адміністративного тиску на центральну фігуру освітнього процесу в школі та подальшої руйнації мотиваційної сфери педагогічної праці, а сам контроль стає непродуктивним. Не сприяють ефективності контролю і такі поширені недоліки управлінської практики, як:

- Ігнорування вимог нормативних документів, що регламентують питання організації педагогічного процесу в школі та здійснення внутрішнього шкільного контролю.
- Суб'єктивний підхід або й упереджене ставлення до вчителя.
- Перевищення посадових повноважень перевіряючими.
- Висунення нелегітимних, неправомірних вимог до вчителів і вихователів.
- Оцінювання якості їхньої роботи не за її результатами, а лише за формальними, часто другорядними, ознаками.
- Практика доводить, що досить часто величезний обсяг інформації про стан навчально-виховного процесу і рівень загальноосвітньої підготовки школярів та їхньої вихованості, який накопичується у школах у процесі внутрішнього шкільного контролю, погано аналізується, що не дозволяє своєчасно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки під час оцінювання явищ освітнього процесу та інших сторін діяльності школи.

- За наслідками контролю у значній частині випадків не вживаються адекватні управлінські заходи щодо виправлення становища відповідно до мети й завдань діяльності педагогічного колективу.

Однак, слід пам'ятати: «Хто дбає про успіх справи, той не приховує результатів контролю», – твердять німецькі дослідники Л.Ланг та В.Зігерт. Отже, контроль у діяльності керівника має використовуватися як один із елементів низки інших управлінських функцій. *А управляти – означає висувати привабливі цілі й створювати умови для їх професійної реалізації у процесі досягнення визначеної керівництвом загальної мети.*

Варто пам'ятати, що *контроль розглядають з трьох точок зору: як функцію, як вид управлінської діяльності і як елемент процесу управління.* [8,с.21]

Найчастіше в практиці управління контроль асоціюється з перевіркою, але відмінність контролю від перевірки полягає в глибині та використанні різних технологій оцінки й аналізу. *Контроль має бути регулятором навчально-виховного процесу.* Умовно можна визначити б(шість) основних об'єктів внутрішнього шкільного контролю (умовно, бо кожний керівник може обрати інші об'єкти контролю відповідно до напрямків діяльності закладу):

- навчальний процес;
- виховний процес;
- методична робота;
- наукова й експериментальна робота;
- психологічний клімат;
- забезпечення освітнього процесу необхідними умовами.

Теорія педагогічного менеджменту закликає в першу чергу контролювати результати навчально-виховного процесу: рівень загальноосвітньої підготовки учнів та їхньої вихованості. Контроль за результатами – постійна турбота директора школи, який прагне забезпечити високу ефективність управлінської діяльності.

Наступним важливим об'єктом внутрішнього шкільного контролю з точки зору сучасної теорії школознавства має бути якість навчально-виховного процесу, його програмно-методичне забезпечення, раціональне використання наявної матеріально-

технічної бази школи, упровадження інноваційних педагогічних та інформаційних технологій. І, нарешті, **контроль за роботою учителя**. Для ефективного управління школою є не прискіпливий пошук недоліків у роботі педагогів, а оперативне розв'язання проблем, які постають у повсякденній діяльності учителів і вихователів щодо поставлених перед ними завдань, досягнення цілей школи, визначених на навчальний рік та на перспективу. [9, с 37]

Таким чином, контроль у школі відіграє водночас ***інформаційну, корегуючу і методичну функції***. Під час проведення контролю реалізуються функції:

- ***інформаційна*** – створення достатньої кількості правдивої інформації про якість освіти і виховання в школі; здійснення зворотного зв'язку, тому що без об'єктивної та повної інформації, що безупинно надходить до керівника та показує, як відбувається виконання поставлених задач, керівник не може управляти, приймати обґрунтовані рішення;
- ***діагностична*** – вивчення реального стану навчально-виховного процесу та його результативності в школі; діагностика, під якою розуміються аналітичний зріз та оцінка стану досліджуваного об'єкта на основі порівняння цього стану із заздалегідь вибраними параметрами підвищення якості й ефективності контролю. Пов'язана насамперед з його переведенням на діагностичну основу. Педагог повинен мати чітке уявлення про рівень вимог, про критерії оцінки розвитку учня та методи оцінювання;
- ***корегуюча***, управлінська (реальний вплив управління на реалізацію мети та завдань діяльності); стимулювання, яке припускає перетворення контролю в інструмент розвитку творчих начал у діяльності вчителя; педагогічна (побудова цілісного процесу навчання, виховання та розвитку учнів); адаптаційна (мінімізація негативних наслідків у школі).

Завдання контролю - одержання інформації та надання допомоги педагогу.

Принципи, завдання та особливості внутрішньо шкільного контролю

Управління закладом в умовах сучасної освіти – це управління, яке в повній мірі сприяє здійсненню й розвитку якісного освітнього процесу; компетентнісному розвитку учня; розвитку професійних та особистісних якостей учителя і, врешті-решт, змісту самої управлінської діяльності. Важливе місце в загальній системі управління адміністрацією освітнім закладом відводиться контрольно-аналітичній діяльності, що ґрунтується на правильно організованій системі внутрішньо шкільного контролю. Внутрішньо шкільний контроль дає можливість визначити, на скільки якісно здійснюються в школі освітній та виховний процеси, як відносяться до своїх функціональних обов'язків не тільки педагоги, діяльність яких контролюється, але й керівники закладу освіти.

Наголошуємо, що здійснення контрольно-аналітичної діяльності потребує від керівників закладів освіти теоретичної й методичної підготовки, компетентності й відповідальності при прийнятті рішень за підсумками контролю. [2, с.42]

Важливо, щоб організована система внутрішньо шкільного контролю в закладі була планомірною, обґрунтованою й всебічною, а його результати лягли в основу для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Сучасна наука управління твердить: «Хто не контролює – той демонструє відсутність інтересу до успіхів підлеглих». У ході проведення внутрішньо шкільного контролю керівникам закладу освіти слід застосовувати два види управлінської діяльності:

– **перцептивний**, що пов'язаний зі збором інформації про хід і розвиток освітнього процесу й передбачає порівняння дійсного стану справ з еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності адміністрацією школи;

– **комунікативний**, що передбачає створення комунікативної мережі, через яку йде інформація, необхідна для управління педагогічним процесом; спілкування директора та його заступників з педагогами та учнями.

При цьому необхідно керуватися ***провідними принципами*** внутрішньо шкільного контролю:

- стимулювання творчого та професійного росту вчителів;

- доброзичливість;
- взаємоповага та взаємозбагачення;
- мотиваційна й інформаційна основа;
- порівняльно-аналітичний підхід;
- методологічна спрямованість;
- системність;
- циклічність;
- демократизація;
- гуманізація;
- відкритість і наявність результативності;
- адекватність відображення людини людиною;
- адекватність самооцінки;
- самозбереження (збереження себе як особистості).

Завдання контролю:

- створити сприятливі умови для розвитку загальноосвітньої установи;
- забезпечити взаємодію керуючих і керованої систем;
- забезпечити поєднання адміністративного та громадського контролю у школі із самоаналізом і самоконтролем учасників педагогічного процесу;
- створити інформаційний банк даних про роботу кожного педагога, стан навчально-виховного процесу, рівень вихованості, розвитку учнів;
- спонукати до усунення існуючих недоліків і використання нових можливостей;
- мотивувати педагогів на покращення результатів праці.

Зауважуємо, що здійснюючи контроль, слід дотримуватися таких підходів:

– об'єктивність, конкретність і цілеспрямованість контролю, вивчення освітнього процесу з урахуванням його основних закономірностей;

– системність і систематичність контролю на основі вибору найдоцільніших для даного проміжку часу видів контролю, визначення оптимальних термінів організації перевірок;

– діалектичний підхід до вивчення й аналізу змісту роботи вчителів, що включає:

а) планомірне охоплення всіх ділянок навчально-виховного процесу, визначення в процесі контролю конкретних завдань для кожного члена педагогічного колективу, окреслення шляхів їх виконання;

б) оцінку роботи всіх учителів відповідно до сучасних вимог з урахуванням конкретних умов;

в) виявлення елементів перспективного досвіду й тенденцій його розвитку, надання вчителям реальної допомоги, навчання на кращих зразках педагогічної практики, формування навичок самоосвіти;

г) повсякденна перевірка виконання рішень.

