

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

ПРОГРАМА СТАЖУВАННЯ

Освітній ступінь – магістр

Спеціальність:

073 «Менеджмент»

Методичні рекомендації

У двох частинах

Частина 1

Програма

Суми – 2020

УДК 371.2.005 (079.2)
ББК 74.24+74.584 я 73
П 78

*Рекомендовано друку на засіданні кафедри
педагогіки менеджменту освіти та педагогіки вищої школи
(протокол № 1 від 27 серпня 2020 р.)*

Укладачі:

О. Г. Козлова – к.п.н., завідувач кафедри-професор кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;
А. А. Сбруєва – д.п.н., завідувач кафедри педагогіки;
Л. В. Пшенична – к.н. з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;
М. П. Кононенко – к.п.н., доцент кафедри педагогіки;
Д. О. Козлов – к.п.н., доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи.

Науковий редактор д.п.н., професор, завідувач кафедри педагогіки
Сбруєва А. А.

Рецензенти:

О.В. Михайличенко – д. п. н., професор, завідувач кафедри методики викладання суспільних дисциплін;
М. О. Лазарєв – к.п.н., професор, професор кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи.

Р58 Програма стажування. Освітній ступінь – магістр. (Спеціальність : 073 «Менеджмент» спеціалізація: «Управління навчальним закладом») : методичні рекомендації : у 2 ч. / [уклад. О. Г. Козлова, А. А. Сбруєва, Л. В. Пшенична, М. П. Кононенко, Д. О. Козлов]. – Суми : ФОП Цьома С.П., 2020. – Ч. 1 : Програма. – 84 с.

У програмі сформульовано завдання стажування, визначено напрямки діяльності студентів-магістрантів, подано рекомендації щодо їх виконання.

У змісті та структурі програми запрограмована цілеспрямована, раціональна організація роботи студентів-магістрантів у період стажування.

Призначено для студентів-магістрантів педагогічних університетів.

УДК 371.2.005 (079.2)
ББК 74.24+74.584 я 73

Зміст

1. Передмова.....	4
2. Мета і завдання стажування магістрантів у закладах освіти.....	6
3. Організація стажування магістрантів.....	8
4. Звітна документація магістранта-стажера.....	10
5. Напрями діяльності керівника закладу середньої освіти.....	10
6. Функціональні обов'язки і права заступника директора закладу освіти з навчально-виховної роботи	14
7. Функціональні обов'язки і права заступника директори закладу освіти з наукової роботи	16
8. Функціональні обов'язки і права заступника директора закладу освіти з навчально-методичної роботи.....	19
9. Основні функції та структура науково-методичної роботи закладу освіти	22
10. Структура педагогічного аналізу підсумків роботи за навчальний рік.....	24
11. Схема самоаналізу роботи для заступників директорів із навчально-виховної роботи (за півріччя, рік).....	25
12. Схема аналізу роботи для заступників директорів із виховної роботи (за семестр, рік).....	27
13. Ключові сфери самооцінки результативності керівництва та навчально-виховної діяльності у закладі освіти	28
14. Схема аналізу і самоаналізу діяльності адміністративно-управлінської ланки (для директорів шкіл).....	30
15. Система інформаційного забезпечення управління закладом освіти (за семестр, рік).....	31
16. Технологія підготовки та проведення педагогічної ради. Схема аналізу керівництва роботи педагогічної ради.....	32
17. Схема самоаналізу результатів роботи методичного об'єднання керівників предметного методичного об'єднання (за півріччя, рік).....	40
18. Методичні поради щодо організації мікродосліджень з проблем управління закладом освіти. Методика дослідження «Виявлення відносин адміністрації та педагогічного колективу».....	41
19. Методики вивчення професійної діяльності фахівця закладу освіти	47
20. Вимоги до якісних характеристик кандидатів на посаду керівника закладу освіти	73
21. Словник термінів і понять з управління закладом освіти	74
22. Атестаційний лист стажування магістранта.....	79
23. Список рекомендованих джерел до самостійного опрацювання.....	80

1. Передмова

Динамічність науково-технічного прогресу та соціально-економічних перетворень, що відбуваються в Україні, потребують модернізації системи освіти. Закономірно, вона зумовлює більш високий рівень вимог до управління навчальним закладом. У Національній доктрині розвитку освіти в Україні у ХХІ столітті вказано, що сучасна система управління освітою має розвиватись як державно-громадська, вона повинна враховувати регіональні особливості, тенденції зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможність їх освітніх послуг.

Підвищення якості освіти передбачає моделювання ефективної й оптимальної структури управління школою, яка має поєднувати конструктивні основи централізованої й ринкової моделей і бути цільовою, відкритою та гнучкою. Тому важливою й актуальною є проблема спеціалізованої підготовки керівного складу освітянської галузі в умовах особистісно орієнтованої освіти та компетентнісного підходу до її розв'язання.

Головною складовою особистісно-орієнтованої освіти є створення сукупності умов, а саме: усвідомлювана мета діяльності; моральні цінності, що культивуються; чітко визначені соціальні норми діяльності й поведінки, вихід на які підлягає санкціонуванню; межі соціокультурних цінностей, які визначають особистісно й соціально значущі способи поведінки учасників навчально-виховного процесу та сприяють вільному, але водночас морально й соціально орієнтованому розвитку особистості й схвалені суспільством (С. Подмазін).

Компетентнісний підхід полягає у зміщенні акценту з накопичування нормативно-визначених знань, умінь і навичок до формування та розвитку в учнів здатності успішно діяти в різних сферах, якомога більше наблизити навчання, виховання й розвиток кожної особистості до її суті, здібностей та особливостей з урахуванням глибинних ціннісних орієнтацій (С. Янчук).

Суть управління загальноосвітнім закладом у контексті компетентнісного підходу полягає в:

- створенні ціннісної, динамічної, гнучкої та демократичної системи державно-громадського цільового управління з метою реалізації запитів споживачів освітніх послуг і зростання відповідності за результати діяльності;
- створенні позитивного емоційного середовища, розвивального простору, в якому створено умови для саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації суб'єктів педагогічної взаємодії з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей, навчальних можливостей і забезпечення психолого-акмеологічного супроводу;
- забезпеченні мотивації як однієї з основних умов ефективного управління освітнім закладом на основі компетентнісного підходу.

Особливості управління загальноосвітнім закладом на основі компетентнісного підходу полягають у:

- реалізації принципу системності та наступності у впровадженні компетентнісного підходу (зміни у змістовій, структурній, процесуальній та технологічній складових управлінського процесу плануються одночасно);

- необхідності розробки та створенні комплексу педагогічних умов, що забезпечують реалізацію компетентнісного управління;
- оптимізації управлінської діяльності для ефективної реалізації комплексу педагогічних умов;
- створенні умов для впровадження продуктивних технологій навчання й виховання, що сприяють реалізації комплексу педагогічних умов;
- розвитку системи заходів з підвищення професійної компетентності педагогів та управлінської компетентності керівних працівників;
- Залучені громадської експертизи для оцінки якості роботи освітнього закладу (С. Янчук).

Вадливою є сприйняття магістрантом-стажером ідеї про те, що демократизація в управлінні школою й особистісний підхід дають змогу поєднувати адміністративний підхід із самоуправлінням учителів та учнів, контроль та аналіз із самоаналізом стимулюють ініціативу, забезпечують узгодженість зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу, спрямованих на розвиток закладу як компетентнісно-орієнтованої школи.

Стажист має переконатися на практиці, що контроль у ЗСО спрямовується не на пошук недоліків, а на пошук цікавих методів та оригінальних прийомів роботи вчителя; контроль має бути гнучким, моніторинговим. Отже, прагнення до досконалості й вимогливість до самого себе мають стати найвищим сенсом діяльності майбутнього керівника.

Сьогодні незаперечним є твердження, що управлінець нової генерації має суттєво відрізнитися від традиційного керівника. Це зумовлено новими концептуальними та технологічними підходами до діяльності, а саме: гуманізацією та демократизацією, людиноцентристським поглядом, управлінням за результатами, програмно-цільовим і особистісно орієнтованим підходами до управління та іншими інноваціями в менеджменті.

Майбутній керівник навчального закладу сьогодні повинен знати:

- стратегію розвитку освіти в Україні, принципи освітньої політики;
- типи освітніх установ, їхнє місце і роль у системі безперервної освіти, вимоги до результатів їхньої діяльності;
- основи економіки освіти;
- нормативно-правові основи функціонування та розвитку освіти;
- цілі, зміст, форми, методи навчання та виховання, сучасні концепції і технології;
- теоретичні основи управління, особливості управління в галузі освіти;
- принципи аналізу та методи планування діяльності освітнього закладу;
- методи матеріального й морального стимулювання вчителів та інших працівників навчального закладу;
- стилі ефективного керівництва колективом;
- сучасні методи контролю освітньої, фінансово-господарської діяльності й діловодства у закладі;
- вимоги до ведення діловодства.

Усі навчальні курси зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» дібрані таким чином, що вони створюють підґрунтя для опанування професії керівника, визначення змісту діяльності та шляхів подальшого вдосконалення, сприяють підвищенню професійної компетентності майбутнього адміністратора школи, яка структурно складається з управлінських, педагогічних, комунікативних, діагностичних і дослідницьких компонентів діяльності та визначається рівнем сформованості професійних знань та умінь, ступенем розвитку професійно важливих особистих якостей, які необхідні для оптимальної реалізації управлінських функцій, для досягнень цільових настанов. Автори переконані, що вкрай важливо, щоб знання не являли собою добірку абстрактних понятійних елементів, а відбивали діалектику пізнання. Тому особливе значення у підготовці майбутнього фахівця має стажування в освітніх закладах (установах та організаціях).

Програма підготовлена для забезпечення цілеспрямованої організації керованої творчої самостійної роботи у процесі стажування магістрантів з урахуванням вимог галузевих кваліфікаційних та державних стандартів освітнього ступеня «магістр» зі спеціалізації «Управління навчальним закладом». Структурно представлений магістр складається з двох частин. Частина 1 – «Програма стажування», освітнього ступеня магістр. Частина 2 – «Робочий зошит». Спеціальність 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»

2. Мета і завдання стажування магістрантів у закладах освіти

Стажування магістрантів є важливою і невід’ємною складовою частиною навчального процесу у підготовці фахівців, логічним продовженням лекційних, практичних та семінарських занять і початковою ланкою в системі їх практичної підготовки до управлінської діяльності у навчальних закладах.

Психолого-педагогічними умовами покращення підготовки магістрантів до управлінської діяльності у період стажування є:

- забезпечення усвідомлення ними завдань та вимог майбутньої професії;
- формування в майбутніх керівників професійно-психологічної спрямованості особистості;
- забезпечення умов до прояви творчої активності та індивідуальних особливостей кожного магістранта;
- розробка змісту, технології стажування, включення інтерактивних методів та нетрадиційних форм професійної підготовки керівників закладів освіти;
- організація керованої самостійної роботи магістрантів в закладах освіти.

Мета стажування полягає у перевірці соціально-правових, фінансово-економічних, педагогічних, управлінських, психологічних знань магістрантів, формування на їх основі управлінських умінь та готовності до виконання управлінських функцій керівника закладу освіти.

До основних **завдань** стажування магістрантів в закладах освіти (установах та організаціях) відносяться:

- закріпити та поглибити на практиці здобуті теоретичні знання з управління закладом освіти;
- ознайомитись з основними напрямками роботи закладу освіти;
- визначити особливості його функціонування та змісту роботи;
- ознайомитися з управлінською діяльністю керівника навчального закладу, його заступників; проаналізувати структуру управління;
- ознайомитись з планами роботи різних структурних підрозділів навчального закладу – бази стажування;
- вивчити матеріально-економічну базу навчального закладу, засоби її забезпечення;
- здійснити аналіз ринку освітніх послуг;
- ознайомитись з діловодством, вивчити нормативну документацію (алфавітна книга, журнал шкільного контролю, книга наказів і т.п.);
- проаналізувати змістовне та естетичне оформлення школи, виконання санітарно-гігієнічних вимог.

У процесі стажування майбутні керівники повинні оволодіти:

- діагностико-прогностичними вміннями, які пов'язані зі збиранням, аналізом, систематизацією інформації, визначенням стратегічних та поточних проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою стратегічних планів, програм, дій та алгоритмів окремих видів діяльності;
- організаційно-регулятивні уміння, що спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріальних і технічних умов, добір та розстановку кадрів, координацію зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу;
- контрольно-коригуючими вміннями – способами визначити стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справ відповідно до них; вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю; давати рекомендації щодо покращення роботи в умовах реального закладу освіти;
- сучасними підходами до реалізації завдань педагогічного менеджменту, освоєння інновацій управлінської діяльності.

У період стажування магістранти беруть участь:

- у проектуванні роботи закладу освіти, його підрозділів, розробки стратегій, тактики, його розвитку;
- у розробки технологій прийняття управлінських рішень, плануванні різних видів навчально-виховної роботи;
- визначенні ефективних методів, прийомів, мотивацій праці вчителів, формуванні сприятливого організаційно-психологічного клімату в колективі;
- у реалізації системи контролю в закладі освіти, оцінюванні ефективності роботи окремих підрозділів;
- у впровадженні інноваційних методик оцінювання виконаних рішень;
- виявленні потреб учасників навчально-виховного процесу в освітніх послугах;

- у наукових дослідженнях педагогічного колективу;
- аналізі фінансово-економічних та управлінських процесів у закладі освіти.

3. Організація стажування магістрантів

Відповідно до навчального плану, що визначений освітніми стандартами підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» термін проходження стажування у другому семестрі становить вісім тижнів.

Стажування магістрантів-управлінців здійснюється в закладах освіти (установах, організаціях).

На початковому етапі стажування, протягом першого тижня магістрант, безпосередньо чи в ході спілкування з керівництвом закладу освіти, ознайомлюється з навчально-виховним процесом, правилами внутрішнього розпорядку, планами навчально-виховної роботи, розкладом роботи вчителів, графіком проведення педагогічних та методичних рад педагогічного колективу тощо.

Особливу увагу магістрант приділяє спостереженню за різними видами та формами роботи керівника закладу освіти з вчителями, учнями, представниками інших підрозділів закладу. Магістрант складає загальні відомості про навчальний заклад, виконує тестові завдання для перевірки знань магістранта з теорії управління (*див.: Робочий зошит*).

Наприкінці початкового етапу стажування магістрант складає індивідуальний план роботи, який затверджує викладач-методист ЗВО.

На основному етапі стажування магістрант виконує основні функції асистента керівника закладу освіти. Протягом цього періоду він виконує наступні види роботи:

- вивчає документи, що визначають стандарти діяльності закладу освіти (стандарты навчального закладу, види і напрямки діяльності, стратегічний план розвитку закладу освіти, документацію та документообіг, посадові інструкції, тощо);
- вивчає матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу;
- вивчає плани (перспективні, річні, тощо) навчальної діяльності закладу освіти;
- бере участь у розробці проектів, документів щодо забезпечення фахової дієздатності персоналу навчального закладу та створення сприятливих умов для здійснення навчально-виховного процесу;
- бере участь у розробці та здійсненні заходів з розвитку навчально-матеріальної, соціально-економічної та соціально-побутової бази діяльності закладу;
- аналізує організаційну структуру закладу, виконання посадових обов'язків керівництва закладу, законодавчих та нормативних актів системи праці та соціального захисту членів трудового колективу;

- здійснює аналіз технології передачі інформації, акцентує увагу на методах, засобах збирання, відновлення, поширення та зберігання інформації;
- вивчає організацію роботи керівників структурних підрозділів, положення про структурні підрозділи, їх повноваження та відповідальність, методи управління дисциплінарними відносинами, правове регулювання внутрішнього трудового розпорядку;
- аналізує систему професійного розвитку персоналу, бере участь у заходах, щодо підвищення кваліфікації вчителів, підготовки їх до атестації;
- ознайомлюється з колективним договором (зміст, основні розділи, реєстрація, контроль за його дотриманням, тощо);
- відвідує різні форми навчально-виховної роботи та вивчає технології навчання, раціональність їх використання, оцінювання якості та ефективності організації навчально-виховного процесу;
- бере участь у підготовці заходів щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу;
- ознайомлюється з діяльністю педагогічної ради закладу (положення про раду закладу, розподіл повноважень і відповідальності між радою закладу та адміністративними органами закладу освіти);
- ознайомлюється з кваліфікаційними вимогами до персоналу навчального закладу, порядком встановлення надбавок, доплат, премій працівникам закладу за рахунок і в межах фонду заробітної плати; методами управління дисциплінарними відносинами;
- бере участь у складанні угод з батьками, трудових угод, контрактів з працівниками закладу, договорів з громадськими організаціями, органами управління та замовниками на здійснення навчальних послуг;
- ознайомлюється з досвідом прийняття управлінських рішень з купівлі, продажу, передачі, здачі в оренду юридичним та фізичним особам рухомого і нерухомого майна, в тому числі з визначенням умов оренди приміщень, споруд і обладнання закладу, а також списання морально та фізично застарілого обладнання закладу;
- ознайомлення з фінансово-економічною діяльністю закладу (установчі документи, контракти, угоди);
- розглядає технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування;
- вивчає досвід управління керівника закладу освіти (індивідуальні особливості, характер, темперамент), людський чинник, психологічні основи управління, стиль керівництва, стиль ділового спілкування, тощо.