При проведенні внутрішньо шкільного контролю необхідно дотримуватися таких **вимог**:

- гласність;
- об'єктивність;
- вимогливість;
- багатоаспектність;
- глибина вивчення;
- точність;
- колегіальність (у разі потреби);
- спрямованість на визначення результатів;
- порівняння їх із запропонованими еталонами;
- оцінка затрат часу (матеріальних, моральних тощо).

Із зазначеного вище можна визначити **мету внутрішньо шкільного контролю**:

* постійне порівняння того, що є, з тим, що має бути за нормативними документами;

* одержання об'єктивної та повної інформації про стан освіти у школі;

* мотивація розвитку творчих начал у діяльності вчителя.

Контроль як **основна функція менеджменту** об'єднує такі **види управлінської діяльності**:

– збір інформації про стан і функціонування об'єкта управління;

- вивчення інформації про процеси та результати освітньої діяльності;
- діагностика й оцінка процесів розвитку суб'єктів і об'єктів освітнього процесу;
- експертиза досягнення цілей як навчального закладу в цілому, так і вчителя чи учня зокрема;
- оцінка ефективності стратегій, успіхів і прорахунків.

Акцентуємо увагу, що контроль у навчальних закладах здійснюється відповідно до *ієрархічних рівнів управління*. Тому рівнями контролю є:

- рівень директора;
- рівень заступників;
- рівень голів шкільних методичних об'єднань;
- рівень органів батьківського самоуправління (підклубальної ради, ради школи, батьківського комітету);
- рівень класного керівника;
- рівень учителя;
- рівень органів учнівського самоврядування;
- рівень класу;
- рівень самоконтролю учня.

Контроль служить лише засобом, який зводить воєдино інформацію, отриману за допомогою відповідних структур управління про об'єкт, який цікавить керівників певних рівнів, допомагає узагальнити її та оцінити, тобто контроль виконує передусім *інформаційну функцію*.

Контроль – також процес, за допомогою якого керівник визначає, *чи правильні управлінські рішення* і чи не потребують вони відповідних коректив.

Процес управління навчальним закладом – нескінчений процес, оскільки всі функції управління взаємопов'язані. Однак жодна з функцій не може обійтися без контролю, тому, що будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною.[7,с.11]

Звертаємо увагу на взаємозв'язок функцій управління та роль внутрішнього шкільного контролю у цих функціях.

Функції управління	Призначення	Контроль у цій функції
1	2	3
Планування	Забезпечує концентрацію зусиль усіх членів освітньої організації для досягнення загальних цілей.	За доцільністю та ефективністю можливих варіантів планових рішень. За відповідністю планових рішень меті, завданням і ціннісним орієнтирам, а також концепції розвитку навчального закладу.
Організація	Формує об'єкт, удосконалює його, розробляє режими функціонування, створює механізми адаптації до змін зовнішніх та внутрішніх зв'язків у системі управління.	За виконанням обов'язків усіма членами педагогічного колективу. За розподілом повноважень. За алгоритмами та процедурами організаційних процесів.
Педагогічний аналіз	Спрямований на вивчення стану, тенденцій розвитку.	За забезпеченням і витратами матеріальних та інтелектуальних ресурсів. За структуризацією педагогічного аналізу.
Мотивація	Спонукає себе та інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.	За доцільністю засобів стимулювання. За відповідністю засобів стимулювання отриманим результатам.
Регулювання	Спрямована на внесення поточних коректив в	За виконанням управлінських рішень. За встановленням масштабів

	управління навчально-виховним процесом.	відхилень. За аргументованим внесенням коректив.
Прогнозування	Наукове передбачення можливого стану розвитку освітнього закладу та його підсистем у майбутньому.	За виконанням стратегічних рішень. За ефективністю та реальністю моделювання розвитку навчального закладу.

Варто пам'ятати, що функції контролю – це *складники рецептивно-порівняльної та колективно-оцінювальної діяльності органів і суб'єктів контролю, серед яких:*

- здійснення зворотного зв'язку від об'єкта управління до суб'єкта управління;
- діагностування стану навчально-виховного процесу і якості професійної діяльності педагогів;
- посилення співпраці між керівною та керованою підсистемами управління школою;
- координація всіх функцій управління школою;
- вчасне фіксування відхилень від норм виконання державних стандартів освіти й внесення відповідних коректив у роботу;
- мотивація і стимулювання педагогів;
- забезпечення підстав для прийняття управлінських рішень;
- удосконалення системи планування.

Отже, звідси можна наголосити, що *мета внутрішнього шкільного контролю* полягає в наступних аспектах:

- зборі оперативної та стратегічної інформації для створення системи внутрішнього шкільної педагогічної інформації;
- своєчасному виявленні й виправленні, попередженні збоїв, помилок і недоліків в організації та здійсненні навчально-виховного процесу;
- допомозі вчителям у підвищенні педагогічної майстерності, в оволодінні сучасними технологіями, ефективними методами навчання і виховання;

- поширенні перспективного педагогічного досвіду;
- упорядкуванні системи та переведенні її в новий якісний стан.

Визначимо ***основні компоненти контролю:***

1. Першим компонентом контролю є люди, які виступають в якості його об'єктів і суб'єктів.
2. Умови, що визначають обсяг, широту та спрямованість контролю. До умов, що впливають на процес контролю, варто віднести ресурси: матеріальні, тимчасові, кадрові.
3. Визначення цілей контролю, критеріїв, показників і норм оцінки контрольованих параметрів.
4. Вибір методів контролю на основі заявлених принципів.
5. Виявлення та констатація інформації про існуючий стан справ.
6. Оцінка отриманих результатів.
7. Співставлення отриманих результатів контролю з нормами (тобто із запланованим, бажаним результатом).
8. Аналіз та оцінка такого становища.
9. Розробка та здійснення корекції для приведення контрольованого об'єкта в запланований стан.

Контроль органічно пов'язаний з усіма іншими функціями управління, і цей зв'язок виявляється в тому, що останні виступають як основні вузли контролю, тобто він охоплює мету та завдання, плани, прогнози, рішення, організацію та виконання дій, комунікацію, корекцію тощо.

Здійснення контролю дасть свої результати тільки тоді, коли дані контролю будуть основою для педагогічного аналізу, а через нього і для регулювання та корекції. [9, с.57]

Структура внутрішньо шкільного контролю.

Внутрішньо шкільний контроль - це опосередкована система управління школи суб'єктами загальноосвітньої установи. Для його ефективності потрібно::

1. Розмежувати поняття «контроль» та «інспектування» в даному виді як функції управління. Визначити, що контроль - це допомога, інспектування – це перевірка, а керівництво - це

допомога та перевірка. При демократичному стилі керівництва повинно бути більше контролю, ніж інспектування.

2. Установити форми контролю й інспектування.

Контроль - самоконтроль, взаємоконтроль. Контроль адміністративний, індивідуальний.

Інспектування - фронтальна перевірка, тематична перевірка, контрольні зрізи.

3. Затвердити такі вимоги до педагогічного колективу: **самоконтроль** - вища форма професіоналізму педагога, який працює в режимі самовдосконалення.

Контролювати можна діяльність, інспектувати - результат.

Вимоги до педагога:

- адаптований до роботи з будь-якою категорією дітей;
 - ураховує інтереси й особливості розвитку дитини;
 - має навички самоаналізу;
 - має високий рівень системної освіти;
 - має стабільні результати ефективного навчання, розвитку та виховання;
 - очолює методичне об'єднання, творчі та проблемні групи тощо;
- * його досвід є надбанням учителів школи, району, міста.

Організація внутрішнього шкільного контролю.

У практиці організації контролю необхідно вирішити ряд питань: - визначити учасників контролю;

- провести для них інструктаж;

- намітити програму контролю;

- попередньо вивчити необхідну документацію, пов'язану з об'єктом перевірки;

- розподілити робочий час; оптимально використовувати спостереження за виділеними у плані об'єктами контролю;

- спланувати поєднання внутрішнього шкільного контролю і методичної роботи.