На заключному етапі магістрант продовжує виконувати функції асистента керівника закладу освіти. Він готує звітні матеріали та здає звітну документацію викладачу-методисту практики для перевірки та оцінювання, бере участь в обговоренні результатів стажування на підсумковій конференції у

вищому навчальному закладі.

Для отримання позитивної оцінки магістрант повинен виконати завдання програми практики, своєчасно оформити поточну й звітну документацію. Підсумкова атестація магістранта проводиться викладачем-методистом закладу вищої освіти з урахуванням якісних оцінок всіх видів діяльності магістранта, які відображено в атестаційному листі.

Магістрант-стажер, робота якого визнана незадовільною, з дозволу ради Інституту педагогіки і психології направляється на повторне проходження стажування в один із закладів освіти м. Сум. Магістрант, який і після цього отримав «незараховано», відраховується з магістратури університету.

4. Звітна документація магістранта-стажера

Звітну документацію про виконання програми стажування магістрантів складають:

1. Робочий зошит, в якому відображено виконання запропонованих завдань.
2. Розробка (методичні матеріали) педагогічної ради та протокол педради, або методичного семінару вчителів, у якому брав участь магістрант у період стажування.
3. Папка з результатами індивідуальної науково-дослідної роботи.
4. Звіт, у якому відображено всі види діяльності магістранта в період стажування.
5. Характеристика на магістранта, яку готує керівник закладу освіти (завіряється печаткою закладу освіти).
6. Атестаційний лист з якісними оцінками всіх видів діяльності магістранта та підписами відповідальних осіб за організацію і проведення стажування (завіряється печаткою навчального закладу).

5. Напрями діяльності керівника закладу середньої освіти

Організація навчально-виховного процесу

1. Розподіл навчального навантаження, тарифікація.
2. Затвердження календарно-тематичних планів учителів-предметників.
3. Перевірка стану навчальних кабінетів та складання планів подальшого удосконалення їх дидактичної бази.
4. Розклад уроків, факультативів та додаткових занять.
5. Комплектування класів та груп продовженого дня.
6. Контроль відвідування, дисципліни та індивідуальної роботи з учнями, які потребують підвищеної педагогічної уваги.
7. Організація занять на дому.
8. Графік проведення контрольних робіт, предметних тижнів, олімпіад.
9. Затвердження складу класів за списками, проведення уроків праці та

фізичної культури.

10. Перевірка заповнення класних журналів, журналів груп продовженого дня.

11. Контроль поурочних планів, проведення факультативів та додаткових занять.

12. Перевірка ведення шкільної документації.

13. Перевірка виконання навчальних програм.

14. Графік проведення річних контрольних робіт за тестами адміністрації.

15. Розклад іспитів, склад екзаменаційних комісій, графік консультацій.

Виховна робота

1. Документаційне забезпечення.

1.1. Складання інформаційного банку даних «Соціальний паспорт школи».

1.2. Розклад роботи клубів, гуртків.

1.3. Аналіз планів виховної роботи.

1.4. Інформація про ведення відповідних журналів щодо організаційної роботи у закладі.

2. Виконання республіканських, обласних, міських програм.

2.1. Програма боротьби зі злочинністю.

2.2. Програма профілактики СНІДу, алкоголізму, наркоманії, тютюнопаління.

2.3. Програма до святкування дня міста.

2.4. Участь у краєзнавчих експедиціях.

2.5. Інші поточні програми.

3. Організація роботи щодо розвитку шкільного колективу.

3.1. Аналіз доцільності запланованих заходів.

3.2. Розвиток учнівського самоврядування.

Аналіз роботи педколективу щодо формування громадянина України.

4. Результати виявлення рівня вихованості учнів.

5. Робота щодо підвищення рівня вихованості школярів.

6. Робота з дітьми пільгового контингенту.

6.1. Програма «Діти України».

6.2. Робота з сім'ями, у яких виховуються діти-чорнобильці, сироти; напівсироти, інваліди.

7. Робота з дітьми девіантної поведінки.

8. Аналіз роботи педколективу щодо профілактики дитячого травматизму.

8.1. Проведення позаурочної виховної роботи з профілактики всіх видів дитячого травматизму.

8.2. Робота загонів ЮТР, ДЮП.

8.3. Аналіз стану дитячого травматизму у закладі освіти.

9. Організація діяльності методичного об'єднання класних керівників.

9.1. Врахування методичних рекомендацій Міносвіти щодо планування виховної роботи.

9.2. Аналіз роботи та її планування.

9.3. Впровадження педагогічного досвіду з проблеми виховання.

10. Аналіз роботи шкільних клубів, спортивних секцій, гуртків.

11. Спільна діяльність школи і сім'ї з питань виховання учнів:

11.1. Аналіз вивчення виховного потенціалу сім'ї.

11.2. Аналіз роботи батьківського університету.

Науково-методична робота

1. Документаційне забезпечення.

1.1. Наявність зовнішньої інформації щодо організації науково-методичної роботи.

1.2. Інформаційний банк даних «Методична робота».

1.3. Результати перевірки ведення відповідної документації (протоколів педагогічних нарад, засідань МО, творчих груп тощо).

2. Аналіз змісту запланованих заходів відповідно до можливостей кадрового забезпечення.

3. Аналіз роботи методичної ради.

3.1. Своєчасність проведення методичних оперативок.

3.2. Організація роботи методичних практикумів, «круглих столів».

3.3. Результати роботи творчих груп.

3.4. Аналіз роботи методичного об'єднання вчителів.

3.5. Результати роботи вчителів над особистими річними методичними темами.

4. Результати роботи учнівської наукової спільноти.

5. Аналіз участі учнів у районних, обласних, республіканських олімпіадах.

6. Результати досліджень із питань мотивації творчої праці вчителів.

7. Результати вивчення потреб учителів у підвищенні рівня їх науково-теоретичної та психологічної підготовки.

8. Творча співпраця з науковцями щодо підвищення науково-теоретичного рівня вчителів.

9. Матеріально-технічне забезпечення функціонування методичного кабінету та використання його можливостей у навчально-виховному процесі.

10. Планування заходів щодо формування позитивної мотивації участі педагогів у науково-пошуковій роботі.

11. Результати впровадження у навчально-виховний процес інноваційних технологій. Блок «Охорона життя та здоров'я»

Охорона життя та здоров'я

1. Результати проведення медичних оглядів та аналізу стану здоров'я учнів.

2. Результати диспансеризації учнів та вчителів.

3. Результати перевірки належних санітарно-гігієнічних умов функціонування школи.

4. Організація раціонального харчування учнів.

5. Виконання запланованих заходів щодо профілактики різних видів захворювання.

5.1. Профілактика інфекційних захворювань.

5.2. Профілактика алкоголізму, наркоманії, СНІДу.

5.3. Профілактика тютюнопаління.

6. Аналіз роботи закладу з питань попередження дитячого травматизму.

6.1. Оптимальність проведених заходів.

6.2.Організація індивідуальної роботи з учнями, які були відсутніми уроках з «Основ безпеки життєдіяльності».

6.3.Результати проведення днів УО, тижнів, місячників із питань охорони життя.

6.4.Організація просвітницької роботи з учителями та батьками.

7.Аналіз ведення шкільної документації (журналу обліку нещасних випадків, актів, повідомлень, класних журналів).

8.Організація роботи спецмедгруп фізвиховання для дітей, що хворіють.

Робота з кадрами

1.Відомості про якісний та кількісний склад працівників школи.

2.Нормативно-правове забезпечення роботи.

3.Функціональні обов'язки співробітників.

3.1.Інструкція про функціональні обов'язки директора.

3.2.Інструкції про функціональні обов'язки заступників директора.

3.3.Інструкція про функціональні обов'язки психолога.

3.4.Інструкція про функціональні обов'язки медичної сестри.

3.5.Інструкція про функціональні обов'язки вчителя.

3.6.Інструкція про функціональні обов'язки бібліотекаря.

3.7.Інструкція про функціональні обов'язки чергового вчителя.

4.Тарифікація.

5.Атестація педагогічних кадрів.

5.1.Результати попередньої атестації.

5.2.Аналіз роботи адміністрації з учителями, що атестуються.

6.Результати роботи «Школи молодого вчителя».

7.Аналіз роботи з учителями вищої категорії щодо поширення передового педагогічного досвіду.

8.Результати роботи з учителями-стажерами (стаж до 1 року).

9.Аналіз роботи із новоприбулими вчителями.

10.Стан роботи з охорони праці та соціального захисту.

11.Відомості про заохочення та покарання робітників.

Робота з батьками та громадськістю

1.Відомості про склад родини і матеріальне забезпечення (повні, неплні благополучні, неблагополучні).

2.Відомості про вивчення запитів батьків на освітні послуги.

3.Відомості про надання матеріальної допомоги родинам учнів (акти).

4.Графік організації та проведення дозвілля учнів із залученням батьків.

5.План роботи з неблагополучними родинами.

6.План роботи опікунської ради школи.

7.План роботи батьківського комітету.

8.План організації батьківських зборів, бесід із батьками.

9.План роботи з громадськістю (надання додаткових платних послуг).

10.Інформація про результати роботи.

6. Функціональні обов'язки і права заступника директора закладу освіти з навчально-виховної роботи

1. Загальні положення.

1.1. Заступник директора школи з навчально-виховної роботи (далі – ЗДШ із НВР) призначається і звільняється із займаної посади відповідно до чинного законодавства.

1.2. ЗДШ із НВР дотримується Конвенції про права дитини. У своїй роботі керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Указами Президента, рішеннями ВР, уряду, нормативними актами органів управління освітою щодо всіх питань навчання й виховання учнів, а також Статутом і локальними правовими актами школи, наказами та розпорядженнями директора школи, Правилами внутрішнього трудового розпорядку, цією посадовою інструкцією, трудовим договором (контрактом).

1.3. ЗДШ із НВР підпорядковується безпосередньо директору закладу освіти і є його першим заступником. Він відповідає за:

- організацію навчально-виховного процесу в закладі освіти;
- дотримання дисципліни і внутрішнього порядку на території закладу освіти;
- створення кабінетної системи в школі та постійне вдосконалення;
- професійну підготовку вчителів;
- експериментальну, методичну та інноваційну роботу з закладу освіти.

2. Посадові обов'язки.

2.1. ЗДШ із НВР працює в режимі ненормованого робочого дня за графіком, складеним з огляду на 40-годинний робочий день і затвердженим директором школи.

2.2. ЗДШ із НВР зобов'язаний:

- організовувати поточне й перспективне планування діяльності педагогічного колективу;
- координувати роботу вчителів та інших педагогічних працівників із виконання навчальних планів і програм;
- візувати накази директора школи з питань організації навчально-виховного процесу;
- керувати роботою з вивчення, узагальнення й впровадження передового педагогічного досвіду в навчальний процес;
- організовувати роботу з відбору кандидатів для вступу з педагогічні освітні заклади;
- координувати розробку необхідної навчально-методичної документації;
- здійснювати систематичний контроль за якістю освітнього процесу та об'єктивністю оцінювання навчальних досягнень учнів, роботою гуртків і факультативів;
- відвідувати уроки та інші види навчальних занять, які проводяться педагогічними працівниками школи, аналізувати їхні зміст і форму, доводити результати аналізу до відома педагогів;

- організовувати роботу з підготовки й проведення державної підсумкової атестації;

- планувати й контролювати проведення батьківських зборів, консультувати батьків (осіб, які їх замінюють) із питань організації навчально-виховного процесу;

- надавати допомогу педагогічним працівникам в освоєнні й розробці інноваційних програм і технологій;

- здійснювати контроль за навчальним навантаженням учнів;

- складати розклад навчальних занять та інших видів освітньої діяльності, забезпечувати якісну та своєчасну заміну уроків тимчасово відсутніх учителів, вести журнал обліку пропущених і замінених уроків;

- забезпечувати своєчасне складання встановленої звітної документації, контролювати правильне й своєчасне ведення педагогами класних журналів, іншої документації;

- брати участь у комплектуванні школи, здійснювати заходи зі збереження контингенту учнів;

- контролювати дотримання учнями правил для них;

- брати участь у доборі й розстановці педагогічних кадрів;

- організовувати підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності вчителів, керувати роботою методичних об'єднань;

- вносити пропозиції щодо вдосконалення навчально-виховного процесу, брати участь у роботі педагогічної ради закладу освіти;

- брати участь у підготовці й проведенні атестації педагогічних та інших працівників закладу освіти;

- вести табель обліку робочого часу педагогічних працівників і навчально-допоміжного персоналу;

- організовувати проведення паспортизації навчальних кабінетів, майстерень, спортзалів, здійснювати заходи з їх дооснащення сучасним обладнанням, наочними посібниками, ТЗН. контролювати їхній облік й утримання;

- організовувати поповнення бібліотеки навчально-методичною, художньою літературою, журналами й газетами;

- організовувати роботу з дотримання у навчальному процесі норм і правил охорони праці;

- контролювати своєчасне проведення інструктажу з техніки безпеки з учнями та його реєстрацію в журналі;

- керувати експериментальною, методичною та інноваційною роботою в школі;

- організовувати своєчасне і правильне доведення наказів директора школи та керівних органів освіти до вчителів та служб, а також перевірку їхнього виконання;

- підвищувати свою кваліфікацію.

3. Права. ЗДШ із НВР має право:

- виконувати обов'язки директора закладу освіти в період його тимчасової відсутності;

- віддавати розпорядження з питань навчально-виховної діяльності;
- бути присутнім на будь-яких заняттях, що проводяться з учнями закладу освіти;
- притягати до дисциплінарної відповідальності учнів за дії, що дезорганізують навчально-виховний процес, у порядку, встановленому Статутом закладу освіти;
- Вносити тимчасові зміни в розклад занять, відмінити заняття, об'єднувати групи і класи для проведення спільних занять.

7. Функціональні обов'язки і права заступника директора закладу освіти з наукової роботи

1. Аналізує:

1.1. Проблеми життєдіяльності закладу освіти, актуальності та перспективності потреби населення в освітніх послугах, соціальне замовлення – потреби в розвитку школи, здійсненні нововведень (інновацій).

1.2. Наявність та перспективні можливості закладу освіти у сфері реалізації інноваційних змін; наявність і рівень діяльності структур, орієнтованих на розвиток певних аспектів школи; готовність учасників інноваційних процесів до інноваційної, дослідницької, експериментальної діяльності.

1.3. Перебіг й результати інноваційних процесів (з акцентом на інновації, що мають загальношкільне значення, системний характер); тенденції розвитку інноваційного процесу, проблеми, що виникають під час оновлення закладу освіти; процес і результати реалізації програми розвитку школи, інших стратегічних документів.

2. Прогнозує:

2.1. Тенденції зміни ситуації в суспільстві та освіті для коригування стратегії розвитку закладу освіти.

2.2. Наслідки запланованих інноваційних процесів, зокрема – негативні (для прийняття відповідних профілактичних, компенсувальних, коригувальних заходів).

3. Планує та організовує:

3.1. Процес розробки та реалізації програми розвитку закладу освіти, розробку й виконання основних напрямів розвитку.

3.2. Створення шкільних структур, які забезпечують розвиток школи (кафедр, секцій тощо).

3.3. Розробку загальних вимог до процесів і результатів діяльності з розвитку школи та критеріїв їх оцінювання.

3.4. Підготовку заходів із підвищення професійної компетентності учасників інноваційних процесів у школі.

3.5. Вивчення, узагальнення та поширення, досвіду здійснення інноваційної діяльності в закладі освіти.

3.6. Збір і накопичення інформації про важливі для закладу освіти інновації.

3.7.Порядок дослідницької, дослідно-експериментальної роботи в закладі освіти.

3.8.Систему зовнішніх зв'язків закладу освіти, необхідних для успішного здійснення нововведень.

3.9. Процедуру контролю за процесом інноваційної діяльності.

4. Координує:

4.1. Спільну діяльність певних учасників інноваційного процесу та їхніх груп; взаємодію інноваційної діяльності працівників закладу освіти та залучених представника сторонніх організацій.

4.2. Взаємодію представників адміністрації закладу освіти, служб і підрозділів, які забезпечують розвиток закладу освіти.

5. Керує:

5.1. Дослідницькою, експериментальною діяльністю педагогів та учнів школи.

5.2. Роботою загальношкільних колегіальних органів, які причетні до проблем розвитку школи (науково-методичної ради, експертної ради тощо).

5.3. Здійсненням системи стимулювання учасників інноваційної діяльності в закладі освіти.

5.4. Створенням сприятливої інноваційної ситуації в закладі освіти.

6. Контролює:

6.1.Реалізацію стратегії розвитку закладу освіти.

6.2.Відповідність інноваційних процесів і їхніх результатів програмам, планам, критеріям.

6.3.Результативність зовнішніх зв'язків закладу освіти.

6.4.Ресурсне забезпечення інноваційних процесів.

6.5.Виконання прийнятих рішень у сфері розвитку закладу освіти.

7. Коригує процес реалізації основних напрямків розвитку закладу освіти, програми дослідницької та дослідно-експериментальної роботи.

8. Розробляє:

8.1. Методологічні документи, які забезпечують інноваційну, дослідницьку, експериментальну діяльність.

8.2. Нормативні документи для структур, які беруть участь у розвитку закладу освіти.

8.3. Технології здійснення процедур інноваційної діяльності.

8.4. Певні фрагменти програми розвитку закладу освіти, інших стратегічних документів.

8.5. Основні цінності закладу освіти.

8.6. Нові завдання школи, варіанти моделей-випускника закладу освіти (для наступного обговорення).

9. Консультує:

9.1.Учасників інноваційних процесів із принципових питань їх реалізації.

9.2.Осіб, які залучаються до співпраці із закладом освіти з питань її розвитку.

10. Оцінює:

10.1. Стратегічні документи закладу освіти (навчальний план, освітню

програму, концепцію й програму розвитку закладу освіти).

10.2. Пропозиції з організації тих чи тих нововведень та встановлення зв'язків із зовнішніми партнерами.

11. інформує:

11.1.Адміністрацію школи – про труднощі та шляхи здійснення інноваційних програм.

11.2.Колектив закладу освіти – про хід та підсумки інноваційної діяльності.

11.3.Органи управління освітою – про підсумки роботи з розвитку школи.

12. Редагує:

Підготовлені до публікації матеріали про розвиток закладу освіти, результати досліджень, експериментів.

7.2. Права заступника директора школи з наукової роботи:

- брати участь у розробці інноваційної політики та стратегії розвитку школи, у створенні відповідних стратегічних документів;
- брати участь у розробках будь-яких управлінських рішень, що стосуються питань розвитку закладу освіти, проведення інноваційної, дослідницької, експериментальної роботи,
- вносити пропозиції про створення та ліквідацію тимчасових творчих колективів, інших груп та об'єднань, які займаються інноваційною, творчою, пошуковою діяльністю;
- брати участь у розробці положень про підрозділи, які займаються роботою з розвитку закладу освіти, визначенні їхніх компетенцій, обов'язків, повноважень, відповідальності;
- виносити пропозиції про початок, припинення чи призупинення конкретних інноваційних ідей, проектів, експериментів;
- встановлювати від імені школи ділові контакти з особами та організаціями, які можуть сприяти розвитку закладу освіти, інноваційного процесу, досліджень, експериментів тощо.
- вносити пропозиції про заохочення, моральне та матеріальне стимулювання учасників інноваційної діяльності у закладу освіти (зокрема й при проведенні атестації);
- брати участь у проведенні переговорів із партнерами закладу освіти;
- приймати роботи, виконані на замовлення закладу освіти різними виконавцями (як від працівників школи, так і від сторонніх організацій);
- запрошувати представників для контролю та внесення корективів у робочу документацію різних підрозділів, служб і деяких учасників інноваційної діяльності (положення, плани, програми експериментів, матеріали спостережень, контрольні роботи та ін.);
- контролювати й оцінювати процес та результати групової й індивідуальної інноваційної діяльності, накладати вето на нововведення, дослідження, експерименти, які перевантажують учнів і вчителів, погіршують їхнє здоров'я порушують вимоги безпеки праці, не передбачають профілактику, компенсацію та подолання можливих негативних наслідків;

- бути присутнім на навчальних заняттях і заходах в експериментальних класах (групах, потоках) – за домовленістю з експериментатором;
- вимагати від учасників інноваційного процесу дотримання технології експериментальної, дослідницької діяльності, норм і вимог професійної етики, реалізацію прийнятих шкільною радою планів та програм, які є обов'язковими до виконання.

8. Функціональні обов'язки і права заступника директора закладу освіти з методичної роботи

1. Загальні положення.

1. Заступник директора закладу освіти з методичної роботи – ЗДШ із МР) призначається й звільняється із займаної посади відповідно до чинного законодавства.

2. ЗДШ із МР дотримується Конвенції про права дитини. У роботі керується Конституцією і Законами України, положеннями органів управління освітою всіх рівнів із питань виховання учнів (вихованців); правилами та нормами охорони праці, техніки безпеки й протипожежного захисту, керується Статутом та правовими актами школи (зокрема правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами і розпорядженнями директора, цією Посадовою інструкцією), трудовим договором (контрактом).

3. ЗДШ із МР підпорядковується безпосередньо директору закладу освіти.

4. ЗДШ із МР повинен мати вищу педагогічну освіту, стаж педагогічної роботи не менше п'яти років;

5. Основними напрямками діяльності ЗДШ із МР є: організація методичної, науково-дослідницької, експериментальної та інноваційної роботи в школі, керівництво нею контроль за розвитком цього процесу; методичне керівництво педагогічним колективом; створення кабінетної системи в закладі освіти й постійне удосконалення; професійна підготовка вчителів.

2. Посадові обов'язки.

2.1.ЗДШ із МР працює в режимі ненормованого робочого дня за графіком, складеним з огляду на 40-годинний робочий тиждень і затвердженим директором закладу освіти.

2.2.ЗДШ із МР зобов'язаний:

- організовувати поточне й перспективне планування методичної, науково-дослідницької, експериментальної та інноваційної діяльності навчального закладу (план роботи затверджується директором школи не пізніше, ніж через п'ять днів після початку планового періоду);
- подати директору школи письмовий звіт про свою діяльність протягом десяти днів після закінчення кожного навчального семестру;
- координувати роботу вчителів та інших педагогічних працівників щодо виконання навчальних планів і програм;
- керувати роботою з вивчення й упровадження передового педагогічного досвіду в навчальний процес;
- контролювати якість викладання навчальних предметів на експериментальних майданчиках;

- організовувати конкурси «Вчитель року»;
- організовувати роботу для відбору кандидатів на вступ до ЗВО педагогічного профілю та аспірантуру;
- координувати розробку методичних рекомендацій для вчителів;
- здійснювати систематичний контроль за якістю роботи предметних гуртків;
- організовувати проведення предметних олімпіад;
- організовувати роботу з молодими спеціалістами і вчителями;
- відвідувати уроки та інші види навчальних занять, які проводять педагогічні працівники школи, аналізувати їхню форму й зміст, повідомляти результати аналізу педагогам;
- надавати допомогу педагогічним працівникам у освоєнні та розробці інноваційних програм і технологій, самоосвітній діяльності;
- брати участь у доборі й розстановці педагогічних кадрів;
- здійснювати підвищення кваліфікації і професійної майстерності вчителів;
- брати участь у підготовці й проведенні атестації педагогічних працівників та навчально-допоміжного персоналу;
- керувати роботою голів методичних об'єднань;
- брати участь у роботі методичної ради закладу освіти;
- організовувати роботу творчих груп учителів, координувати різні напрями експериментальної та науково-дослідницької роботи з огляду на можливості закладу освіти;
- планувати й залучати науково-педагогічних працівників ЗВО до організації науково-дослідницької роботи з учнями і вчителями;
- організовувати проведення паспортизації навчальних кабінетів, майстерень, спортзалів, уживати заходів щодо оснащення їх сучасним обладнанням, наочними посібниками й технічними засобами навчання, контролювати їхній облік та збереження;
- керувати діяльністю завідувача бібліотекою (бібліотекаря), організовувати поповнення фондів навчально-методичною й художньою літературою, журналами й газетами;
- організовувати своєчасне та правильне доведення наказів і розпоряджень директора школи, керівних органів управління освітою, методичних установ до вчителів та служб, а також перевірку їх виконання;
- проводити анкетування вчителів, учнів та їхніх батьків із питань методичної діяльності;
- створювати й постійно поповнювати банк даних із питань методичної, науково-дослідницької, експериментальної та інноваційної діяльності.

3. Права. ЗДШ із МР має право:

- виконувати обов'язки директора закладу освіти під час його тимчасової відсутності (виконання обов'язків здійснюється відповідно до чинного законодавства про працю і Статуту школи на основі наказу директора або наказу відділу (управління освітою);
- самостійно добирати форми й методи роботи з педагогічним колективом,

планувати роботу відповідно до плану роботи школи та функціональних обов'язків;

- видавати розпорядження з питань методичної діяльності, візувати накази директора школи з питань організації методичної роботи;

- брати участь в управлінні закладом освіти в порядку, визначеному Статутом школи;

- брати участь у роботі педагогічної ради закладу освіти;

- захищати професійну честь і гідність;

- знайомитися зі скаргами, давати пояснення;

- бути присутнім на будь-яких заняттях, що проводять педагогічні працівники закладу освіти;

- підвищувати кваліфікацію;

- атестуватися на добровільних засадах на відповідну кваліфікаційну категорію та одержати її у випадку успішного проходження атестації;

- притягувати педагогів і вихователів до дисциплінарної відповідальності (оголошувати зауваження відповідно до прг вил внутрішнього трудового розпорядку).

4. Відповідальність.

4.1. За невиконання чи неналежне виконання без поважних причин Статуту й правил внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти, нормативних актів, розпоряджень і наказів директора школи, встановлених цією інструкцією, зокрема за невикористання наданих прав, ЗДШ із МР дисциплінарно відповідає у порядку, визначеному трудовим законодавством. За грубе порушення трудових обов'язків як дисциплінарне стягнення може застосовуватися звільнення.

4.2. За здійснення, зокрема багаторазове, фізичного чи психічного насилля над учнем (вихованцем), інших аморальних дій ЗДШ із МР може бути звільнений із займаної посади відповідно до чинного трудового законодавства та Закону України «Про освіту». Звільнення за такий вчинок не є дисциплінарним стягненням.

4.3. За порушення правил протипожежної безпеки, охорони праці, санітарно-гігієнічних правил організації методичного процесу ЗДШ із МР притягується до адміністративної відповідальності в порядку й у випадках, передбачених адміністративним законодавством.

4.4. ЗДШ із МР несе матеріальну відповідальність у порядку і в межах, визначених трудовим і громадянським законодавством, за навмисні дії під час виконання своїх посадових! обов'язків, що привели до нанесення матеріальних збитків закладу освіти, учасникам навчального процесу.

5. Взаємодія ЗДШ із МР:

5.1. Систематично обмінюється інформацією з педагогічними працівниками школи, ЗДШ із НВР, ЗДШ із ВР із питань у межах його компетенції.

5.2. Постійно працює безпосередньо з учителями-предметниками, вихователями, головами методичних об'єднань, ЗДШ і із НВР, ЗДШ із ВР, спеціалістами служб школи і здійснює взаємодію з іншими навчальними закладами з питань методичної, науково-дослідницької та інноваційної діяльності.

9. Основні функції та структура науково-методичної роботи закладу освіти

Основна мета науково-методичної роботи – забезпечення умов систематичної колективної й індивідуальної діяльності педагогічних працівників, спрямованої на підвищення рівня їх науково-теоретичної, психолого-педагогічної підготовки, професійної майстерності, загальнокультурної орієнтації, тобто приведення фахової та методичної компетентності педагогічних працівників до рівня сучасних вимог розвитку освіти й суспільства.

У зв'язку з основною метою науково-методична роботи здійснює ряд функцій, головними із яких є:

1. Поглиблення фахових науково-теоретичних і методичних знань, підвищення професійно-педагогічної майстерності, рівня загальної культури й освіченості педагогічних працівників.

2. Вивчення і впровадження в педагогічну практику досягнень педагогічної науки та передового педагогічного досвіду.

3. Розвиток творчої ініціативи педагогів і формування позитивної мотиваційної сфери їх діяльності.

На основі цих функцій формується зміст науково-методичної роботи, який передбачає:

1. Вивчення вчителями основних державних нормативних документів, які визначають методологію сучасної освіти, знання актуальних проблем фундаментальних наук, які обумовлюють зміст навчальних предметів, вимог до організації і змісту навчально-виховної роботи, дотримання їх у практичній діяльності, робота над підвищенням загальної професійної культури й компетентності.

2. Опанування вчителями досягнень психолого-педагогічної науки та передового педагогічного досвіду, оволодіння новими педагогічними ідеями й технологіями.

3. Участь вчителів у науково-експериментальній роботі, науково-практичних педагогічних конференціях, семінарах, педчитаннях, конкурсах професійної майстерності, виставках-ярмарках педагогічних ідей і технологій.

Зміст методичної роботи визначається завданнями, які стоять перед загальноосвітніми навчально-виховними закладами на певному етапі їх розвитку, а також станом навчально-виховної роботи і рівнем кваліфікації педагогічних кадрів кожного конкретного освітнього закладу та рівнем компетентності організаторів науково-методичної роботи з учителями.

У змісті науково-методичної роботи можна чітко виділити кілька напрямів:

1. Методологічна та теоретична підготовка.

2. Підготовка вчителів з окремих методик.

3. Педагогічна підготовка.

4. Психологічна підготовка.

5. Загальнокультурна підготовка.

6. Загальнотехнічна підготовка.

У відповідності із змістом науково-методичної роботи перебувають завдання, вирішення яких забезпечує досягнення поставленої мети і

спрогнозованого результату.

До основних організаційних завдань відносяться:

- визначення змісту та форм роботи на основі вивчення рівня професійної компетентності вчителів та їх професійних запитів;
- створення умов для ефективного функціонування системи науково-методичної роботи;
- пропаганда і впровадження перспективного педагогічного досвіду, інноваційних педагогічних технологій;
- розвиток форм і засобів стимулювання творчої активності педагогів; залучення до науково-дослідницької, експериментальної роботи;
- забезпечення науково обґрунтованого й оперативного управління процесом підвищення фахового рівня педагогічних працівників.

Форма – це внутрішня структура, склад, зв'язок і засіб взаємодії частин та елементів явищ.

Форми методичної роботи вчителів закладу освіти

Традиційні:

- Методичні об'єднання класних керівників.
- Творчі групи.
- Школи педагогічної майстерності.
- Психолого-педагогічні семінари.
- Науково-практичні конференції з актуальних проблем виховання.
- Педагогічні читання.
- Семінари-практикуми.
- Консультації.
- Стажування.
- Самоосвіта.
- Випуск методично-інформаційних вісників, плакатів, буклетів
- Педагогічні виставки.
- Методичні тренінги.
- Лекції-консультації.
- Практичні заняття.
- Огляди літератури та обговорення книжок.
- Професійні дискусії.
- Психолого-педагогічний практикум.

Нетрадиційні:

- Методичний фестиваль.
- Методичний ринг.
- Педагогічний КВК.
- Ярмарок педагогічної творчості.
- Панорама методичних ідей і знахідок.
- Клуб творчих класних керівників.
- Ділові ігри.
- Методичний аукціон.
- Круглі столи з актуальних виховних проблем.

- Захист творчих проектів, концепцій.
- Лабораторія невирішених проблем.

10. Структура педагогічного аналізу підсумків роботи за навчальний рік

Підходи до структури педагогічного аналізу (за В. І. Зверєвою).

З точки зору досягнутого рівня

1. Досягнутий рівень виконання завдань, його кількісна та якісна характеристики.
 2. Опис результатів діяльності за напрямками (підсистемами).
 3. Виявлення й оцінка позитивних та негативних сторін діяльності
- Фактори, що зумовили досягнення успіху.
4. Причини, що викликали появу недоліків.
 5. Невирішені проблеми та шляхи їх виконання.
 6. Основні завдання та засоби їх розв'язання.