Запропонована нами структура концепції , насамперед, стосується ***змісту внутрішнього шкільного контролю, а саме:***

Навчально-виховний процес:

- контроль виконання програми всеобучу;

- контроль реалізації права учнів на одержання якісної освіти;
- контроль стану трудового виховання та профорієнтації учнів;
- контроль стану викладання навчальних дисциплін, виконання програм;
- контроль якості та рівня навчальних досягнень учнів;
- контроль позакласної роботи.

Педагогічні кадри:

- контроль виконання рішень і нормативних документів вищих органів;
- контроль виконання рішень педагогічних і методичних рад;
- контроль роботи методичних об'єднань;
- контроль самоосвіти вчителів;
- контроль стану методичної роботи;
- контроль підвищення кваліфікації вчителів.

Навчально-матеріальна база:

- контроль ведення внутрішньо шкільної документації;
- контроль роботи навчальних кабінетів;
- контроль раціонального використання наочного приладдя, технічних засобів навчання, інформаційних - комунікаційних технологій;
- контроль стану спільної роботи школи та громадськості.

Не применшуючи значення оптимізації внутрішньо шкільного контролю, варто зазначити, що найактуальнішим для сьогодення є проблема **демократизації контролю**. У наш час, коли все більше у практику нашого життя, практику повсякдення впроваджуються засади демократизації, перш за все, демократизації вимагає функція контролю. Адже контроль перебуває у певному протиріччі зі свободами, які реалізуються у період демократизації. Але ці труднощі потрібно поступово долати, бо **в демократизації закладений великий резерв оптимізації керівництва**. [4,с.12] Оптимізувати управління за рахунок демократизації контролю можна різними шляхами. До прикладу, деякі з них:

Насамперед – це **розробка концепції** внутрішньо шкільного контролю як складової процесу управління, що дозволить демократизувати цей процес, стане об'єктивним фактором підвищення зацікавленості педагогів у результатах своєї праці, якщо внутрішньо шкільний контроль буде:

- здійснюватись на демократичних засадах;

- розглядатись адміністрацією як засіб стимулювання педагогів;
- здійснюватися систематично й на варіативній основі.

Демократизувати контроль можна шляхом:

- залучення до внутрішнього шкільного контролю рядових членів педагогічного колективу, делегування адміністрацією їм своїх контролюючих повноважень;

- гласність контролю, відсутність закритих зон для критики;

- відсутність авторитаризму у керівників закладу освіти;

- систематичне здійснення аналізу для удосконалення контролю;

- здійснення корекції (у разі потреби) окремих ділянок навчально-виховного процесу;

- переведення на режим самоконтролю окремих учителів, які досягають стабільно високого рівня навченості, вихованості, розвитку учнів;

- позитивне вирішення питання морального і матеріального стимулювання педагогів за активну участь у громадському житті школи та інше.

При цьому застосовувати можна такі **основні форми контролю**:

- самоконтроль власної діяльності (ініціатор та організатор сам учитель);

- взаємоконтроль (взаємне навчання рівних);

- адміністративний контроль (стихійний і плановий) - ініціатором та організатором виступає адміністрація школи;

- колективний контроль;

- зовнішній контроль.

Внутрішньо шкільний контроль є прерогативою **директора та його заступників**. Він пов'язаний з виявленням та оцінкою освітньої діяльності й визначенням ефективності резервів розвитку як усієї загальноосвітньої установи, так і окремих учасників педагогічного процесу.

Науковий супровід реалізації концепції внутрішнього шкільного контролю дозволяє забезпечити його грамотно. Це зробить управління кожною підсистемою школи чутливим до змін у ній. Реагування на ці зміни визначається плануванням, організацією та керівництвом. [1, с.7]

Керівникам освітнього закладу слід **забезпечувати гласність результатів** контролю усіх видів і типів шляхом запровадження періодичної звітності про результативність роботи педагогічних працівників на педагогічних, науково-методичних радах, нарадах при директорові. А також можна запропонувати адміністрації такі вузлики на пам'ять:

➤ Здійснюючи контрольно-аналітичну діяльність, слід пам'ятати про створення під час контролю стимулів до активної творчої діяльності; створення умов для постійного самовдосконалення; об'єктивне оцінювання під час контролю; спільне визначення з учителем програми його подальшого вдосконалення.

➤ Контроль слід проводити постійно та планово – тоді він сприймається як норма.

➤ При тотальному контролі працівники знімають із себе відповідальність за якість роботи.

➤ Не можна контролювати те, на що раніше не зверталась увага.

➤ Не слід зосереджувати увагу контролю на «улюбленому» об'єкті – інші члени колективу випадають з поля зору.

➤ Низька компетентність та страх – погані супутники керівника, вони неодмінно зіпсують стосунки з підлеглими.

➤ Систематичне навчання правильного виконання функціональних обов'язків знімає надмірну опіку та виводить підлеглих на самоконтроль. Якщо відпрацьовану схему не контролювати – це може привести до хаосу.

Організація дієвого внутрішнього шкільного контролю

Як же організувати **дієвий контроль** і за якістю проведених уроків, і за станом викладання, за рівнем навчальних досягнень учнів, за організацією виховної роботи та іншими сторонами шкільного життя так, щоб контроль був не лише констатуючим, але й мав аналітичний характер, зумовлювався конкретною необхідністю? Які види контролю вважати більш раціональними? На ці питання не можна дати однозначної відповіді. Виходячи з конкретних умов, у своїй практичній діяльності слід використовувати різні види контролю. Але, все ж таки, надавати перевагу **випереджувальному контролю**, бо найважливіше в роботі – не фіксувати помилки, а навчитися самому керівнику і навчити учителів уникати їх,

формувати навички аналізу і самоаналізу та самоконтролю. [9, с.37]
Якщо говорити про формальну сторону справи , то, зрозуміло, що керівник має право на будь-яку форму чи вид контролю, на контроль у будь-який час, у будь-якій ситуації, адже він відповідає за все, за всі справи, які відбуваються в освітньому закладі. Але принцип оптимізації передбачає іншу логіку процесу: не стільки по праву, по формі, а з метою виявлення дійсного стану справ.

Акцентуємо увагу, що вибір форми внутрішнього контролю залежить від:

- складності організаційної структури навчального закладу;
- правової форми власності;
- видів і масштабів освітньої діяльності;
- доцільності охоплення контролем різних сторін освітньої діяльності;
- ставлення керівництва організації до контролю та розуміння його ролі в управлінні.

В управлінні навчальним закладом використовують (як приклад) наступні **види і форми** внутрішнього шкільного контролю:

Види контролю:

–**за масштабами цілей** - стратегічний; тактичний; оперативний.

–**за етапами процесу** - початковий або відбірковий; навчальний або проміжний; підсумковий або заключний.

–**за тимчасовою спрямованістю** - попереджувальний або випереджальний (для попередження можливих помилок); поточний; заключний; ретроспективний.

–**за частотою проведення** - разовий; періодичний; систематичний.

–**за широтою сфери контролю** - вибірковий; локальний; суцільний.

–**за організаційними формами** - індивідуальний; груповий; колективний.

– **за об'єктами** - персональний; класно-узагальнюючий; предметно узагальнюючий; тематично-узагальнюючий; фронтальний; комплексно-узагальнюючий.

– **за змістом** (комплексний, тематичний, параметричний, проблемний, фронтальний);

- **за метою** (попереджувальний, поточний, підсумковий , діагностичний, корегуючий, регулюючий);
- **за періодичністю** (постійний, періодичний, одноразовий, вибірковий, цілісний);
- **за суб'єктом** (адміністративний, громадський, взаємоконтроль, самоконтроль);
- **за часом** (поточний, підсумковий).

Окремо виділимо **форми суб'єктного контролю**:

- адміністративний (експертні оцінки для атестації; визначення рейтингу);
- колективний (разом з представниками профспілкового комітету, методичного об'єднання, методичної ради, творчої групи учителів тощо);
- взаємний контроль, наставництво;
- самоконтроль;
- громадський огляд, творчий звіт (бажано практикувати після курсової перепідготовки).

Зауважимо, що **методи контролю** поділяються на методи контролю результатів і методи контролю процесів. **Аналіз - це основний метод контролю** у структурі та змісті будь-якої педагогічної системи.

При проведенні внутрішньо шкільного контролю застосовуються найчастіше наступні **методи**:

- * спостереження;
- * перевірка документації;
- * аналіз і самоаналіз уроку, проведеного заходу;
- * бесіда;
- * письмова перевірка;
- * графічна перевірка;
- * анкетування;
- * тестування;
- * опитування.

Розглянемо ширше, як у процесі організації внутрішньо шкільного контролю використовувати деякі **методи**, а саме:

1. За навчальним процесом:
 - вибіркоче відвідування уроків;
 - тематичне відвідування уроків;

- паралельне відвідування уроків;
- комплексне вивчення окремих класів;
- цільове відвідування уроків із запрошенням спеціаліста;
- перевірка і перегляд документації;
- проведення бесід з учителями.

2. За рівнем знань умінь та навичок учнів:

- проведення усного опитування учнів особисто директором або вчителем за запропонованими директором питаннями;
- проведення директорських контрольних робіт, зрізів знань, тестування;
- вивчення учнівських зошитів, щоденників, класних журналів.

3. За ходом і результативністю позакласної виховної роботи:

- перегляд документації;
- безпосереднє спостереження (за системою виховання на уроці, за проведенням виховних заходів, за станом посібників, книг, приміщень, за дисципліною на уроках, під час перерв, у громадських місцях);
- спеціальні перевірки (ставлення учнів до доручень, проведення виховних годин, санітарний стан, активність роботи в гуртках тощо);
- анкетування;
- бесіди з учнями, вчителями, батьками.

Здійснюючи внутрішньо шкільний контроль за організацією навчально-виховного процесу в освітньому закладі, варто враховувати циклограму систематичного контролю, яка включає такі (як правило) **основні питання:**

1. Виконання основних нормативних і директивних документів про освіту (Законів України, Указів Президента, постанов Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства освіти і науки України).
2. Дотримання статуту освітнього закладу.
3. Дотримання правил внутрішнього розпорядку.
4. Виконання річного плану роботи школи та планів роботи загальношкільних організацій).
5. Діяльність органів управління:
 - *загальні збори (конференція);
 - *рада загальноосвітнього закладу; піклувальна рада;
6. Діяльність органів учнівського самоврядування.

7. Робота з батьками.
8. Дотримання Положення про організацію охорони праці та Правила розслідування нещасних випадків у загальноосвітніх навчальних закладах.
9. Стан санітарно-гігієнічного режиму освітнього закладу.
10. Створення умов для здорового психологічного клімату в колективі.
11. Зміцнення та збереження матеріально-технічної бази.
12. Стан ведення шкільної документації.
13. Інформаційне забезпечення.
14. Стан викладання навчальних предметів; рівень навчальних досягнень, вихованості, розвитку учнів.
15. Організація індивідуальної роботи з учнями, зокрема з тими, які потребують на особливу увагу.
16. Робота класоводів, класних керівників.
17. Відвідування навчальних занять учнями.
18. Робота груп продовженого дня.
19. Стан роботи з профілактики правопорушень, злочинності та бездоглядності.
20. Підвищення фахової та методичної підготовки вчителів, зокрема, молодих педагогів.
21. Курсова підготовка; атестація педагогічних працівників.
22. Організація гарячого харчування учнів.
23. Робота з опіки й піклування.
24. Поповнення бібліотеки закладу освіти підручниками, навчально-методичною та художньою літературою.
25. Науково-експериментальна, дослідницька робота; впровадження інноваційних, інформаційних технологій.

Рекомендуємо орієнтовну модель циклограми внутрішнього шкільного контролю:

Місяці	Предмет управлінського контролю
Контроль за виконанням вимог законодавства про освіту	
Вересень	1. Облік учнів. Контроль за всеобучем. Перевірка книги обліку учнів. 2. Комплектація класів та закріплення за навчальними кабінетами. 3. Збір інформації про працевлаштування випускників 9-х та 11-х класів.

	<ul style="list-style-type: none"> 4. Організація індивідуального навчання. 5. Превентивні заходи щодо відвідування учнів. 6. Адаптація першокласників. 7. Дотримання державних стандартів у календарному плануванні вчителів.
Жовтень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Активізація роботи предметних гуртків та факультативів. 2. Організація гарячого харчування. 3. Комплектування медичних груп для занять фізкультурою. 4. Розробка заходів щодо наступності в 5-х та 10-х класах. 5. Оновлення складу піклувальної ради та ради школи.
Листопад	<ul style="list-style-type: none"> 1. Відвідування занять учнями, які перебувають на педагогічному шкільному обліку. 2. Дотримання прав учнів. Коригування статуту та внутрішньо шкільного розпорядку. 3. Профілактика шкільної неуспішності. 4. Дотримання режиму дня першокласниками
Грудень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Організація і проведення батьківських зборів. 2. Особові справи та трудові книжки педагогів. Перевірка занесення подяк. 3. Організація чергування по школі. Прийняття рішень щодо підвищення ефективності чергування вчителів та учнів. 4. Профілактика дитячого травматизму. Проведення бесід з попередження дитячого травматизму.
Січень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Робота школи на канікулах. 2. Енергозбереження 3. Ефективність роботи навчальних кабінетів. Конкурс-огляд кабінетів. 4. Робота з батьками щодо профорієнтації.
Лютий	<ul style="list-style-type: none"> 1. Заміна уроків. Перевірка якості заміни уроків. 2. Перевірка трудової дисципліни технічного персоналу. 3. Підготовка шестирічок до школи. 4. Відвідування учнів 11-х класів. 5. Збереження шкільного майна.
Березень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Підготовка до ДПА. 2. Профорієнтаційна робота з учнями.

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Робота з органами місцевого самоврядування. 4. Медичне обслуговування учнів.
Квітень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Виконання програми профілізації. 2. Оперативно-громадський контроль за станом охорони праці. 3. Дотримання порядку проведення та реєстрації інструктажів з охорони праці. 4. Стан виконання Закону України «Про пожежну безпеку»
Травень	<ul style="list-style-type: none"> 2. Прогнозування необхідних змін у забезпеченні навчальним інвентарем та меблями. 3. Профілактична робота серед батьків щодо збереження здоров'я учнів.
Червень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ознайомлення педагогів з попереднім навантаженням на наступний навчальний рік. 2. Організація літнього відпочинку. 3. Набір учнів до 1-х класів.
Контроль за організацією навчально-виховного процесу	
Вересень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Корективи в перспективний план щодо вивчення рівня викладання навчальних предметів. 2. Встановлення доплат за завідування кабінетами та оцінка їхнього функціонального призначення. 3. Робота педагогів із залученням учнів до поглибленого вивчення окремих предметів.
Жовтень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Робота з молодими вчителями. Організація наставництва. 2. Графік відкритих уроків та відвідування уроків і позакласних заходів. 3.Робота атестаційної комісії. Розподіл функціональних обов'язків та складання плану. 4. Проведення шкільних предметних олімпіад
Листопад	<ul style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг викладання дисциплін природничо-математичного циклу (біологія, фізика, алгебра) 2. Проведення експертизи завдань, які добираються для контрольних робіт. 3.Ефективність роботи факультативів та предметних гуртків.
Грудень	<ul style="list-style-type: none"> 1. Виконання лабораторних і практичних робіт із фізики,

	<p>хімії, біології.</p> <p>2.. Виконання навчальних програм базового стандарту освіти.</p> <p>3. Підготовка та участь учнів в районних, обласних олімпіадах, турнірах, конкурсах.</p>
Січень	<p>1. Стан викладання фізкультури.</p> <p>2. Організація роботи вчителів на зимових канікулах.</p> <p>3. Ефективність і результативність роботи зі здібними та обдарованими учнями.</p>
Лютий	<p>1. Предметні тижні.</p> <p>2. Взаємне відвідування уроків.</p> <p>3. Стан викладання предметів естетичного циклу.</p> <p>Моніторинг якості знань.</p>
Березень	<p>1. Огляд навчальних кабінетів.</p> <p>2. Аналіз залучення батьків до підвищення якості навчально-виховного процесу.</p> <p>3. Підсумки атестації педкадрів.</p>
Квітень	<p>1. Спільна робота бібліотеки і учителів-предметників.</p> <p>2. Результативність роботи шкільних методичних об'єднань.</p> <p>3. Розклад проведення держаної підсумкової атестації.</p> <p>4. Підсумкові контрольні роботи.</p> <p>5. Відвідування учнями навчальних занять.</p>
Травень	<p>1. Підготовка до ДПА.</p> <p>2. Експертиза об'єктивності оцінювання.</p>
Червень	<p>1. Оцінка результативності навчально-виховного процесу.</p> <p>2. Проект річного плану роботи.</p> <p>3. Оновлення стендів та інформаційних матеріалів школи до нового навчального року.</p>
Контроль за якістю навчальних досягнень учнів	
Вересень	<p>1. Моніторинг залишкових знань учнів.</p> <p>2. Урахування запитів учнів щодо розподілу годин варіативної складової навчального плану.</p>
Жовтень	<p>1. Навчальні досягнення учнів із музичного мистецтва, художньої культури та образотворчого мистецтва</p>
Листопад	<p>1. Діагностика навчальних досягнень учнів із природничо-математичних дисциплін.</p> <p>2. Створення клубу талановитих, здібних та обдарованих</p>