З точки зору досягнутого рівня, цілей та завдань діяльності

1. Загальна оцінка результатів навчального року.
2. Які цілі ставились і досягались протягом року?
3. Що для цього було зроблено?
4. Як виконання цих справ вплинуло на досягнення мети та виконання завдань?
5. Які завдання розв'язано повністю? Як їх виконання відбилося на результатах діяльності школи? Яка динаміка цих результатів?
6. Які завдання виконано частково? Як це відбилося на результатах діяльності школи із вирішення основної педагогічної проблеми?
7. Які завдання не вирішено? Як це відбилося на результатах діяльності?
8. Як робота школи над основною педагогічною проблемою відобразилася на кінцевих результатах її діяльності?

Фактори, що впливають на результати діяльності школи.

1. Що і як сприяло успішному виконанню завдань навчального року (позитивні фактори)?
2. Що і як заважало виконанню завдань навчального року (негативні фактори)?
3. Причини виникнення позитивних і негативних факторів.
4. Чому став можливим вплив позитивних факторів? Як підсилити їх вплив?
5. Чому став можливим вплив негативних факторів? Як попередити розвиток їх негативного впливу?
6. Проблеми, цілі, завдання нового навчального року.

З точки зору спрямування розвитку школи

1. Стисла характеристика змодельованого стану школи і педагогічних процесів у ній.
2. Основні концептуальні підходи до реалізації моделі в практичній діяльності школи.

3. Характеристика умов, необхідних для практичної реалізації прогнозованого стану.

4. Аналіз фактичного стану педагогічного процесу в школі (згідно з попередніми варіантами аналізу).

5. Характеристика наявних умов та тих, які необхідно створити додатково для реалізації нової моделі.

6. Педагогічні проблеми нового навчального року. Цілі, завдання та засоби їх вирішення в перехідний період.

Комплексний підхід

1. Загальна оцінка виконання цілей та завдань навчального року.

2. Які цілі та завдання було поставлено?

3. Які цілі та завдання і наскільки повно вирішено?

4. Причини невиконання та часткового невиконання?

5. На що і як вплинуло виконання завдань? Які зміни відбулися? Які позитивні та негативні тенденції прослідковуються в розвитку школи?

Виконання системи заходів, спрямованих на досягнення цілей навчального року.

1. Оцінка виконання заходів за розділами плану роботи школи на рік.

2. Причини невиконання.

3. Виявлення типових причин невиконання (порівняння за роками).

4. Унаочнення результатів аналізу (побудова графіків, матриць, таблиць, гістограм тощо).

Аналіз кінцевих результатів діяльності школи та причин і факторів, що їх зумовили:

1. Якість ЗУН.

2. Рівень вихованості.

3. Готовність учнів до трудової діяльності.

4. Готовність учнів до продовження навчання.

5. Збереження життя та здоров'я дітей.

6. Всеобуч.

7. Педагогічна майстерність.

8. Мікроклімат.

Педагогічні проблеми. Цілі, завдання та способи їх вирішення.

11. Схема самоаналізу роботи для заступників директорів із навчально-виховної роботи (за півріччя, рік)

I. Результати навчально-виховної роботи.

1. Динаміка зростання (спаду) успішності учнів порівняно з минулим навчальним роком загалом у школі і зокрема в кожному класі.

2. Збільшення (зменшення) кількості учнів, які навчаються на «4» і «5» порівняно з минулим навчальним роком (у школі, у класах).

3. Інформація про результати контрольних робіт, проведених адміністрацією школи і працівниками органів освіти.

4. Розподіл випускників школи за каналами навчання і працевлаштування.
5. Робота з другорічниками й учнями, які не можуть засвоїти програмний матеріал, здобути базові знання.
6. Результативність суспільно-корисної праці учнів.
7. Дисципліна у школі і недисциплінованість окремих учнів, рівень культури, ставлення до праці, громадської діяльності.
8. Роль учителів у розвитку творчого потенціалу учнів, залучення дітей до різноманітних видів творчої (урочної і позаурочної) діяльності, забезпечення умов для розвитку і саморозвитку суб'єктів цілісного навчально-виховного процесу.

II. Аналіз стану викладання предметів.

1. Виконання навчальних планів і програм за змістом, кількістю годин, видами навчальної діяльності.
2. Раціональний вибір варіантів навчальних планів, розроблених Міністерством освіти і науки України відповідно до особливостей структури організації навчально-виховного процесу у школі. Розроблення і запровадження авторських, альтернативних навчальних планів, програм, ефективність реалізації їх.
3. Розроблення і впровадження нових спецкурсів із навчальних предметів, окремих галузей науки, інтегрованих курсів і спецкурсів, ефективність їх реалізації.
4. Реалізація принципу єдності навчання, виховання і розвитку особистості.
5. Робота факультативів, наукових товариств, клубів, предметних гуртків.
6. Позакласна робота вчителів-предметників (конференції, диспути, тематичні вечори, предметні тижні).
7. Система і результативність підвищення професійного рівня вчителів школи (методичні об'єднання, творчі групи, науково-теоретичні семінари, курси тощо).
8. Єдність педагогічного колективу щодо визначення і досягнення мети, завдань навчання, виховання і розвитку особистості. Забезпечення умов щодо реалізації і самореалізації потенційних можливостей кожного учня.
9. Системність і послідовність діяльності вчителів над підвищенням професійного рівня, творчого розвитку і майстерності.
10. Результати участі учнів у олімпіадах.
11. Система профорієнтаційної роботи з учнями школи, її результативність.

III. Висновки про рівень реалізації мети і завдань, поставлених перед школою, структурним підрозділом.

1. Визначення мети і завдань із навчально-виховної діяльності.
2. Розроблення системи річного планування навчально-виховної діяльності і підвищення професійної майстерності педагогічних кадрів.

12. Схема аналізу роботи для заступників директорів із виховної роботи (за півріччя, рік)

I. Аналіз стану виховної роботи.

1. Постановка і досягнення виховної мети, визначеної школою.
2. Виявлення і розв'язання проблем виховного характеру в навчальному році.
3. Виховна робота з учнями в класах, рівень загальноосвітньої культури і дисципліни.
4. Національна спрямованість виховної роботи в школі, її результативність.
5. Запровадження нових форм і методів виховання учнів школи, їх ефективність.
6. Система індивідуальної роботи з педагогічно занедбаними дітьми, які схильні до правопорушень.
7. Ефективність роботи методичних об'єднань класних керівників.
8. Учніське самоуправління і його вплив на роботу школи.
9. Учніські організації в школі, їх роль у вихованні учнів, організація дозвілля.
10. Запровадження інноваційних ідей у виховну роботу з учнями, зокрема авторських.
11. Результативність виховної роботи школи (рівень вихованості учнів, загальної культури, поведінки тощо).

II. Аналіз діяльності учнівських колективів із формування громадської активності і здобуття освіти.

1. Згуртованість шкільного колективу і класних учнівських колективів.
2. Виконавська та усвідомлена дисципліна учнів школи.
3. Громадська активність учнів, старанність у виконанні своїх обов'язків, сформованість почуття обов'язку, працелюбність.
4. Участь у діяльності громадських учнівських організацій.
5. Співпраця вчителів, класних керівників та учнівських організацій

III. Аналіз роботи з батьками і громадськістю мікрорайону

1. Робота з педагогізації батьків.
2. Ефективність роботи класних батьківських комітетів (регулярність засідань, актуальність тематики, активність у боротьбі за успішність і дисципліну).
3. Індивідуальна робота з батьками окремих учнів, які потребують посиленої уваги.
4. Участь батьків в організації та проведенні позакласної навчальної і виховної роботи з учнями (гуртки, екскурсії, виробничі справи, оснащення та обладнання навчальних кабінетів).
5. Батьки-спонсори, батьки-меценати у школі.
6. Ініціатива батьків щодо створення в школі «батьківського фонду», додаткового джерела асигнувань різноманітних виховних заходів.

IV. Висновки про якість реалізації мети і завдань, які стоять перед

виховною підсистемою

V. Визначення мети і завдань на новий навчальний рік.

VI. *Розроблення плану роботи виховної підсистеми на новий навчальний рік*

13. Ключові сфери самооцінки результативності керівництва та навчально-виховної діяльності у закладі освіти

Оцінна шкала: відмінно (12, 11, 10), добре (9, 8, 7), задовільно (6, 5, 4), слабо (3,2, 1), ключова діяльність відсутня (0).

№ п/п	Ключова сфера	Оцінка та її обґрунтування
1	Стратегія керівництва	_____(оцінка) Наявність перспективного плану або програми розвитку закладу. Ключова ідея, рівень її втілення. Концепція розвитку закладу. Комплексно-цільові програми. Наявність моделі випускника школи
2	Тактика керівництва	_____(оцінка) Рівень виконання річного плану
3	Керівництво педагогічними кадрами, методичною роботою	_____(оцінка) Якісні показники кадрового складу. Організація навчання, підвищення кваліфікація. Творчі ініціативи педагогів, їх підтримка керівником. Системи методичної роботи, її відповідність якісному складу педагогічних працівників. Професійні конкурси. Включення педагогів у роботу із само оцінювання своєї діяльності за підсумками року. Використання проектних технологій у роботі з кадрами.
4	Формування навчального середовища	_____(оцінка) Ефективність та результативність варіативної складової навчального плану. Рівень обладнання навчальних кабінетів. Зразкові кабінети. Підключення до Інтернету. Застосування ІКТ. Використання проектних технологій в роботі з учнями. Використання проектних технологій в роботі з учнями. Використання інноваційних технологій навчання
5	Виховна та соціальна робота	_____(оцінка) Соціальна підтримка вразливих категорій дітей. Рівень соціальної інформації про учнів. Робота з проблемними підлітками. Організація системи роботи з індивідуального навчання.
6	Контрольна та аналітична діяльність	_____(оцінка) Система аналізу та моніторингу діяльності навчального закладу. Скільки і які накази видано. Кількість, зміст і якість аналітичної інформації, довідок. Система оперативних нарад із заступниками, службами, які виходять безпосередньо до директора. Які питання були в центрі уваги цього навчального року.
7	Результати освітньої діяльності	_____(оцінка) Якість навчання. Забезпечення вимог Державного стандарту. Розбіжність (у відсотках) між рівнем навчальних досягнень за результатами адміністративних контрольних робіт та

		результатами семестрових оцінок. Результати олімпіад, конкурсів. Рівень стабільності результатів
8	Підтримка здоров'я та турбота про здоров'я учнів	_____ (оцінка) Увага до достатньо життєвого простору приміщення, сприятливого теплового режиму, нормального санітарного стану приміщень та подвір'я, освітлення класів та рекреацій. Організація харчування. Забезпечення їдальні потрібним посудом, серветками, гігієнічними засобами тощо. Забезпечення учнями свободи від страху стати жертвою насилля у стінах школи. Надійність збереження особистих речей учнів. Рівень навчального навантаження. Оптимальність розкладу занять.
9	Фінансово-господарська діяльність. Матеріально-технічний рівень забезпечення освітнього процесу в школі	_____ (оцінка) Технічна справність усіх систем (електропроводки, вентиляції, водопостачання, опалення тощо). Естетика оформлення приміщень. Прогрес у покращенні загального стану приміщень. Робота щодо забезпечення потрібними технічними засобами навчання, приладдя, наочністю. Прогрес в оновленні матеріально-технічної бази навчальних кабінетів. Робота над поповненням книжкових фондів. Переплата педагогічної періодики.
10	У межах підсумків навчального року варто зазначити найбільш позитивні моменти діяльності закладу освіти:	
11	Загальна самооцінка діяльності керівника ЗО:	
12	Поліпшення у школі потребує:	
13	План дій, спрямованих на досягнення поліпшення аспектів навчально-виховної діяльності закладу:	

14. Схема аналізу і самоаналізу діяльності адміністративно-управлінської ланки (для директорів закладу освіти)

1.Рівень забезпеченості умов діяльності шкільного колективу (навчально-матеріальна база, мікроклімат).

2.Діяльність керівника школи зі згуртування педагогічного та учнівського колективів, розвитку їхніх ініціатив і творчості.

3.Виконання функціональних обов'язків членами адміністративно-управлінської ланки.

4.Стан реалізації регулювальної і стимулювальної функцій керівників закладу освіти.

5.Запровадження демократичних початків у роботу закладу освіти; формування демократичного стилю діяльності та управління.

6.Реалізація ідей і принципів реформування закладу освіти та управління.

7.Раціональний вибір організації структури управління та навчально-виховного процесу.

8.Організація економічної діяльності.

За результатами системно-комплексного аналізу діяльності школи за навчальний рік директор узагальнює інформацію і робить висновки, зосереджуючи увагу на таких питаннях:

- забезпечення педагогічним колективом закладу освіти освітнього рівня, рівня розвитку і вихованості учнів відповідно до сучасних вимог;
- підготовленість випускників закладу освіти до подальшого навчання, адаптації до життя, участі у сфері виробництва матеріальних і духовних цінностей;
- виховання закладом освіти громадян, гідних свого народу, своєї держави України;
- систематизація недоліків і визначення можливих шляхів усунення їх;
- перспектива діяльності закладу освіти, зокрема на новий навчальний рік.

**16. Система інформаційного забезпечення управління закладом освіти
(за семестр, рік)
(за В. С. Таттянченко)**

Періодичність надходження інформації	Зміст інформації	Відповідальний	Засоби збору інформації
Щоденна	Наявність учителів у школі відповідно до розкладу навчальних занять	Заст. директора з навчально-виховної роботи	Розклад занять та перевірка наявності вчителів
	Відвідування учнями навчальних занять	Черговий учитель	Журнал відвідувань
	Стан дисципліни	Заст. директора з ВР	Бесіда, спостереження
	Санітарно-гігієнічний стан школи	Заст. директора з госп. частини	Спостереження
	Організація та якість харчування	Заст. директора, відповідальний за харчування	Відвідування їдальні, опитування
Щотижнева	Виконання планів роботи адміністративно-управлінською ланкою школи	Керівники	Бесіда, плани роботи
	Проведення й результативність позакласних заходів	Заст. директора з ВР, педагог-організатор	Аналіз заходів
	Робота органів учнівського самоврядування	Педагог-організатор	План роботи, аналіз
	Стан ведення учнями зошитів, щоденників	Вчителі-предметники	Журнали
	Індивідуальна робота з учнями	Заст. директора з НВР	Журнали, бесіда
Семестрова	Якість виконання навчальних планів і програм	Заст. директора, вчителі - предметники	Журнали, плани, програми
	Робота творчих груп, методичних об'єднань	Керівники МО	План роботи, протоколи засідань
	Матеріально-технічне забезпечення	Заст. директора з АГЧ	Документація
	Ведення шкільної документації	Директор	Документація
	Успішність учнів із навчальних предметів	Заст. директора	Журнали, аналіз контрольних робіт
	Стан і рівень якості викладання навчальних предметів	Заст. директора	Відвідування уроків, індивідуальні бесіди з учителями

16. Технологія підготовки та проведення педагогічної ради. Схема аналізу керівництва роботи педагогічної ради

Як свідчить аналіз, у більшості шкіл області педагогічна рада є творчою лабораторією, яка досліджує і колегіально розв'язує злободенні питання шкільного життя, націлює педколектив на піднесення якості й ефективності навчально-виховного процесу, стимулює розвиток творчого потенціалу педколективів, ріст професійної майстерності вчителів, сприяє демократизації управління.

«Сама назва «педагогічна рада», – пише Є. Березняк, – від слова «радитись». І цю ідею демократичної, неформальної, ділової ради з учителями й іншими працівниками школи слід здійснювати якомога повніше».

У «Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 778, вказано: «Робота педагогічної ради проводиться відповідно до потреб загальноосвітнього навчального закладу».

В умовах демократизації освіти зміст їх діяльності збагачується, розширюється. Відповідно до вимог сьогодення у кращих школах педагогічна рада:

- формує завдання і напрями розвитку шкільного колективу;
- конкретизує зміст освіти, виховання і розвитку учнів, рекомендує форми і методи організації навчально-виховного процесу;
- розв'язує педагогічні проблеми, які пов'язані з удосконаленням навчально-виховного процесу і забезпеченням його якості;
- здійснює планування, організацію і регулювання навчально-виховного процесу в школі, його контроль і аналіз;
- аналізує стан викладання навчальних предметів, ефективність роботи методичних об'єднань, класів, груп класів, стан позакласної виховної роботи і приймає обґрунтовані рішення;
- розробляє систему педагогічного впливу, який спрямований на науково-методичне забезпечення всіх перспектив розвитку закладу освіти;
- організовує роботу щодо підвищення кваліфікації педпрацівників, розвитку їх творчих здібностей, стимулювання самоосвіти і саморозвитку;
- пропагує та сприяє впровадженню у практику роботи педколективу нових педагогічних ідей, інноваційних технологій навчання і виховання, передового педагогічного досвіду;
- здійснює підготовку і проведення атестації педкадрів школи;
- вносить пропозиції про дострокову атестацію окремих учителів, присвоєння звань, кваліфікаційних категорій чи позбавлення їх у випадку невідповідності якості роботи педагога одержаному званню, категорії.

Однак, як свідчить аналіз, у частині шкіл у роботі педагогічної ради все ще мають місце істотні недоліки. Найтипівіші з них:

- одноманітність тематики;
- відсутність належної підготовки засідань;
- поверховість обговорення визначених питань;
- неконкретність рішень;

- відсутність контролю за їх виконанням;
- низька результативність роботи.

Респондентами запропоновані і конкретні шляхи піднесення ефективності роботи педагогічної ради:

- творчо підходити до визначення змісту роботи педагогічної ради і відмовитися від вузьких питань, які цікавлять невелику частину колективу;
- урізноманітнювати форми і методи проведення засідань;
- знаходити нові, перспективні форми роботи;
- ширше залучати до підготовки засідань учителів;
- приділяти більше уваги вивченню і трансформації нових педагогічних ідей, перспективного досвіду;
- поширювати досвід проведення нестандартних засідань педагогічної ради.

Ефективність діяльності педагогічної ради залежить від багатьох факторів. Але найважливішим з них є реалізація системного підходу до управління школою як складною динамічною соціально-педагогічною системою та керівництва роботою педагогічної ради як колегіального органу управління.

«Системне бачення процесу управління школою, – підкреслює Ю.Конаржевський, – це здатність керівника виявляти проблему, прогнозувати її розвиток, програмувати її рішення шляхом побудови організаційних систем».

Системний підхід вимагає від керівника певної послідовності управлінських дій, комплексної реалізації і раціонального балансу основних функцій управління:

- діагностування системи;
- планування;
- організаційного забезпечення розроблених планів, програм, прийнятих рішень;
- координації;
- контролю;
- аналізу;
- коригування;
- визначення перспектив подальшого розвитку системи.

Саме такий підхід сприяє піднесенню ефективності роботи педагогічної ради, яка покликана, здійснюючи постійний цілеспрямований вплив на розвиток творчого потенціалу педколективу, забезпечувати максимальну результативність, високу якість навчально-виховного процесу.

Керівникам шкіл, організовуючи діяльність педагогічної ради, слід дотримуватися таких класичних принципів управління:

- демократизації і гуманізації;
- плановості; науковості;
- єдності теорії і практики;
- перспективності; наступності;
- комплексності; колегіальності;
- оперативності й діловитості;
- конкретності.

Радимо також керуватися у практичній діяльності принципами

управління, виділеними й описаними професором кафедри менеджменту освіти ЦППО АПН України Г.Єльніковою:

- принцип **детермінованості** (зумовленість управління закономірностями соціального розвитку, суспільної ідеології освіти, державними вимогами, потребами й інтересами людини);

- принцип **цілеспрямованості і критеріальності** (встановлення конкретної мети, прогнозування і програмування бажаного результату)
- принцип **адаптивності** (встановлення ієрархічної узгодженості функцій управління, кооперація праці виконавців із визначенням спільних завдань і їхнього здійснення, взаємопристосування інтересів керованої і керуючої підсистем);

- принцип **розподілу компетенцій та ієрархічної узгодженості загальних і цільових функцій** (детальний розподіл конкретних функцій, компетенції кожного управлінця і виконавців, визначення їх повноважень);

- принцип **відкритості** (вільний обмін інформацією, утвердження громадської думки, забезпечення психологічного захисту, підвищення взаємодовіри).

Творче застосування перелічених вище принципів управління забезпечить досягнення оптимальних результатів кожного засідання педагогічної ради, гарантуватиме високу ефективність її роботи.

У діяльності педагогічної ради можна виділити такі етапи:

1. Планування роботи педагогічної ради (на перспективу, на навчальний рік та кожного окремого засідання).
2. Підготовка конкретного засідання.
3. Проведення засідання педагогічної ради.
4. Організація виконання прийнятих педагогічною радою рішень.
5. Контроль за реалізацією прийнятих рішень.

«В роботі педагогічних рад, – стверджує М.Портнов, – необхідно розрізняти дві сторони:

а) **виробничо-ділову**: затвердження річного плану роботи школи, розгляд підсумків роботи школи по семестрах, затвердження плану підготовки і проведення екзаменів, випуск і перевід учнів до наступних класів, підсумки навчального року і план літньої роботи з учнями;

б) **науково-педагогічну**: обговорення вказівок керівних органів, результатів наукових досліджень і передового досвіду з метою їх запровадження, аналіз педагогічного процесу в школі.

Ефективність роботи педагогічної ради значною мірою залежить від якості підготовки кожного засідання, від постійного вдосконалення технології моделювання підготовчого періоду.

«Технологія проведення педради, – підкреслює Л.Липова, – передбачає:

- 1) творчий добір теми;
- 2) попередню підготовчу роботу;
- 3) створення ініціативних творчих груп учителів;
- 4) роботу з учнівським самоврядуванням (у разі потреби);
- 5) підготовку інформаційних стендів;

б) втілення рішень педради в повсякденну практику роботи школи». Підготовчий етап триває, як правило, півтора-два місяці. У частині шкіл він розпочинається виданням наказу «Про підготовку до засідання педагогічної ради», яким затверджуються склад. Для підготовки засідань створюється **творча (ініціативна) група** на чолі з директором або заступником директора школи, проблемні підгрупи, якщо в цьому є потреба.

Творча група добирає і глибоко опрацьовує науково-педагогічну і методичну літературу з даної проблеми, складає детальний план підготовки до засідання педагогічної ради.

Якість підготовки і проведення засідань педагогічної ради залежить насамперед від рівня управлінської майстерності, якості професійних дій директора школи як голови педагогічної ради.

На кожному етапі підготовки засідання директор повинен цілеспрямовано здійснювати менеджерську, аналітико-прогностичну, організаційно-регулятивну і контрольно-коригуючу функції управління.

На першому етапі підготовки директор:

- створює і спрямовує діяльність творчої (ініціативної) групи;
- визначає і конкретизує мету і завдання групи;
- забезпечує глибоке вивчення науково-педагогічної літератури, наявного досвіду з визначеної проблеми, розробку і конкретизацію вузлових питань теми;
- керує розробкою детального плану підготовки і проведення педради;
- забезпечує розробку членами творчої групи пакета необхідних матеріалів: анкет, тестів, опитувальників, пам'яток, програм, спостереження, дослідження, форм фіксації, таблиць, схем тощо;
- проводить детальний інструктаж членів творчої групи про мету, зміст, форми, етапи роботи;
- уточнює графік внутрішкільного контролю (адміністративного, колективного, взаємоконтролю, самоконтролю);
- визначає орієнтовний регламент, який буде затверджений або частково змінений на засіданні.

На другому етапі основна увага звертається на якість реалізації плану підготовки до засідання педагогічної ради:

- проведення запланованих методичних заходів (загально-шкільних, групових, індивідуальних);
- вивчення й аналіз стану навчально-виховної роботи (відвідування уроків, виховних заходів, проведення соціологічних досліджень, контрольних зрізів знань, тестувань, співбесід, анкетування тощо);
- створення банку педагогічної інформації з проблеми;
- систематизацію й узагальнення матеріалів вивчення;
- підготовку основної доповіді (розробку моделі дискусії, проблемного столу, ділової гри тощо);
- підготовку наочності (таблиць, діаграм, графіків, відеокліпів тощо).

Дуже важливим на даному етапі є уміння керівника школи і членів творчої групи збирати, накопичувати, систематизувати і правильно відбирати необхідну

для глибокого і всебічного аналізу обговорюваних питань інформацію.

Керівник повинен відібрати необхідний теоретичний матеріал, яскраві, переконливі приклади з досвіду роботи педколективу, зробити узагальнення, висновки, висловити конкретні пропозиції, запропонувати конструктивну програму дій.

На завершальному етапі (за тиждень до засідання) в центрі уваги директора має бути якість підготовки проекту рішення педагогічної ради.

Необхідно також проаналізувати стан виконання рішень, прийнятих раніше, і підготувати інформацію з даного питання.

За 2—3 дні до проведення засідання необхідно ще раз проконтролювати готовність усіх матеріалів, оцінити їх якість і при потребі забезпечити їх доопрацювання.

«Засідання педагогічної ради, – підкреслює Є.Березняк, – слід проводити тоді, коли директор переконається, що воно добре підготовлено і розгляд того або іншого питання сприятиме поліпшенню справи. Якщо ж таке переконання відсутнє – засідання слід відкласти, а підготовку до нього продовжити».

Важливим етапом у роботі педагогічної ради є **проведення засідання**. В практиці роботи досвідчених керівників шкіл утвердився такий алгоритм проведення засідань:

1. Повідомлення голови педагогічної ради про кількість членів педради, відсутніх та причини їх відсутності.

2. Затвердження порядку денного засідання.

3. Інформація про стан виконання рішення попереднього засідання.

4. Встановлення чіткого регламенту роботи.

5. Доповідь (вступне слово, звіт, «мозковий штурм», інформація).

6. Обговорення питання. Дискусія. Проблемний стіл. Ділова гра.

7. Прийняття рішення педради.

8. Довідки, зауваження стосовно ходу засідання.

На засіданні педагогічної ради директор школи повинен **уміло керувати процесом обговорення**, дискусії. У цьому надійними помічниками будуть такт, діловий настрій, точність і виваженість зауважень, розумна реакція на виступи і репліки вчителів.

Керівник школи як голова педагогічної ради має подбати про якість оформлення її документації.

Педагогічна рада обирає секретаря. Протягом навчального року секретар веде книгу протоколів педради. Він має вести її грамотно і акуратно, стисло викладаючи зміст і основні положення доповіді, дискусії, фіксуючи суть виступів членів педагогічної ради, зміст внесених ними пропозицій.

Протокол – документ, який фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на засіданнях педагогічної ради.

У протоколі вказують такі реквізити: назву виду документа, дату проведення заходу, заголовки до тексту, текст, підписи голови і секретаря засідання.

Текст протоколу складається з двох частин: вступної та основної.

Вступна частина складається з інформації про кількість присутніх і

відсутніх на засіданні, порядок денний засідання з переліком питань, які підлягають розгляду, та зазначенням доповідачів по кожному з них, встановлення регламенту.

Основний текст протоколу викладається за розділами: «Слухали», «Виступили», «Ухвалили».

Підписи голови та секретаря засідання на протоколі є обов'язковими.

Книга протоколів засідання педагогічної ради зберігається 25 років.

Директор школи має пам'ятати, що протоколи педагогічної ради, її рішення є одним з яскравих показників стилю роботи керівника, культури управлінської діяльності.

Готуючи проект рішення педагогічної ради, необхідно забезпечити реалізацію таких основних принципів:

- науковості (орієнтація на найновіші досягнення психолого-педагогічної науки);
- демократичності, тобто оптимального залучення членів педагогічної ради до розробки проекту рішення;
- конкретності (визначення чіткої програми дій, виконавців, встановлення конкретних термінів виконання);
- оптимізації (досягнення високої ефективності при раціональному використанні часу, кадрового потенціалу, коштів, матеріально-технічної бази);
- допуск варіативності шляхів реалізації управлінського рішення (врахування творчого та професійного рівня педагогічного колективу, стилю його роботи, досвіду управлінської діяльності керівників школи та ін).

Проект рішення педагогічної ради повинен включати основні положення доповіді, сформульовані в ній конструктивні пропозиції.

Він має відповідати таким вимогам:

- складатись з двох взаємозв'язаних частин — констатуючої і постановляючої;
- констатуюча частина повинна у стислій формі відображати досягнення і недоліки в роботі педколективу та окремих його членів;
- постановляюча частина повинна бути чіткою, конкретною програмою дій педколективу на певний період, орієнтувати працівників на поліпшення роботи, досягнення кращих результатів;
- кожен пункт рішення повинен формулюватися чітко, з конкретним визначенням завдань, змісту роботи, виконавців, реальних строків виконання;
- рішення повинно бути оптимальним.

Проект рішення доводиться до відома членів педагогічної ради за 4–5 днів до проведення засідання. Це дає можливість кожному, ознайомившись з проектом, внести до нього зміни, доповнення, краще підготуватися до участі в роботі педагогічної ради.

Результативність роботи педагогічної ради залежить від уміння керівника забезпечити виконання прийнятих рішень.

На даному етапі провідними в діяльності директора школи і його заступників мають бути:

- чіткий розподіл завдань між виконавцями, спільне визначення

раціональних шляхів і способів їх виконання;

- роз'яснення, інструктаж;
- надання необхідної допомоги тим підпрацівникам, які її потребують;
- стимулювання ініціативи і творчої активності виконавців;
- контроль за реалізацією прийнятих рішень;
- оцінка, заохочення.

**План підготовки до засідання педагогічної ради
«Діяльність педколективу з розвитку учнівського самоврядування»**

	Зміст роботи	Термін	Хто виконує
1	Створити ініціативну групу з підготовки засідання	18.К	Директор
2	Підібрати літературу з даної проблеми. Оформити виставку літератури (змінний стенд)	до 20.11	Заступник директора з виховної роботи, бібліотекар
3	Визначити коло питань, які розкривають тему педради	до 20.12	Заступник директора
4	Провести огляд літератури з проблеми	25.11	Заступник директора
5	Розробити анкети для вчителів, учнів, батьків	до 25.11	Заступник директора
6	Провести анкетування. Узагальнити результати анкетування	02—10.12	Члени творчої групи
7	Провести співбесіди: •з класними керівниками з питань співробітництва з органами учнівського самоврядування та надання педагогічної допомоги; •з учнівським активом з питань підвищення ефективності самоврядування	09—12.12 09—12.12	Директор, заступник Директор, заступник, члени творчої групи
8	Проаналізувати систему громадських доручень та їх вплив на становлення особистості учнів	02—05.12	Директор, заступник, члени творчої групи
9	Відвідати уроки, позакласні виховні заходи з метою вивчення ролі учнівського самоврядування та характеру взаємовідносин між педагогами і дітьми в організації самоврядування	25.11— 12.12	Директор, заступник, члени творчої групи
10	Провести семінар-практикум «Система самоврядування в класному та загальношкільному колективі. Резерви удосконалення»	16.12	Заступник директора з виховної роботи

11	Випустити методичні бюлетені: «Удосконалюємо самоврядування», «Зони довір'я у колективі»	02.12 — 09.12	Заступник директора з виховної роботи
12	Скласти таблицю «Структура самоврядування в школі»	до 20.12	Заступник директора з виховної роботи
13	Підготувати доповідь	до 25.12	Заступник директора з виховної роботи
14	Провести творчі звіти: • класного керівника 10 класу з питань творчого співробітництва з органами учнівського самоврядування; • учнівського комітету 11 класу з питань удосконалення системи громадських доручень	05.12 12.12	Заступник директора з виховної роботи Заступник директора з виховної роботи, класний керівник
15	Підготувати проект рішення педради	до 25.12	Творча група
16	Провести нараду при директорові. Підбити підсумки готовності до засідання педради	26.12	Директор

Орієнтовна схема аналізу керівництва роботою педагогічної ради

1. Тема педагогічної ради, її відповідність проблематиці, визначеній річним планом роботи школи. Актуальність проблеми на даному етапі. Яка основна мета, цільова установка педагогічної ради? Розуміння педагогічним колективом її розв'язання.

2. Ефективність професійної організаційно-педагогічної роботи з підготовки засідання (створення та організація роботи творчої групи, залучення методичного активу, оптимальне поєднання колективних, групових та індивідуальних форм роботи з педагогічними кадрами, проведення мікродосліджень та ін.)

3. Доцільність обраної форми проведення засідання. Як сприйнята вона членами педаколективу? Чи вдалося в повній мірі реалізувати її можливості?

4. Якість підготовленої доповіді (плану проведення, дискусії, проблемного столу, ділової гри тощо). Забезпечення глибокого, аргументованого аналізу. Компетентність і об'єктивність оцінки. Чіткість у визначенні завдань і шляхів їх вирішення.

5. Інформаційна насиченість засідання. Висвітлення досягнень психолого-педагогічної науки. Пропаганда передового педагогічного досвіду.

6. Рішення педагогічної ради. Якість підготовленого творчого групового проекту рішення. Конструктивність виступів членів педагогічної ради. Урахування висловлених ними пропозицій. Конкретність прийнятого рішення, практична спрямованість його на вдосконалення прийнятого рішення, розвиток творчого потенціалу педколективу.