	учнів. 3. Аналіз участі обдарованих учнів в олімпіадах.
Грудень	1. Директорські експертні контрольні роботи. 2. Перевірка якості знань в початкових класах та облік результатів.
Січень	1. Контроль за якістю знань з української мови. 2. Розробка заходів щодо профілактики низької успішності учнів.
Лютий	1. Індивідуальні консультації для учнів щодо підготовки до ЗНО. 2. Облік учнів, які відмовляються від участі в ЗНО. Аналіз причин.
Березень	1. Робота з учнями, які потребують психологічної підтримки. 2. Діагностика інтелекту учнів 9 -11 класів.
Квітень	1. Діагностика освітніх досягнень учнів 4 класів 2. Зустріч вчителів 4 і 5 класів. Обмін досвідом.
Травень	1. Організація ДПА. 2. Робота з майбутніми першокласниками.
Червень	Залучення учнів до спортивно-оздоровчої роботи.
Контроль за веденням документації	
Вересень	1. Перевірка особових справ учнів. 2. Інструктаж щодо дотримання мовного режиму при оформленні класних журналів. 3. Доповнення до статуту школи.
Жовтень	1. Тематичне планування вчителів. 2. Виконання вчителями норм перевірки зошитів. 3. Перевірка рівня дотримання рекомендацій щодо ведення класних журналів.
Листопад	1. Документація психолого-педагогічної служби. 2. Якість та ефективність ведення щоденників учнями. 3. Поурочне планування уроків молодими спеціалістами. Методичне консультування.
Грудень	1. Документація шкільних методичних об'єднань. 2. Робочі зошити учнів 9, 11 класів. 3. Формування бази даних про навчальні і творчі здібності школярів, способи їх виявлення та розвитку.
Січень	1. стан ведення робочих зошитів учнів початкових класів.

	2. Документація факультативів та гуртків.
Лютий	1. Планування роботи учнівського самоврядування. 2. Документація піклувальної ради, ради закладу.
Березень	1. Якість атестаційних матеріалів учнів. 2. Якість записів у книзі наказів.
Квітень	1. Дотримання мовного режиму на інформаційних стендах школи. 2. Наявність документації, яка репрезентує роботу школи із соціальної підтримки та допомоги дітям-сиротам, дітям із малозабезпечених сімей.
Травень	1. Перевірка особових справ учнів випускних класів. 2. Перевірка контрольних зошитів та об'єктивності оцінювання учнів, які претендують на нагородження золотими та срібними медалями.
Червень	1. Додаткова експертиза екзаменаційних письмових робіт. 2. Перевірка документації з техніки безпеки.
Контроль за якістю методичної роботи	
Вересень	1. Плани самоосвіти вчителів, які атестуються. 2. Коригування методичних проблем, над якими працюють вчителі. 3. Дотримання принципу наступності вчителями, які викладають в 1-х та 5-х класах.
Жовтень	1. Початок роботи шкільних методичних об'єднань. Інновації в роботі шкільних методичних об'єднань. 2. Вивчення теорії викладання предмета, установлення його зв'язків з профілем освітньої установи. 3. Визначення доцільності напрямів поглибленого вивчення предметів.
Листопад	1. Відпрацювання фрагментів педагогічної техніки з молодими спеціалістами. 2. Участь у конкурсі «Учитель року».
Грудень	1. Створення інноваційної системи виховної роботи в школі. 2. Оволодіння основами наукової організації праці.
Січень	1. Взаємне відвідування уроків у вчителів, що атестуються. 2. Виявлення та усунення методичних труднощів вчителів.

Лютий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основні вимоги до публікацій в педагогічній пресі. 2. Огляд основних публікацій щодо практики застосування інновацій.
Березень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкриті уроки. 2. Якість поурочного планування.
Квітень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання плану проведення контрольних робіт. 2. Робота вчителів над індивідуальними методичними проблемами.
Травень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування технологій моніторингу в навчально-виховному процесі. 2. Якість тестових завдань, які застосовуються в навчально-виховному процесі.
Червень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування заявки на курси підвищення кваліфікації на наступний календарний рік. 2. Результативність методичної роботи в школі.
Контроль за станом санітарно-гігієнічного режиму й техніки безпеки в школі	
Вересень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медичний огляд працівників. 2. Відповідність розкладу та режиму навчальних занять установленим санітарним нормам та правилам. 3. Відповідність максимального навантаження учнів із фізичної підготовки вимогам санітарних норм і правил.
Жовтень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення умов для збереження здоров'я учнів. Співпраця з ергономічними та санітарними службами району.. 2. Проведення фізкультпауз на уроках у початковій школі. 3. Записи в журналах інструктажу з техніки безпеки. 4. Озеленення навчальних кабінетів.
Листопад	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка до зимового періоду, інструктаж із техніки безпеки та охорони праці. Перевірка ефективності роботи опалювальної системи. 2. Дотримання правил техніки безпеки в кабінетах фізики, хімії, інформатики.
Грудень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стан дитячого травматизму. 2. Рівень освітлення й температурний режим у класах. 3. Забезпечення ергономічних параметрів у комп'ютерних класах.

Січень	1. Дозування домашніх завдань із математики та іноземної мови. 2. Техніка безпеки на уроках фізкультури.
Лютий	1. Перевірка навчальних засобів із трудового навчання. 2. Використання здоров'язберігаючих технологій навчання на уроках.
Березень	1. Медичний огляд учнів, які вступають до закладів вищої освіти. 2. Режим провітрювання кабінетів. 3. Безпека сходових кліток.
Квітень	1. Записи в журналах інструктажу з техніки безпеки. 2. Відповідність зелених зон території санітарно-гігієнічним нормам.
Травень	1. Підтримка санітарного стану території школи. 2. Результати контролю зорової діяльності учнів за рік.
Червень	1. Дотримання санітарно-гігієнічних правил і техніки безпеки в пришкольному таборі. 2. Дотримання санітарно-гігієнічних правил і техніки безпеки під час ремонтних робіт.

Розширимо певні моменти й уточнення до означеної циклограми систематичного внутрішньо шкільного контролю, а саме:

1. Здійснення контролю за виконанням нормативних і директивних документів проводиться у певній послідовності:

- представлення (інформація) змісту документа адміністрацією школи;

- опрацювання документа педагогами;
- розроблення заходів щодо реалізації вимог документів;
- організація в практику роботи школи прийнятих заходів;
- контроль за їх виконанням.

2. Контроль за виконанням навчальних планів і програм.

Навчальні програми – один з основних документів для школи. Тому слід, зокрема, перевірити в класних журналах:

- якість і своєчасність виконання навчальних програм, зміст програмного матеріалу з кожної теми й дати його виконання;
- проведення передбаченого мінімуму контрольних, практичних, лабораторних робіт, екскурсій;
- уроки позакласного читання та розвитку мовлення;

- обов'язкових дослідів з фізики, хімії, біології тощо;
- використання міжпредметних зв'язків;
- проведення інтегрованих уроків;
- організація повторення навчального матеріалу;
- зміст і обсяг домашніх завдань для учнів тощо.

3. Контроль за веденням шкільної документації:

- * класними журналами (варто здійснювати не рідше 1-го разу на місяць);
- * особовими справами учнів (2-а рази на рік);
- * щоденниками учнів (1 – 2 рази на семестр);
- * учнівськими зошитами (не рідше як двічі на місяць – відповідно до річного плану).