7. Якість підготовки інформації про виконання рішення, прийнятого на

попередньому засіданні (повнота, достовірність, об'єктивність, конкретність).

8. Які істотні недоліки мають місце у підготовці та проведенні педагогічної ради?

9. Загальні висновки: - реалізація демократичних засад; - створення атмосфери творчого пошуку і співробітництва; - культура проведення засідання, дотримання встановленого регламенту.

10. Невикористані резерви. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності роботи педради. Що варто змінити при підготовці наступного засідання педагогічної ради? Яких конкретних змін у практиці роботи школи, окремих її підрозділів можна чекати внаслідок проведення засідання педради.

17. Схема самоаналізу результатів роботи методичного об'єднання для керівників предметного методичного об'єднання (за півріччя, рік)

I. Результати навчально-виховної роботи.

1. Динаміка зростання (спаду) успішності учнів порівняно з попереднім періодом.

2. Результати контрольних робіт (екзаменів) порівняно з попереднім періодом.

3. Робота з другорічниками і з тими в кого низький рівень знань.

4. Причини спаду успішності учнів.

5. Робота методичних об'єднань щодо досягнення учнями державного стандарту і підвищення успішності.

6. Діяльність членів методичних об'єднань у напрямі розвитку творчого потенціалу учнів, залучення їх до різних видів позаурочної діяльності.

II. Аналіз стану викладання предметів.

1. Стан виконання навчальних планів із програм з предмета.

2. Запровадження нового, ефективність.

3. Стан реалізації принципу єдності навчання, виховання і розвитку особистості.

4. Робота факультативів, наукових товариств, клубів, предметних гуртків.

5. Стан позакласної роботи вчителів предмета (конференції, диспути, тематичні вечори, предметні тижні).

6. Система і результативність підвищення професійного рівня вчителів.

7. Системність і послідовність діяльності вчителів над професійним рівнем, творчим розвитком і майстерністю.

8. Результати участі учнів у олімпіадах.

III. Аналіз роботи за рік та перспективне планування.

1. Які завдання були поставлені методоб'єднаннями на поточний навчальний рік? Як вони реалізовані?

2. Проблеми. Шляхи їх розв'язання.

3. Завдання на новий навчальний рік.

4. Пропозиції до річного плану роботи школи на новий навчальний рік.

18. Методичні поради щодо організації мікродосліджень з проблем управління закладом освіти. Методика дослідження «Виявлення відносин адміністрації та педагогічного колективу»

Методичні поради організації мікродосліджень вміщують наступне:

I. Визначення проблеми для вивчення та її формулювання.

1. Визначте коло невирішених питань, які необхідно вивчати та вирішувати.

2. Прорангуйте ці проблеми за актуальністю, значущістю, можливістю вирішення.

3. Передбачте інтуїтивно перешкоди, які виникають на практиці під час вирішення цих питань.

4. Визначте умови успішного виконання питань.

5. Сформулюйте проблему (як протиріччя).

II. Вибір теми дослідження.

1. Чітко визначте предмет вивчення.

2. Встановіть, з якою метою саме цей предмет дослідження ви виокремили.

3. Важливо чітко визначити, що треба вивчати і перетворювати (змінювати).

4. Встановіть, який буде вплив і на що зміни предмета вивчення у майбутньому.

III. Визначення мети дослідження.

У формулюванні мети обов'язковими повинні бути:

- чітко представлений предмет (що?) дослідження;
- названо спосіб вивчення (як?).

IV. Підготовка та проведення мікродослідження.

1. Для збору об'єктивної інформації необхідно:

- використати сукупність методів;
- порівняти оцінки вчителів та учнів одного і того ж предмета;
- залучити до досліджень учителів, які комплексно вирішують проблеми;
- порівняння думок компетентних експертів.

2. Під час розробки програм спостережень, анкет, питань для бесід необхідно:

- визначити цілі спостережень, бесід тощо;
- змалювати суттєві ознаки досліджуваного явища і відобразити його у добірці показників;
- визначити, для кого передбачаються питання, завдання, критерії тощо;
- зорієнтувати окремі пункти програми дослідження на джерело інформації.

3. Використовувати анкети закритого та відкритого типу.

4. Для підсилення об'єктивності інформації можна використовувати питання-пастки (питання, які дублюють попередні в іншому формулюванні).

Методика дослідження «Виявлення відносин адміністрації та педагогічного колективу»

Мета: виявити особливості прийняття управлінських рішень та інших параметрів управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Інструкція для учасників опитування

В анкеті виділено кілька значущих ознак у діяльності керівника. Просимо Вас за кожною ознакою дати відповідну оцінку.

Ознака 1

6— великий прихильник різноманітних нововведень і реорганізацій, всіляке організаційне ламання – його стихія, не любить працювати в спокійному режимі;

5— занадто захоплюється різноманітними нововведеннями і реорганізаціями;

4— намагається вчасно підтримати будь-яке починання, але іноді надто захоплюється нововведеннями;

3— іноді може підтримати корисне починання, хоча не дуже любить різноманітні нововведення і реорганізації;

2— скептично ставиться до нововведень і реорганізацій, намагається триматися від них подалі;

1— надзвичайно консервативний, великий противник усіляких нововведень. **Ознака 2**

6— чудово вміє планувати роботу, добивається високої реалістичності плану;

5— уміє добре планувати роботу;

4— з плануванням роботи в цілому справляється добре;

3— з плануванням роботи справляється не дуже добре;

2— погано справляється з плануванням роботи, його плани нежиттєздатні;

1— нездатний спланувати навіть найпростішу роботу.

Ознака 3

6— природжений організатор, бездоганно вміє розташувати людей і розподілити між ними обов'язки, організувати колектив на виконання професійних завдань;

5— хороший організатор, уміє потрібним чином розташувати людей і розподілити між ними обов'язки;

4— володіє необхідними організаційними навиками, може організувати колектив на виконання професійних завдань;

3— не дуже гарний організатор, не завжди вміє мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;

2— поганий організатор, не вміє розподілити обов'язки між людьми і мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;

1— не здатний справлятися з організаційними питаннями, до такої роботи зо-всім не здатний.

Ознака 4

6— постійно перевищує свої повноваження, права і владу;

5— часто перевищує свої повноваження, права і владу;

4— повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть дещо перевищуючи їх;

3— ніколи не перевищує своїх повноважень, прав і влади, іноді навіть використовує їх не повною мірою;

2— недостатньо використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть

у тих випадках, коли необхідно їх застосувати;

1— зовсім не вміє використовувати свої повноваження, права і владу, справляє враження безпомічного і безправного.

Ознака 5

6— рішучий, рішення приймає швидко, не гаючись;

5— доволі рішучий, приймає рішення своєчасно;

4— не завжди швидко приймає рішення, але назвати його занадто повільним – не можна;

3— нерішучий, іноді не може своєчасно прийняти необхідне рішення;

2— нерішучий, не може своєчасно прийняти необхідні рішення, зупинитись на чомусь визначеному;

1— вкрай нерішучий, довго вагається перед рішенням найдріб'язковішого питання.

Ознака 6

6— приймає завжди продумані, кваліфіковані управлінські рішення, які можуть бути прикладом в аналогічних випадках;

5— зазвичай приймає продумані, кваліфіковані рішення;

4— може приймати продумані, доволі кваліфіковані управлінські рішення;

3— управлінські рішення, які він приймає, не завжди продумані і глибоко обґрунтовані;

2— іноді приймає некваліфіковані, необґрунтовані управлінські рішення завдає певної шкоди справі;

1— не вміє приймати грамотні управлінські рішення і не намагається цього навчитися.

Ознака 7

6— здатний тримати під своїм контролем велику кількість справ і деталей, постійно реагувати на будь-яке відхилення від плану;

5— здатний і вміє здійснити правильний і своєчасний контроль за справами;

4— здатний тримати під своїм контролем основні моменти під час роботи;

3— не завжди вміє здійснити своєчасний контроль за справами, може випускати з уваги окремі моменти;

2— не вміє здійснювати своєчасний контроль за перебігом справ;

1— цілком не здатний здійснити будь-який контроль за справами.

Ознака 8

6— дуже вимогливий до інших, вимогливий до деталей, постійно прискіпується, працювати поруч із ним надзвичайно складно і неприємно;

5— доволі вимогливий до інших, часто прискіпливий, працювати поруч із іноді складно і не дуже приємно;

4— вимогливий до інших, як правило, цілком обґрунтовано, працювати з складно, але можливо;

3— вимогливий до інших, але не прискіпується до дрібниць, можливо іноді йому варто було б виявляти більше твердості;

2— не особливо вимогливий до інших, часто заплющує очі на чужі провини;

1— зовсім не вимогливий до інших, нездатний навіть у разі необхідності закликати інших до порядку.

Ознака 9

6— повсякчас втручається у роботу підлеглих і намагається всі питання вирішити самостійно;

5— часто втручається без потреби у роботу підлеглих і вирішує замість них різноманітні питання;

4— іноді без особливої потреби втручається у роботу підлеглих і вирішує замість них різноманітні питання;

3— іноді без особливої потреби передоручає підлеглим вирішення тих питань, які мав вирішити сам

2— часто передоручає підлеглим виконання своїх власних обов'язків, не маючи на те жодних підстав;

1— постійно «спихає» виконання своїх обов'язків на підлеглих.

Ознака 10

6— об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності і ніколи не керується своїм настроєм, симпатіями чи антипатіями;

5— об'єктивно оцінює підлеглих і результати їхньої діяльності;

4— здатний оцінювати доволі об'єктивно підлеглих і результати їхньої діяльності;

3— не завжди об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності;

2— необ'єктивно оцінює своїх підлеглих, результати їхньої діяльності, підвладний пристрастям і настрою;

1— цілком не здатний об'єктивно оцінювати своїх підлеглих і результати їхньої діяльності, повністю керується своїми симпатіями, антипатіями, настроєм.

Ознака 11

6— усіляко сприяє підвищенню кваліфікації підлеглих, використовуючи для цього всі наявні можливості;

5— турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

4— виявляє певну зацікавленість у підвищенні кваліфікації підлеглих;

3— не дуже турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

2— зовсім не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

1— не тільки не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих, але

навіть певним чином шкодить цьому.

Ознака 12

6— усіляко сприяє службовому зростанню підлеглих і пишається їхніми успіхами;

5— сприяє службовому зростанню підлеглих;

4— виявляє певну зацікавленість у службовому зростанні підлеглих;

3— не виявляє зацікавленості у службовому зростанні підлеглих;

2— перешкоджає службовому зростанню підлеглих;

1— усіляко перешкоджає службовому зростанню підлеглих, остерігаючись конкуренції з їхнього боку.

Ознака 13

6— вміє завойовувати прихильність людей, знаходить із ними спільну мову, схиляє до відвертості;

5— уміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;

4— хоча і не завжди, але здатний прихилити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;

3— іноді не здатний прихилити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;

2— не вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;

1— постійно налаштовує проти себе людей і неспроможний знайти з ними спільну мову. Для роботи з людьми зовсім не придатний.

Ознака 14

6— надзвичайно любить свою роботу; практично віддає їй увесь вільний час і енергію;

5— любить свою роботу;

4— до роботи ставиться з цікавістю;

3— до роботи ставиться байдуже;

2— не любить своєї роботи; але змирився з необхідністю її виконувати;

1— у край не любить своєї роботи і не приховує цього.

Ознака 16

6— надзвичайно впертий, не змінює своєї точки зору, навіть якщо сам усвідомлює її абсурдність;

5— доволі впертий, неохоче змінює свою думку, навіть якщо вона воч-: оцінюванн неправильна;

4— дещо впертий, неохоче змінює свою точку зору;

3— іноді під тиском зверху може змінити свою точку зору;

2— якщо чинити тиск, легко змінює свою думку;

1— в край легко змінює свою думку.

Ознака 17

6 — готовий відповідати за свої вчинки, швидше візьме вину на себе, ніж підведе друзів;

5— зазвичай відповідає за свої вчинки, визнає свою провину, якщо винний;

4— відповідає за свої вчинки, хоча й неохоче, але визнає свою провину;
3— неохоче визнає свою провину, навіть якщо справді винний;
2— зазвичай не визнає своєї провини, навіть якщо справді винний, переклав її на інших;

1— ніколи не визнає своєї провини і всіляко перекладає її на інших.

Ознака 18

6— може миттєво зрозуміти суть питання, плутаючись у дрібницях;
5— здатний швидко розібратись у суті питання і вирізнити основне;
4— здатний під час розгляду того чи іншого питання вирізнити головне;
3— не завжди здатний під час розгляду того чи іншого питання вирізнити основне;

2— постійно плутається у фактах;

1— не здатний розібратись у суті питання, визначитись із варіантом рішення.

Ознака 19

6— завжди охоче надає допомогу колегам, не шкодуючи для цього ні свого часу, ні сил;

5— охоче надає допомогу колегам;

4— не відмовляє в допомозі колегам, якщо до нього звертаються;

3— не завжди надає допомогу колегам;

2— не любить надавати допомоги колегам, за можливості намагається уникнути цього;

1— швидше не надає реальної допомоги.

Ознака 20

6— ніколи не порушує такту, завжди увічливий та коректний;

5— увічливий і коректний до оточуючих;

4— у стосунках з колегами майже завжди тактовний;

3— не завжди тактовний та коректний;

2— неввічливий і некоректний з оточуючими;

1— як правило, не тактовний, не коректний.

Ознака 21

6— має великий і заслужений авторитет у колективі, повагу всіх працівників;

5— має великий успіх у колективі;

4— має певний авторитет у колективі;

3— має деякий авторитет у колективі, але не у всіх співробітників;

2— не має в колективі достатньої поваги й авторитету;

1— не має в колективі поваги й авторитету.

Рекомендації щодо проведення дослідження

Оцінюють параметри (ознаки), об'єднавши їх у три блоки:

I. Функціональний компонент управлінської діяльності складається з:

- інноваційного потенціалу (ознака 1);
- організаційного потенціалу (ознаки 3, 5, 8);
- уміння планувати свою діяльність (ознака 2);
- уміння використовувати владу (ознаки 4, 9);

- уміння приймати рішення (ознаки 6, 18);
- здатність контролювати оцінювання діяльності учнів (ознаки 7, 10);
- уміння підтримувати прагнення до розвитку учнів (ознаки 11, 12, 19).

II. Особистісні характеристики і комунікативний потенціал керівника (ознаки 13, 15–17, 20).

III. Авторитет керівника у членів педколективу (ознаки 14, 21).

За кожною ознакою обраховується кількість балів (середній бал за оцінками педагогів). Для наочності будуються графіки ступеня вираженості параметрів.

19. Методики вивчення професійної діяльності фахівця закладу освіти

Оцінка мікроклімату студентської групи (В. М. Зав'ялова).

Інструкція. Просимо вас заповнити дану карту. В ній пропонуються показники, що характеризують мікроклімат студентської групи. Карта складена за принципом полярних думок. Зліва – думки, що розкривають психологічний клімат з позитивної сторони, справа – з негативної сторони. Між полярними думками розташовані цифри 3-2-1-0-1-2-3. Ваша задача: по-перше, вибрати одну з полярних думок (зліва, або справа), що відображає типову картину взаємостосунків у вашій студентській групі і звичайного настрою в ній; по-друге, відзначити кружком одну з цифр, яка відповідає ступеню вираження кожного показника.

Високий ступінь вираження – 3.

Середній ступінь вираження – 2.

Слабий ступінь вираження – 1.

Якщо ви затрудняєтесь; визначити, яку з двох полярних думок відображає типовий мікроклімат вашої студентської групи, то відзначте цифру 0.

Наприклад, звертаючись до першого рядочка, ви знаєте, що у вашій групі звичайно бадьорий і життєрадісний настрій. Але вираження цього показника, по-вашому, середня. Вам потрібно відзначити кружком цифру 2 в лівій від нуля частині.

Факультет.

Курс _____ Група _____ Дата заповнення.

1.	В групі звичайно бадьорий і життєрадісний настрій.	3210123	В групі звичайно настрій пригнічений, похмурий.
2.	Група активна, працездатна.	3210123	Група пасивна, інертна.
3.	Обстановка в групі спокійна, ділова.	3210123	Обстановка в групі знервована, напружена.
4.	В групі студенти відчувають себе затишно.	3210123	В групі студенти відчувають себе незатишно.