4. Контроль за якістю навчальних досягнень учнів:

* проведення контрольних робіт (з 10 по 20 вересня «зондуючі» контрольні роботи з основ наук; потім по 1-й контрольній роботі в кінці кожного семестру); для перевірки якості навчальних досягнень учнів використовуються такі форми:

- усна перевірка знань (10–15 хвилин);
- письмова перевірка (10 –12 хвилин);
- графічна перевірка (5 – 8 хвилин);
- за допомогою тестів, перфокарт (10 – 15 хвилин);
- із застосуванням обчислювальної, комп'ютерної техніки;
- комбінована перевірка знань (усна та графічна чи письмова і програмована тощо).

* належну увагу слід приділити контролю за організацією та проведенням факультативних занять та курсів за вибором;

* здійснення контролю за роботою груп продовженого дня, за організацією та проведенням гурткових, факультативних занять, індивідуальних консультацій, організацією позакласної роботи з навчальних предметів.

5. Стан методичної роботи; контроль за роботою шкільних предметних методичних об'єднань; ___вивчення, узагальнення й упровадження в практику роботи передового досвіду педагогів.

6. Планується і чіткий контроль за організацією виховної роботи з учнями та робота з батьками:

– організація роботи для морального, патріотичного, екологічного, економічного, трудового, естетичного, фізичного, профорієнтаційного виховання учнів школи;

- стан виховної роботи в класних колективах, організація учнівського самоврядування;
- робота шкільних залів, музеїв, шкільної бібліотеки, організація туристсько-краєзнавчої роботи;
- контроль за виконанням учнями єдиних вимог;
- профілактика правопорушень серед школярів;
- робота педагогічного колективу з охорони життя і здоров'я дітей, попередження травматизму тощо.

Організовуючи проведення внутрішньо шкільного контролю, необхідно спланувати, де і яким чином аналізуватимуться результати контролю та які управлінські рішення будуть прийняті. Як один із варіантів, пропонуємо:

ПЛАН-СІТКУ здійснення внутрішньо шкільного контролю у навчальному році

№	Питання контролю	Місяці проведення										Вихідна інформація (документ, слухання, інше)	Примітка		
		09	10	11	12	01	02	03	04	05	06				
1.	Організований початок навчального року	+												Накази, протокол педради, статистичні звіти, нарада при директорові, розклади, графіки	
2.	Класно-узагальнюючий контроль у 1, 5, 10 класах	+												Нарада при директорові	
3.	Ведення документації	+				+						+	+	Накази	
4.	Календарне планування	+					+						+	Накази	
5.	Виконання					+							+	Накази	

	навчальних програм												
6.	Про хід підготовки учнів 4, 9, до ДПА						+	+	+				Довідка, нарада при директорі
7.	Виконання єдиного орфографічного режиму (перевірка стану ведення зошитів з української мови, математики, англійської мови, російської мови)		+	+	+	+							Довідки, накази, нарада при директорові
8.	Ведення щоденників.	+				+							Довідка
9.	Виховні плани класних керівників, вихователів	+					+						Плани, протоколи методичного об'єднання класних керівників
10.	Стан викладання предметів у початковій школі		+	+									Наказ, довідка
10.	Стан викладання математики у 5-11 класах				+	+							Довідка, наказ
11.	Стан викладання предмету «Захист Вітчизни» у 10-11 кл.		+	+									Довідка, наказ
12.	Стан викладання української мови та літератури учнів у 5-11 кл.						+	+					Довідка, наказ

13.	Контрольні роботи з української мови та математики за завданням адміністрації				+				+		За окремим графіком	
14.	Підготовка учнів 11 класу до ЗНО	+	+		+		+	+			Нарада при директорові, урок з інформатики	
15.	Контроль за відвідуванням навчальних занять	+	+		+	+	+		+		Нарада при директорові, наказ	
16.	Атестаційний цикл			+	+	+	+					
17.	Організований порядок закінчення навчального року: - класні журнали - особові справи - документи про освіту									+	+	Накази, нарада при директорові Наказ, нарада при директорові
18.	Організація харчування	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Звіти	
19.	Соціальний захист учнів, вихованців Матеріальна допомога (для сиріт і ін.)	+					+	+		+	Допомога, нарада при директорові	
20.	Забезпечення учнів підручниками	+									Нарада при директорові, інформація	
21.	Педагогічне керівництво роботою	+	+	+	+	+	+	+	+	+	М/о класних керівників	

	учнівського самоврядування												
22.	Безпека життєдіяльності. Охорона праці.		+						+			Нарада при директорові	
23.	Дотримання санітарно-гігієнічних норм. Підсумки профілактичного медогляду	+										Наказ	
24.	Робота зі здібними та обдарованими учнями, підготовка до участі в олімпіадах, конкурсах, МАН. Аналіз результативності	+				+			+			Нарада при директорові, наказ	
25.	Організація роботи методичної ради	+	+		+	+	+		+			Наказ, протоколи	
26.	Робота з запобігання дитячого травматизму	+	+		+		+		+			Наказ, нарада при директорові	
27.	Робота з профілактики правопорушень, злочинності, наркоманії, тютюнопаління, СНІДу	+			+		+					Нарада при директорові	
28.	Профорієнтацій на робота						+					Нарада при директорові	
29.	Робота з проведення військово-спортивного							+				Наказ	

	свята, присвяченого закінченню вивчення курсу «Захист Вітчизни»												
30	Перевірити готовність екзаменаційного матеріалу							+	+			Нарада при директорові	

Контроль за результатами, якістю освітнього процесу та роботою учителів

Висока якість навчально-виховної роботи в школі можлива тоді, коли в керівників є достатньо фактів і спостережень для аналізу й відповідних висновків. Як уже зазначалося, що особлива увага має зосереджуватися на результатах навчально-виховного процесу. Тому шкільна адміністрація, плануючи роботу з підвищення ефективності внутрішнього шкільного контролю, особливу увагу повинна звернути на раціональне використання часу, що призначається на **відвідування уроків**. Відомо, що для забезпечення належного рівня управління школою директорів слід приділяти навчальному процесу 50% свого робочого часу, його заступнику з навчально-виховної роботи – до 75%. Лише той керівник, який часто і систематично відвідує уроки й аналізує їх, може робити висновки про якість освітнього процесу. Варто пригадати з цього приводу слова В.О.Сухомлинського: «Урок – у центрі уваги й турбот досвідченого директора. Досвід переконує, що відвідування й аналіз уроку – найважливіша робота директора. Я зробив для себе правилом: поки не побував на двох уроках, вважаю, що сьогодні в школі нічого не зробив. Якщо сьогодні нарада директорів, то це означає, що два уроки, які треба було відвідати сьогодні, будуть відвідані завтра». За діючими нормативними документами кожний адміністратор повинен відвідати стільки уроків, щоб знати стан справ у школі, дієво впливати на якість і навчального, й виховного процесу. [9, с.117] Повторимо, що контроль має проводитися не стільки по праву, по формі, а з метою виявлення дійсного стану справ. Будь-який несподіваний, не запланований

контроль (особливо незапланована, несподівана поява адміністратора на уроці після дзвінка), нервує учителя, надовго виводить його зі стану творчого натхнення, що одразу ж відбивається на учнях, на результатах їхнього навчання, виховання та розвитку. Якщо після відвідування уроку учитель спустошений, пригнічений – такий контроль ні за яких обставин не можна назвати оптимальним чи навіть оптимізуючим. Тому відвідування уроків чи заходів потрібно планувати й до цього ретельно готуватися.

Рекомендуємо використовувати наступний (орієнтовний) **алгоритм підготовки до відвідування уроку**.

1. Відповідно до мети, завдань, плану внутрішньо шкільного контролю визначити для відвідування конкретний урок чи систему уроків (учитель, предмет, клас, тема).

2. Конкретизувати мету відвідування уроку.

3. Розробити конкретну програму спостереження уроку відповідно до визначеної мети відвідування.

4. Ознайомитися з програмою, пояснювальною запискою до неї, переглянути підручник, інструктивно-методичні матеріали.

5. Ознайомитися з результатами педагогічного консилиуму певного класу (реальні навчальні можливості учнів, індивідуальні особливості дітей, стан успішності тощо).

6. Ознайомитися за журналом з темою попереднього уроку, змістом і характером домашнього завдання.

7. Переглянути свої записи спостереження і аналізу раніше відвіданих уроків (які давалися вчителю рекомендації, індивідуальні методичні завдання).