5.	Студенти знають і відчувають, що група у разі потреби захистить і підтримає їх.	3210123	У студентів немає упевненості в підтримці групи у важку хвилину.
6.	Студенти відносяться один до одного з симпатією.	3210123	Взаємостосунки в групі відрізняються антипатією.
7.	Колектив справедливо відноситься до всіх своїх членів, віддає кожному по заслугах.	3210123	Колектив ділиться на віддається і нехтує перевага. Необ'єктивний в оцінці окремих членів групи.
8.	Відносини окремих мікрогруп усередині колективу характеризується взаєморозумінням, тактовністю, співпрацею в загальних для колективу справах.	3210123	Угрупування усередині колективу конфліктують між собою, їх члени замикаються в своїх інтересах, не хочуть розуміти інших.
9.	Конфлікти в групі виникають рідко, із серйозних причин, розв'язуються справедливо і доброзичливо.	3210123	Конфлікти виникають часто, розв'язуються насилу, нелегко.
10.	В критичні періоди група об'єднується. Керується принципом «Один за всіх і все за одного».	3210123	У важкі періоди в колективі виникає неухважність, сварки, взаємні докори.
11.	Новачки відчувають до себе доброзичливе і дбайливе відношення групи.	3210123	Група проявляє байдужість, або недоброзичливість до новачків.
12.	Студентам подобається бути разом в інституті і зовні нього.	3210123	Студенти не прагнуть бути разом, кожний живе своїми інтересами.
13.	Студенти люблять свою групу, радіють її успіхам, засмучуються невдачам.	3210123	Студенти свою групу не цінують. Байдужі до її досягнень, легко погоджуються
14.	Студенти серйозно відносяться до навчання, прагнуть оволодіти таємницями професії.	3210123	Навчання не вважається першорядною справою, прагнення до навчальних успіхів не заохочується.
15.	В групі панує вимогливість і нетерпимість до ледарів і прогульників.	3210123	До ледарів і прогульників відносяться поблажливо.
16.	Студенти беруть активну участь в суспільному житті групи.	3210123	Студенти пасивні в суспільному житті групи.
17.	В групі серйозно відносяться до розподілу суспільних доручень, враховуються побажання і схильності кожного.	3210123	Доручення розподіляються за принципом «Лише б мені».
18.	Студенти з бажанням включаються в трудові справи групи.	3210123	Групу не легко підняти на загальну трудову справу.
19.	Актив групи користується авторитетом і довірою.	3210123	В активі групи знаходяться люди, що не користуються підтримкою і пошаною колективу.
20.	Відносини між групою і куратором характеризуються доброзичливістю, розумінням, співпрацею.	3210123	Відносини групи з куратором характеризуються антипатією, конфліктністю.

Обробка даних (варіант Н. П. Фетіскіна)

1. Для визначення психологічного мікроклімату (ПМ) необхідно скласти всі позитивні бали, потім негативні і з більшої суми відняти меншу.

2. Оцінити рівень ПМ за балами:

50-60 балів – високий ступінь сприятливості ПМ;

40-49 балів – середньо-високий ступінь сприятливості ПМ;

21-39 балів – середній ступінь сприятливості ПМ;

11-го балів – середньо-низький ступінь сприятливості ПМ;

0-10 балів – незначна сприятливість ПМ.

Несприятливість ПМ характеризують бали з негативним знаком, подібно позитивно-рівневій кваліфікації.

3. Складається профіль ПМ, що показує вираження кожної з досліджуваних складових.

Методика визначення індексу групової згуртованості Сішора.

Групова згуртованість – надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртованості в одне ціле, – його можна визначити за допомогою методики, яка складається з 5 запитань та декількома варіантами відповідей на кожне з них. Відповіді кодуються в балах згідно з приведеними у дужках значеннями (максимальна сума балів – 19, мінімальна – 5).

1. Як Ви оцінили б свою приналежність до групи?

1). Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).

2). Беру участь у більшості видів діяльності (4).

3). Беру участь в одних видах діяльності і не беру участь в інших (3).

4). Не відчуваю, що є членом групи (2).

5). Живу й існую окремо від неї (1).

6). Не знаю (і).

2. Перейшли б Ви в іншу групу, якщо б була така можливість (без зміни інших умов)?

1). Так, дуже хотів би перейти (1).

2). Скоріше, перейшов би, ніж залишився (2).

3). Не бачу ніякої різниці (3).

4). Скоріше за все, залишився б у своїй групі (4).

5). Дуже хотів би залишитись у своїй групі (5).

6). Не знаю (1).

3. Які взаємовідносини між членами Вашої групи?

1). Кращі, ніж у більшості колективів (3).

2). Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).

3). Гірші, ніж у більшості колективів (1).

4). Не знаю (1).

4. Які у Вас взаємовідносини з керівництвом?

1). Кращі, ніж у більшості колективів (3).

2). Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).

3). Гірші, ніж у більшості колективів (1).

4). Не знаю (1).

5. Яке ставлення до справи (навчання тощо) у Вашому колективі?

1). Кращі, ніж у більшості колективів (3).

2). Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).

3). Гірші, ніж у більшості колективів (1).

4). Не знаю (1).

Орієнтовна схема аналізу відвіданого заняття

Критерії оцінки якості лекції	Кількість балів	Особисті помітки перевіряючого
1. Зміст - науковий рівень		
- відповідність досягненням науки і практики;		
- наявність узагальнення;		
- відображення дискусійних питань, проблемних моментів;		
* постановка наукових проблем;		
* відповідність змісту програми та навчального плану;		
* виховна роль лекції.		
2. Професійна спрямованість:		
* формування професійного світогляду у студентів;		
- виховання любові до майбутньої професії, зв'язок навчання з життям.		
3. Методичний рівень лекції:		
- застосування прийомів та методів активізації пізнавальної діяльності студентів; контроль знань студентів (оцінка);		
- наступність вивчення матеріалу, його структурно-логічні зв'язки з суміжними дисциплінами навчального плану;		
- наявність та якість використання ЗУН, іншого унаочнення.		
4. Структура лекції:		
- чіткість формування теми, мотивація та доведення мети заняття;		
- логічність викладу матеріалу, взаємозв'язок окремих частин лекції, виділення кожного запитання плану при послідовному викладі змісту лекції, наявність переліку літератури, вступу та висновку, виділення головної ідеї та завдання для самостійної роботи.		
5. Стил лекції:		
- ясність, чіткість та доступність викладу думок;		
- темп розповіді, можливість конспектування;		
- контакт з аудиторією студентів, активність та наявність зворотного зв'язку;		
- раціональне суміщення усного викладу матеріалу з використанням дошки, ТЗН.		
6. Майстерність лектора:		
- впевненість знань викладача свого предмету, його загальна ерудиція;		
- емоційність, культура мови, жести, зовнішній вигляд;		

- тактовність і поважне ставлення до студентів;		
- уміння зняти напруженість та втому аудиторії;		
- стриманість в дискусії та відповідях на запитання студентів.		

Сума балів _____

Загальний висновок з аналізу заняття: _____

Відвідав заняття і провів аналіз: _____

(підпис)

З результатами аналізу ознайомлений: _____

(підпис)

Примітка: Бали виставляються з кожного з шести критеріїв оцінки якості (з врахуванням складових критерію в підпунктах), виходячи з таких рекомендацій:

9-8 балів - якість проявляється з усіх складових критерію;

7-6 балів - якість проявляється достатньо часто;

5-4 бали - якість проявляється з 50% складових;

3-2 бали - якість проявляється рідко;

і бал - якість відсутня з усіх складових.

Ціннісні регулятори організаційної поведінки (ЦРОП).

Як конкретні організаційні цінності в методиці використовується 21 альтернатива. Далі приводиться перелік організаційних цінностей (альтернатив) і відповідних їм формулювань, використаних в наочному матеріалі;

Організаційні цінності (альтернативи)	Відповідні їм виказування
1. Влада (можливість робити вплив на інших людей та/або хід подій)	Можливість робити вплив на інших людей, або хід подій
2. Нормативність діяльності	Нормативні показники діяльності, у тому числі і норми професійної етики
3. Час (як показник зобов'язань)	Терміни виконання своїх зобов'язань
4. Досягнення обговореного результату (як показник виконання зобов'язань)	Точна відповідність результату діяльності обговореним показникам
5. Мінімізація зусиль (зручність, комфорт)	Зручність, комфорт, можливість мінімізувати власні зусилля
6. Власні принципи	Власні принципи
7. «Соціальні обличчя» (самооцінка, «збереження особи»)	Можливість підтримувати самооцінку «зберегти, свою соціальна особа»
8. Підтримка неформальної групи	Підтримка своїх друзів
9. Оцінка з боку формальних структур (керівництво)	Оцінка керівництва

10. Приналежність до влади (причетність до «ближнього кола», в неформальний ресурс влади)	Причетність до «ближнього круга» (наближеність до команди керівника)
11. Традиції організації, декларовані принципи і цінності	Традиції організації, декларовані принципи і цінності
12. Власна безпека, стабільність положення (в широкому значенні)	Підтримка власної безпеки, стабільності положення (в широкому значенні)
13. Безпека, стабільність положення неформальної спільності	Підтримка безпеки, стабільності положення (в широкому значенні) своїх колег
14. Нові горизонти, перспективи, потенційні досягнення	«Журавель в небі», якщо під цим мається на увазі участь в проєкті потенційно перспективному, ризикованому
15. Стабільність в організації	Звичний порядок справ на підприємстві
16. Кар'єра	Можливість зробити кар'єру
17. Матеріальний інтерес	Можливість отримати матеріальну винагороду, що належить
18. Зобов'язання інших	Виконання іншими їх зобов'язань
19. Стабільність трудового навантаження (об'єму діяльності)	Обговорене раніше трудове навантаження
20. Стабільність змісту діяльності	Зміст виконуваних обов'язків
21. Можливість більш високого заробітку	Можливість отримати більш високооплачувану роботу

Матеріал методики, пов'язаний із стимулами, містить 210 пар висловів. Робота випробовуваних з ним здійснюється, але методу повних парних порівнянь.

Інструкція. «Люди часто опиняються в ситуаціях, коли вони вимушені вибирати тим часом, або іншим, жертвувати одним заради чогось іншого. Ці випадки можуть торкатися виробничого життя»

Відрекомендуйте себе в подібній ситуації вибору. Ви повинні здійснити свій вибір між двома можливостями (альтернативами), позначеними одним номером. Для цього, порівнюючи попарно те, що записано в правому і лівому стовпці під одним номером, виберіть, чи готові ви пожертвувати, або нехтувати. Ваш вибір відзначте, підкресливши відповідний індекс в реєстраційному бланку.

Додаткове зауваження. Не намагайтеся оцінити свій вибір з погляду 4-го можливої характеристики іншими людьми. Формулювання альтернатив настільки загальне, що дозволяє віднести їх до ситуацій як позитивно, так і негативно оцінюваним. Тому всі вибори не можуть характеризуватися як добрі, або погані, правильні, або неправильні».

Діагностика професійної компетентності і ефективності у керівників різного рівня

Призначення. Дана методика відома під назвою чи «Знаєте ви себе і своє робоче місце?».

Виробництво – це, перш за все люди. Як навчитися розуміти тих, з ким постійно знаходишся бік об бік? Як підібрати вірний ключик до психологічних загадок, з якими постійно стикаєшся в роботі з людьми? Психологічний аналіз – справа не проста, і тут перше правило: спочатку пізнай себе. Для цієї мети і служить пропонований тест. Він виконаний в трьох варіантах.

Перший варіант - для директорів і їх заступників. Другий варіант – для керівників відділів, начальників цехів і інших керівників такого ж рівня.

Третій варіант – для керівників першої лінії і ведучих фахівців, наприклад, старшого інженера, провідного конструктора і т.д.

Інструкція. Процедура тестування полягає в наступному. Прочитайте питання і пропоновані відповіді на нього. На листі паперу запишіть номер питання (римською цифрою) і відповідний вашій думці відповідь (арабською цифрою). Відповівши на всі 14 питань вашого варіанту, оцініть результати згідно таблиці і інтерпретації, поміщених в кінці методики.

Варіант перший.

Для директорів і їх заступників

1. Що твориться на підприємстві, коли ви відправляєтеся в тривале службове відрядження:

1. Кожний робить що хоче?
2. Через місяць починає падати продуктивність?
3. Справи йдуть нормально, але загроза «збою» висить в повітрі?

II. Чи Вважаєте ви своїх заступників:

1. Найближчими співробітниками, які разом з вами управляють цим «кораблем»?

2. Не шкідливими, а порою і корисними співробітниками?
3. Таємними суперниками, з якими треба постійно боротися?

III. Що ви відчуваєте, приймаючи термінові завдання міністерства:

1. Чекаєте об'єктивних труднощів?
2. Готові справлятися з будь-якими труднощами?
3. Упевнені, що немає такої ситуації, з якою не було б виходу?

IV. Що ви вважаєте основою вашої керівної діяльності:

1. Оперативне, рішення виникаючих проблем?
2. Концептуальний підхід до управління?
3. Координацію планових завдань і оперативне рішення виникаючих при їх виконанні проблем?

V. Навіщо ви збираєте різні наради:

1. Щоб знайти альтернативні шляхи рішення проблем підприємства?
2. Щоб довести до зведення підлеглих свої погляди?
3. Щоб не порушувати давню традицію періодичного «накачування» підлеглих?

VI. Кому, на вашу думку, повинне належати право винагороди підлеглих:

1. Кожному керівнику підрозділу?
2. Лише деяким нижчестоячим керівникам?
3. Повинне бути тільки вашою прерогативою?

VII. Де розташований ваш особистий секретаріат:

1. Там, де знайшлося місце?
2. Поряд з вашим кабінетом?
3. На тому ж поверсі, де і секретаріати ваших заступників?

VIII. Яку площу займає ваш секретаріат?

1. Більше 25 кв.м?
2. Менше 15 кв.м?
3. Близько 25 кв.м?

IX. Чому ви віддавали перевагу, обставаючи свій кабінет

1. Книгам?
2. Кольорам?
3. Телевізору?

X. Як довго продовжуються звичайно ваші наради:

1. Не більше двох годин?
2. Не більше півтори годин?
3. Не більше години?

XI. Чи добре ви знаєте керівників підприємств-постачальників і підприємств-замовників:

1. Вельми поверхнево?
2. Добре?
3. Лише за листуванням?

XII. Від чого, по-вашому, залежать відносини між вашим підприємством і замовниками:

1. Від ініціативної політики збуту і якості вашої продукції?
2. Від вимог інструкцій, прийнятих багато років тому?
3. Від методів планування?

XIII. Чого ви чекаєте від зарубіжного відрядження:

1. Отримання інформації і встановлення корисних службових контактів?
2. Можливості пропагувати продукцію підприємства?
3. Інформації про іншу країну і її ринок?

XIV. Чи вважаєте ви рекламу продукції вашого підприємства:

1. Неминучим, хоча і дорогою справою?
2. Тим, на чому не можна економити?
3. Невід'ємною частиною діяльності підприємства?

Варіант другий.

Для керівників відділів, та і інших керівників такого ж рівня

I. Ви побоюєтеся, що наш підрозділ без вас:

1. Не обійдеться і дня?
2. Може спокійно обійтися - всі справи підуть своєю чергою?
3. Може обійтися якийсь час?

II. Ваша співпраця і контакти з іншими підрозділами підприємства:

1. Задовільні?
2. Одиничні?
3. Недостатні?

III. Чи Вважаєте ви, що деякі підрозділи і цехи на вашому підприємстві треба:

1. Ліквідувати?

2. Залишити у спокої?

3. Привести кількість зайнятих там працівників у відповідність з важливістю вирішуваних задачі?

IV. Що ви думаєте про керівників свого підприємства:

1. Вони повністю задоволені своєю роботою?
2. Працюють продуктивно?
3. Роблять все, що можуть?

V. Як ви відноситеся до забезпечення підлеглих повною інформацією:

1. Вважаєте це необхідною передумовою доброї роботи свого підрозділу, або цеху?

2. Способом перекладання на них своєї роботи?

3. Зайвою справою?

VI. Що ви робите, коли потрібно матеріально заохотити підлеглих:

1. Вирішуєте питання самостійно?
2. Консультуєтеся з вищестоящим начальством?
3. Практично не маєте такої нагоди?

VII. Якщо вам вдалося отримати ще одну кімнату, як ви її використовуєте:

1. Для розміщення своїх співробітників?

2. Пристрій нового кабінету для себе і своєї секретарки?

3. Впорядкування комфортабельного кабінету особисто для себе?

VIII. Як ви поставите свій письмовий стіл:

1. Щоб світло, падаючи на нього спереду?
2. Щоб ви виглядали якомога значнішими?
3. Щоб світло падало зліва?

IX. Як ви відноситеся до диму під час нарад у вашій кімнаті:

1. Забороняєте палити?
2. Робите перерву для курців?
3. Не бачите через дим один одного?