8. Визначити характер своєї участі у перевірці знань умінь та навичок (питання для бесіди, тексти контрольних робіт, теми творів, тести, анкети тощо).

9. Вирішити, кого і з якою метою при потребі взяти з собою на урок (заступника, голову шкільного методичного об'єднання, вчителя-наставника, стажиста, класного керівника, шкільного психолога тощо).

10. Підготувати все необхідне для фіксації ходу уроку та його аналізу.

Плануючи **контроль за результатами , якістю освітнього процесу та роботою учителів**, рекомендуємо використовувати найбільш поширені його види:

Фронтально-оглядовий контроль, як правило, планується на початок та кінець навчального року. Бажано охопити цим контролем якомога більше учителів, щоб знати, з якими потенційними можливостями вступає у новий навчальний рік кожен учитель. Для цього контролю характерна одноразовість відвідування з метою загального ознайомлення з роботою педагогічного колективу в цілому і кожного учителя зокрема. Особливо цим видом контролю варто скористатися новопризначеному директору чи заступнику, або який уперше починає роботу в даній школі, для оперативного знайомства з педагогічним колективом. Учителям бажано заздалегідь повідомити, коли будуть у них відвідуватися уроки. Результати відвідування обговорюються здебільшого на нараді при директорові, при цьому визначаються конкретні заходи індивідуальної допомоги, які потрібні кожному учителеві. Після цього потрібно планувати інший вид контролю, який сприятиме більш глибокому вивченню роботи окремих учителів.

Випереджувальний контроль спрямований на запобігання можливим помилкам у роботі учителя. Він особливо ефективний у роботі з молодими педагогами. При цьому виявляються слабкі сторони їхньої діяльності, потенційні можливості, професійні здібності та вміння, організовується робота із запобігання можливим помилкам. Так, наприклад, у результаті фронтально-оглядового контролю було виявлено, що деякі учителі незадовільно організовують перевірку домашнього завдання, витрачається багато часу, впродовж якого більшість учнів не працює. Передбачається низка конкретних заходів, спрямованих на поліпшення такого стану:

- розробляється система відкритих уроків для демонстрації кращих зразків опитування;
- проводяться майстер-класи, ділові та рольові ігри, на яких учителі діляться досвідом роботи з цього питання;
- бібліотекар школи добирає потрібну літературу для самоосвіти тощо.

Випереджувальний контроль може здійснюватися за такими напрямками:

- а) допомога учителеві в поглибленні наукових та методичних знань (самоосвіта, курсова підготовка);
- б) вжиття заходів щодо раціоналізації умов праці вчителя;
- в) розширення форм громадського й адміністративного впливу.

Пам'ятаючи, що здібності до педагогічної діяльності розвиваються, як правило, в процесі самої діяльності, здійснюючи випереджувальний контроль, варто допомагати вчителю у моделюванні уроку, тобто забезпечувати так звану конструктивну діяльність. Це один із шляхів запобігання можливим помилкам з боку учителя.

Персональний контроль є начебто продовженням випереджувального контролю; він розрахований на більш тривале вивчення роботи учителя і надання йому допомоги. Керівники контролюють діяльність учителя, передбачену розкладом і графіком роботи на певний час; відвідують навчальні й позакласні заняття, проглядають особисту документацію вчителя та роботи учнів і таке інше.

Як планувати цей вид контролю? Якщо в результаті відвідування уроків, позакласних заходів, перевірки шкільної документації виявляється, що деяким учителям потрібна постійна дієва допомога, вони підлягають персональному контролю. З метою поліпшення стану за цією категорією учителів встановлюється персональний контроль – не разовий, а впродовж певного проміжку часу. Персональний контроль здійснюється, зокрема, під час проведення чергової атестації.

Тематичний контроль застосовується для вивчення системи уроків учителя в межах однієї великої теми навчальної програми або для вивчення певної педагогічної проблеми, яка має велике значення для вдосконалення навчально-виховного процесу. Тематичний контроль планується також і для перевірки реалізації колективом учителів найважливіших завдань навчання та виховання учнів. Часто питання, які підлягають тематичному контролю, є ***аспектами проблемної теми***, над розв'язанням якої працює педагогічний колектив упродовж навчального року.

Для проведення тематичної перевірки формується група учителів, яку очолює, як правило, один із членів адміністрації. Ця група упродовж 8-10 днів безпосередньо здійснює перевірку. Організуючи перевірку, бажано виробити пам'ятку (план перевірки) для кожного перевіряючого. Практика показує, що впродовж навчального року можна здійснити мінімум ***три-чотири*** тематичні перевірки. Результати перевірки узагальнюються керівником групи, а потім заслуховуються на одній з нарад. Як правило, потім видається наказ із зазначенням конкретних заходів

щодо усунення недоліків, виявлених у процесі перевірки, та контролю за їх виконанням. Деякі питання (наприклад, стан підготовки до предметних олімпіад; організація виховної роботи з певною категорією учнів; ведення учнівських зошитів та стан їхньої перевірки; організація гуртків певного профілю тощо) в плані тематичного контролю можуть залучатися представники шкільних громадських організацій (наприклад, члени методичної ради, профспілкового комітету, ради школи, батьківської громади), які тісно працюють у тісному контакті з членами шкільної адміністрації. Ретельно налагоджений тематичний контроль дозволяє глибоко вивчити найголовніші питання навчально-виховної роботи. Наявність у плані внутрішнього шкільного контролю продуманих тематичних перевірок свідчить про серйозний підхід адміністрації до керівництва школою.

При фронтальному контролі здійснюється поглиблена перевірка одного вчителя (в плані вивчення його системи роботи; чи усіх учителів одного фаху; або ж глобального питання навчальної чи виховної роботи). Фронтальний контроль – це надійний засіб виявлення стану справ, що дає можливість вжити радикальних заходів щодо поліпшення становища. Триває перевірка 10-12 днів. Її забезпечує група у складі 6-8 (чи менше) осіб на чолі з директором або його заступником. Організація цього виду контролю – справа складна. Так, наприклад, готуючись до перевірки, керівник групи повинен чітко визначити, наприклад

- * мету перевірки;
- * за допомогою графіка проходження навчального матеріалу з'ясувати, які теми навчального матеріалу з кожної паралелі класів, що контролюються, вивчатимуться впродовж перевірки;
- * відібрати серед них найважливіші;
- * вивчити пояснювальну записку до навчальних програм;
- * за підручником поновити у пам'яті основний зміст навчального матеріалу, який вивчатиметься у цей період;
- * переглянути відповідні інструктивно-методичні листи;
- * виходячи з педагогічної проблеми, мети перевірки, скласти план роботи.

У плані необхідно визначити:

- **склад комісії**, яка здійснюватиме перевірку (бажано, щоб до неї входили члени профкому, методичного об'єднання, методичної ради, досвідчені учителі тощо);
- **термін** виконання роботи;
- розподілити **обов'язки** між членами комісії;
- визначити **класи**, в яких будуть проведені контрольні роботи (не більше як 2-3 (дві-три) у кожного учителя чи усна перевірка знань);
- потрібно визначити й **учителів**, які добиратимуть тексти контрольних робіт, питання для усної, тестової перевірки, анкетування,
- а також **учителів**, які будуть аналізувати результати перевірки.

Враховуючи особливості навчального предмета, що контролюється, треба скласти для перевірки **пам'ятку**, наприклад, таку:

1. Скільки відвідати уроків; яких.
2. На які аспекти уроку звернути особливу увагу (розмаїття організаційних форм, методичних засобів і прийомів, застосованих учителем та ін.).
3. Використання інноваційних технологій.
4. Як здійснюватиметься перевірка рівня навчальних досягнень учнів.
5. Робота учителя зі слабо встигаючими учнями та з тими, хто виявляє особливий інтерес до вивчення предмета.
6. Виконання навчальних програм.
7. Використання засобів навчання, в т. ч. ТЗН , комп'ютерної техніки.
8. Ведення учнями зошитів, додержання єдиного орфографічного режиму, робота учителя з учнівськими зошитами.
9. Організація позакласної роботи з предмета.
10. Участь учителя у методичній роботі, його навчальна документація.

Аналогічні пам'ятки складаються під час контролю виховних заходів та інших аспектів. Фронтальний контроль здійснюється, зазвичай **три - чотири** рази впродовж навчального року

(перевіряється стан викладання двох – трьох навчальних предметів і вивчається одне – два питання виховної роботи чи проблемної теми). За результатами фронтального контролю, як правило, видається наказ або ж питання виносяться на розгляд педагогічної ради.

Класно-узагальнюючий контроль передбачає довготривале вивчення стану навчально-виховної роботи в одному із класів. При цьому контролі адміністрація закладу відвідує у цьому класі всі уроки впродовж чотирьох –п'яти днів. Вивченню та перевірці підлягає:

- викладання всіх навчальних предметів;
- якість навчальних досягнень учнів;
- ставлення учнів до навчання на різних уроках;
- активність і працездатність учнів; як вона досягається;
- реалізація принципів особистісно орієнтованого навчання;
- застосування інноваційних технологій тощо.

Для перевірки здебільшого обираються класи, які викликають занепокоєння керівників закладу освіти, як от:

- незадовільні знання, виявлені в ході проведення державної підсумкової атестації у минулому навчальному році;
- незадовільні результати фронтально-оглядового контролю;
- чи під час перевірки шкільної документації;
- чи незадовільна поведінка, дисципліна учнів та ін..

Можна рекомендувати також для класно-узагальнюючого контролю і класи з високою якістю знань, експериментальні класи, але завдання тоді будуть іншими.

Для проведення контролю можуть бути залучені також шкільний психолог, заступник директора з виховної роботи, класний керівник, керівники методичних об'єднань, досвідчені учителі, кожен з яких у ході перевірки виконує певну роботу в межах своєї компетенції.

Готуючись до проведення цього виду контролю, слід підібрати й проаналізувати деякі матеріали, як от наприклад:

- результати навчальних досягнень учнів цього класу у попередньому навчальному році;
- стан навчання у поточному навчальному році;
- особлива увага звертається на предмети, з яких учні мають низький рівень навчальних досягнень;
- дисципліна учнів на уроках;

– відвідування школи учнями цього класу тощо.

Підготувати відповідно до теми контролю *пам'ятку*. До прикладу, вивчатиметься ось таке питання: «Перевірка єдності дій впливу вчителів на класний колектив»:

1. Перевірити єдність вимог учителів до учнів; виконання Правил для учнів.

2. Виявити, як досягається зв'язок розумової праці з життям; формування моральних якостей учнів; як учителі використовують міжпредметні зв'язки.

3. З'ясувати, як формуються пізнавальні інтереси учнів, практичні вміння та навички, внутрішня мотивація навчання.

4. З'ясувати методику використання системи заохочень і покарань.

5. Вивчити, як відбувається розвиток індивідуальних нахилів учнів.

6. Як пов'язані між собою різні форми організації навчання, як учні вчаться учитися.

7. Вивчити систему опитування, характер і методи оцінювання навчальних досягнень учнів; ведення тематичного обліку знань.

8. Проаналізувати, чи своєчасно задається домашнє завдання; як підготовлені учні до його виконання попереднім ходом уроку; об'єм домашнього завдання, його відповідність нормативним вимогам; з'ясувати (у разі потреби) причини перевантаження учнів домашніми завданнями.

9. Перевірити учнівські щоденники.

10. Вибірково перевірити учнівські зошити з предметів, що контролюються.

Результати класно-узагальнюючого контролю дають багатий матеріал для визначення напрямів роботи з різними категоріями учителів; виявлення стратегії подальшої діяльності шкільної адміністрації.

За наслідками контролю робляться і готуються висновки. Обговорення підсумків (висновків) класно-узагальнюючого контролю відбуваються:

– на нараді при директорові;

– на учнівських зборах;

– на батьківських зборах;

– в індивідуальних бесідах з учителем, класним керівником, окремими учнями, батьками (якщо це необхідно).

Результати вивчення узагальнюються у наказі по школі або навіть і виносяться на розгляд педагогічної ради (за потребою).

Практикується також **порівняльний контроль**, який має на меті одночасну перевірку якості викладання у декількох учителів, які працюють у паралельних класах і викладають один і той самий предмет або розробляють одну й ту саму педагогічну проблему. Саме цей вид контролю можна використати для виявлення кращого педагогічного досвіду.

Для виявлення рівня впровадження в практику психолого-педагогічної проблеми, над розв'язанням якої працює педагогічний колектив школи, можна практикувати **проблемно-узагальнюючий контроль**.

Він здійснюється шляхом вивчення планів; методичних розробок; безпосереднього спостереження за впровадженням у навчально-виховний процес окремих положень означеної проблеми та їхньої результативності, що проявляється у якості навчальних досягнень. Рівні вихованості розвитку учнів.

У практиці роботи не виключається також і, так званий, **вибірковий чи епізодичний контроль**.

Вибіркове чи епізодичне відвідування уроків та позакласних заходів здійснюється без попередження, згідно із тижневим планом роботи директора або його заступників. Суть такого відвідування полягає в епізодичному контролі за роботою учителів, які відповідно до річного плану роботи школи не підлягають у цьому навчальному році систематичному контролю та праця яких не викликає суттєвого занепокоєння. Іноді в результаті вибіркового, епізодичного контролю виникає проблема в установленні систематичного контролю за роботою окремих учителів, або організацією певної ділянки навчально-виховного процесу.

Раціоналізації проведення внутрішньо шкільного контролю сприяє використання технічних засобів навчання (диктофон, магнітофон), комп'ютерної техніки (відеоманітофона), які останнім часом все більше застосовуються в практиці роботи школи.

Отже, контроль має **важливе значення** для ефективного управління закладом освіти, а саме:

– **діагностичне** – полягає у забезпеченні інформацією про стан школи та окремих її підсистем;

– **виховне** – виховує відповідальність за визначену ланку роботи та результати діяльності;

– **навчально-методичне** – полягає у наданні дієвої допомоги педагогам школи у пошуках ефективних форм та методів навчання, виховання та розвитку учнів, у професійному зростанні вчителів;

– **стимулююче** – спонукає до роботи, самоосвіти, саморозвитку, самоконтролю та само корекції.

У кожному закладі освіти повинна скластися **певна система** організації внутрішньо шкільного контролю з боку директора та його заступників. Це сприятиме більш ефективній реалізації контрольної-аналітичної функції управління.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондарєва Л. Система контролю за виконанням управлінських рішень. *Сучасна школа України*. 2009. №2 . С.5-8.
2. Внутрішній контроль: документи для завуча. *Завуч*. 2015. №5-6 . С.37-51.
3. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків : Основа. 2003. 240 с.
4. Домашич М. Підводні рифи внутрішнього шкільного контролю. *Директор школи*. 2013. №13-14. С.21-35.
5. Дудніченко Н.В. Розвиток творчого стилю діяльності педагога засобами методичної роботи школи . Кривий Ріг, 2003. 21 с.
6. Жерносек І.П. Науково-методична робота в загальноосвітній школі . Київ: ІЗМН. 1998. 160 с.
7. Козяр Г.В. Організація внутрішнього контролю в початковій школі. *Завуч*.2015. №19-20.С.2-31.
8. Куксенко Н.В. Внутрішньо шкільний контроль: від теорії до практики. *Завуч*. 2014. № 3-4. С. 7-12.
9. Тевлін Б.Л. Контрольно-аналітична діяльність керівника школи. Харків : Основа. 2006. 189 с.
10. Уруський В.І. Контроль як функція управління. *Сучасна школа України*. 2009. №3. С.7- 10.
11. Державна національна програма "Освіта" ("Україна ХХІ століття").К., 1994.
12. Калініна Л., Дорошенко Ю., Латиський в. Інформаційні ресурси як складова управління ЗНЗ. *Освіта*. 2003. № 49.
13. Москалець В. П. Психологічне обґрунтування української національної школи. К., 1994.
14. Сухомлинський в. О. Розмова з молодим директором школи. - К.,1977.
15. Сухомлинський в. О. Серце віддаю дітям. Вибр. твори: У 5-ти т. К., 1976.Т. 3.
16. Яремчук в. Д. Національні проблеми загальноосвітньої школи України: історія і сучасність. К., 1993.

Видання підготовлено до друку та віддруковано
редакційно-видавничим відділом КНЗ «ЧОПОПП ЧОР»
Зам. № 1543 Тираж 100 пр.
18003, Черкаси, вул. Бидгощська, 38/1