X. Який ваша думка про оснащення своїх підлеглих засобами оргтехніки:

1. Вважаєте це другорядним?
2. Допускаєте, що вони цілком можуть позичати прилади один у одного?
3. Надаєте важливе значення цих дрібних «грошей»?

XI. Яка ваша думка про постачальників?

1. Байдуже, хто постачальник, були б поставки в строк?
2. Ви готові допомагати постачальникам у вдосконаленні продукції?
3. Ви вивчаєте результати застосування цієї продукції у ваших виробках?

ХІІ. Чи вважаєте ви, що продукція;

1. Чудово розходиться сама?
2. Може бути успішно реалізований при мінімальних зусиллях збувальників?

3. Потребує реклами?

ХІІІ. Який ваше відношення до професійних семінарів і конференцій:

1. Бачите в них прекрасну можливість зав'язати нові контакти?
2. Допомагають взнати новини з вашої галузі діяльності?
3. Вважаєте їх втратою часу?

ХІV. Що, на вашу думку, має найбільше значення для зміцнення доброго імені вашого підприємства:

1. Добрі службові і людські відносини в колективі?
2. Чітка робота відділу пропаганди і реклами?
3. Висока якість продукції?

Варіант третій:

Для керівників першої лінії і ведучих фахівців, наприклад, старшого інженера, провідного конструктора і т.д.

I. Чи вважаєте ви, що ваша посада і, відповідно, робота для підприємства:

1. Необхідна?
2. Даремна?
3. Корисна, але не необхідна?

II. Як ви оцінюєте службову кваліфікацію своїх співробітників:

1. Дуже висока?
2. Поверхнева?
3. Украй низька?

III. Чи вважаєте ви, що ваші співробітники:

1. Тільки вдають, що працюють?
2. Працюють так само добре, як ви?
3. Працюють більше вас?

IV. Чого ви чекаєте від свого безпосереднього керівника.:

1. Що він допоможе вам краще виконувати свою роботу?
2. Більше уваги до координації робіт у вашому підрозділі?
3. Що зможете дещому навчитися у нього?

V. Як ви представляєте задачі підрозділу, в якому працюєте?

1. Вивчення поточних і перспективних задач вашої організації?
2. Виконання робіт схожого характеру?
3. Ваші функції зводяться лише до виконання круга прямих обов'язків і вас не хвилюють загальні задачі підрозділу?

VI. Коли ви звичайно одержуєте винагороду за наднормову роботу:

1. В найближчу зарплату?
2. Протягом двох місяців?
3. Ще пізніше?

VII. Кімната, в якій ви працюєте, призначена для:

1. Чотирьох і більше людей?
2. Двох-чотирьох осіб?

3. Одного-двох осіб?

VIII. Як освітлюється ваше робоче місце:

1. Лампами денного світла і світлом з вікон?

2. Тільки світлом з вікон?

3. Тільки лампами денного світла?

IX. Що в основному викликає шум у вашому кабінеті:

1. Постійні розмови співробітників?

2. Гучні керівні вказівки начальника?

3. Шум пишучих машинок і дзвінки телефонів?

X. На скількох чоловік доводиться у вас один телефонний апарат:

1. На чотирьох і більш?

2. На двох-чотирьох?

3. На кожного працівника?

XI. Що ви знаєте про головних постачальників вашого підприємства:

1. Тільки назва організації?

2. Характер виробництва?

3. Навіть прізвище директора і ім'я найкрасивішої секретарки?

XII. Що ви знаєте про долю продукції вашого підприємства:

1. Вона використовується іншими підприємствами як напівфабрикат?

2. Вам відомі її основні параметри і значення для замовників?

3. Доля продукції вас взагалі не цікавить?

XIII. Яке організовано на вашому підприємстві інформаційне обслуговування:

1. Кожний співробітник повинен і може отримати для своєї роботи всю необхідну інформацію?

2. Вашому начальнику все одно, де і як ви її здобуваєте?

3. Керівники вашого підприємства вважають збір інформації порожньою тратою часу.

XIV. Який ваша думка про рекламу продукції вашого підприємства:

1. Вам байдужі ці питання?

2. Ви вважаєте це непотрібним справою?

3. Ви завжди розказуєте, на якому підприємстві ви працюєте?

Обробка і інтерпретація результатів

Проти номера питання у відповідному варіанті знаходиться та відповідь, яку ви підкреслили. Визначте його оцінку про бали. Підсумувавши бали, ви визнаєте, до якої з чотирьох категорій відноситься ваше підприємство і чи правильне ви його оцінили.

бали	питання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3
2	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
1	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1

Менше 20 балів. Ситуація на підприємстві несприятлива. Необхідні істотні зміни навіть в самій концепції управління виробництвом.

21-28 балів. Підприємство постійно лихоманить. Час працює проти керівника. Необхідно прискорити аналіз положення, що склалося, і розробити нову концепцію системи управління і розвитку підприємства.

29~37 балів. Підприємство знаходиться на доброму рахунку. Але все таки не можна забувати про те, що для стабільного успіху потрібно постійно удосконалювати методи керівництва і діяльність підлеглих. Почивати на лаврах небезпечно – це може привести до погіршення ситуації і в даному підрозділі, і на підприємстві в цілому.

38 і більш балів. Свідчать про те, що підприємство вельми стабільне, злагоджене і добре управляється. Але це не означає що вже не можна нічого поліпшити. Необхідно час від часу консультуватися у експертів з організації виробництва, щоб зберегти досягнутий високий рівень

Інтегральна оцінка ефективності професійної діяльності педагога (за Н. П. Фетіськіним).

Інструкція. Просимо вас відповісти на ряд питань, що стосуються особливостей навчального процесу. Хочеться вірити, що ваші щирі відповіді допоможуть значно підвищити успішність вашої навчальної роботи.

А зараз візьміть опитувальника і лист відповідей і вкажіть в його верхній частині: курс, групу, бажання вчитися тощо.

В опитувальнику є 12 тверджень, які дозволять уточнити ваші думки, інтереси, стани, відносини, оцінки навчальної діяльності. На листі відповідей напишіть номер твердження, а поряд поставте 1-2 відповіді в буквеній формі по кожному предмету. Звертайте увагу на те, коли потрібно оцінити окремі якості викладача, а коли свої навчальні дії.

Опитувальник

1. Мова викладача:

- а) вільна, різноманітна;
- б) утруднена, монотонна;
- в) чітка, зрозуміла;
- г) малорозбірлива;
- д) емоційна;

2. Інтонація педагога:

- а) упевнена, стимулююча;
- б) невпевнена, байдужа;
- в) життєрадісна;
- г) похмура, песимістична;
- д) спокійна, стримана;
- з) роздратована, незадоволена;
- ж) доброзичлива;
- з) зневажлива.

3. На цьому занятті я:

- а) відкриваю багато нового;
- б) багато питань мені давно відомі;

- в) одержую установку для самостійної роботи;
- г) частіше топчемося на одному місці;
- д) одержую весь необхідний матеріал;
- є) вимушений засвоювати другорядний лекційний матеріал, оскільки педагог вважає свої лекції єдиним вірним джерелом.

4. Педагог з цієї дисципліни:

- а) жорстко контролює всі мої дії, тримає аудиторію;
- б) байдуже відноситься до того, чим я займаюся;
- в) може легко образити;
- г) намагається зацікавити, захопити предметом;
- д) вважає головним, щоб йому не заважали;
- є) намагається знайти контакт з аудиторією, прагне діалогу, співпраці;
- ж) орієнтується лише на зацікавлених студентів, співпраці;

5. На цьому занятті я:

- а) прагну виконати всі завдання;
- б) займаюся для вигляду, щоб справити сприятливе враження;
- в) прагну не пропустити всі цікаві положення і факти;
- г) вважаю найголовнішим просто бути присутнім на занятті;

6. На цьому занятті я:

- а) прагну записати все найголовніше;
- б) займаюся сторонніми справами (читаю художню літературу, пишу листи);
- в) прагну все зрозуміти, щоб менше готуватися удома;
- г) сиджу, скучаю, знаючи, що все доведеться вивчати самостійно;
- д) виконую багато завдань машинально;
- є) готуюся до іншої дисципліни.

7. На цьому предметі я:

- а) прагну підвищити свій інтелектуальний рівень;
- б) намагаюся отримати високу відмітку;
- в) прагну затвердити свій статус, положення;
- г) прагну виконати все так, як вимагає викладач;
- д) займаюся, щоб уникнути нарікань, докорів;
- є) прагну зрозуміти основний зміст предмету.

8. Даним предметом я:

- а) зацікавлений, оскільки мені подобається педагог;
- б) задоволений через добре засвоєння матеріалу;
- в) зосереджений, багато займаюся самостійно;
- г) незадоволений через низький рівень викладання;
- д) не задоволений, оскільки мої знання залишаються на колишньому рівні;
- є) розчарований через формальний підхід: «здав - забув», випробовую незатребуваність знань.

9. На цьому занятті у мене нерідко виникає:

- а) світлий, приємний настрій;
- б) байдужість, нудьга;

- в) натхненне захоплення;
- г) дратівливість, обурення;
- д) радість, упевненість;
- є) тривога, боязнь.

10. На цьому занятті я:

- а) цілком поглинений навчальною темою;
- б) зайнятий різними спогадами
- в) випробовую зацікавленість і захопленість навчальним заняттям;
- г) обурений через те, що даремно витрачу час.

11. Цей викладач:

- а) вільно володіє матеріалом і майже не користується конспектом;
- б) зосереджений своїм предметом;
- в) матеріал дає з підручників, частково читає по конспекту;
- г) байдужий до свого предмету.

12. Цей викладач:

- а) заняття проводить різноманітно і цікаво;
- б) проводять заняття скучно і одноманітно;
- в) підносить матеріал сухо, формально;
- г) висловлює матеріал в емоційно-захоплюючій формі.

Лист відповідей

Група	Вік	Стать	Бажання вчитися		
		Ч Ж	Дуже велике	Навчаюсь за потреби	Навчаюсь без бажання
№ питання	Оцінка навчальної діяльності за дисциплінами				
	Математика	Хімія	Фізика	Іноземна мова	Історія
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Ключ для обробки даних

1. Мовна компетентність викладача:

- а, в, д – емоційно забарвлена, чітка
- б, г, в – монотонна, важка для сприйняття

2. Інтонація компетентність педагога:

- а, в, д, ж – має позитивні форми
- б, г, є, з – неприємна, невпевнена

3. Інформативність заняття:

- а, в, д – висока
- б, г, є – низька

4. Стиль педагогічного керівництва.

в, д – демократичний стиль керівництва {СР}

а, г – авторитарний (СР)

б, є, ж – ліберально-потування (СР)

5. Характер практичної діяльності вихованців на заняттях:

а, в – продуктивний

б, г, – формальний

8. Продуктивність практичної діяльності на даному занятті:

а, в, д – висока

б, г, е – низька, формальна

7. Домінуюча целеспрямованість вихованців:

а – творча самореалізація

г – глибоке знання предмету;

б, в – підвищення соціального статусу

д, е – формальне виконання навчальних обов'язків.

8. Задоволеність заняттями з дані дисципліни:

а, б, в – достатньо виражена

г, д, є – виражена різномотиваційна незадоволеність

9. Діяльністю стану вихованців:

а, б, в – позитивні емоційні стани (Ес)

б, є – пасивно-негативні (Ес)

г – активно-негативні (Ес)

10. Спрямованість розумової діяльності вихованців:

а, в – домінування пізнавальної спрямованості

б – включення з пізнавальної діяльності, наявність «вакууму» в розумовій сфері

г – домінування розумової агресії, фрустрації

11. Дидактична компетентність:

а, б – висока

в, г – низька

12. Методична компетентність викладача:

а, г – висока

б, в – низька

Примітка. При аналізі і інтерпретації отриманих результатів слід враховувати кількісні і якісні критерії досліджуваних шкал.

Наприклад, при порівнянні полярних показників важливо враховувати ступінь домінування тієї, або іншої стратегії поведінки і ступінь їх якісних відмінностей.

Істотне місце в ході аналізу виявлених результатів повинне займати системне зіставлення взаємозв'язків між всіма шкалами. Наявність позитивних і негативних кореляцій кожної з шкал з іншими дозволить визначити головні моменти у вдосконаленні своєї професійної діяльності.

Крім того, не менше важливо проаналізувати відповіді з позиції статевих, вікових і мотиваційних відмінностей, закладених в листі відповідей.

**Опитувальник задоволеністю роботою
(Н.П. Фетіскін, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов)**

На питання 1-24 даються відповіді «так» чи «ні». На питання 25-36 (після ризику) - «часто», «іноді», «рідко», «ніколи».

1. Чи відповідає робота яку ви виконуєте вашим знанням, кваліфікації і здібностям?
2. Чи відчуваєте ви, що здатні реалізувати себе на даній роботі?
3. Чи задоволені ви існуючими для вас перспективами?
4. Чи досить ви заробляєте?
5. «Чи відчуваєте ви, що ця робота дає вам можливість особистісно і професійно рости?
6. Продуктивність вашої праці така, що вам потрібно додаткова робота, щоб забезпечити визначений рівень життя?
7. «Чи стабільне фінансове положення вашої організації, чи є в неї майбутнє?
8. Чи досить різноманітна ваша робота?
9. «Якби ви раптом одержали багато грошей (наприклад, велика спадщина), чи будете продовжувати працювати?
10. Чи відчуваєте ви, що ваш трудовий внесок оцінюється справедливо?
11. Чи досить ви самостійні у своїй роботі?
12. Чи задоволені ви ступенем своєї участі в прийнятті важливих рішень?
13. Чи рівноцінні ви і ваші керівники як особистості?
14. Чи надає вам ваша робота досить вільного часу для інших занять?
15. Чи перспективно те, чим ви займаєтесь?
16. Чи зміните ви дану роботу на іншу, більш цікаву, але нижче оплачувану?
17. Чи пояснюється відсутність прогресу у вашій роботі тим, що у вас немає плану і ресурсів для досягнення намічених результатів?
18. Є чи у вас здібності й інтереси, які ви не можете реалізувати на даній роботі?
19. Ви задоволені стилем керівництва вашого начальника?
20. Як правило, час, проведений на роботі, ви вважаєте загубленим?
21. Чи часто ви відчуваєте себе втомленим і «не у формі»?
22. Чи відчуваєте ви безпричинну втому під час робочого дня?
23. Чи відчуваєте ви останнім часом більший занепад сил, чим звичайно?
24. Чи часто ви задумуєтесь про незадоволеність, яка виникає у вас по закінченню робочого дня?
25. Чи розумні вимоги запропоновані вам на роботі?
26. Чи враховуються ваші запити і пропозиції?
27. Чи показує ваш керівник, що не цінує вашу роботу?
28. Коли ви починаєте робочий день, те розраховуєте, що він буде успішним?
29. Чи відчуваєте ви, що ваша кар'єра стабільна?
30. Чи часто ви задаєте собі з приводу роботи питання:
«і це все?» (Що мені призначене, що я можу досягти, що я маю одержати, що

я можу заробити?).

31. Чи часто ви намагаєтеся ухилитися від виконання завдання, що вам не подобається?

32. Чи знаходитеся ви на роботі під твердим тиском?

33. Чи створює ваша робота можливості для творчості?

34. Чи відчуваєте ви негативні емоції від відсутності змін?

35. Чи відчуваєте ви, що вам необхідно зайнятися організаційними питаннями, щоб реалізувати себе на роботі

36. Ваша самореалізація ускладнюється безліччю непотрібних інструкцій?

За результатами роботи з методикою прораховується загальна кількість набраних балів відповідно до «ключа».

	Питання 1–24																								
варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	19	20	21	22	23	24
Так	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ні	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	6	4	4	4	4	5	6	6	6	4	4	4	5

Варіанти відповідей	Питання 25–36											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
часто	0	0	0	0	6	6	6	7	0	8	5	5
іноді	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	3
рідко	4	4	5	4	2	2	2	1	3	1	1	4
ніколи	6	6	8	6	0	0	0	0	4	0	0	0

Якщо ви набрали:

Від 0 до 66 балів. Дана робота відповідає вашим потребам і бажанням, психологічний збіг з посадовими обов'язками гарний, потенціал росту достатній.

Від 67 до 118 балів. Ви задоволені, але не щасливі. Вам треба уважно проаналізувати свою роботу; можливо, необхідно змінити сферу діяльності, переоцінити місце роботи й ін.

Від 119 до 175 балів. Вам треба негайно переходити на нове місце роботи. Тільки це може повернути вам мотивацію й ентузіазм. Схоже на те, що на теперішньому робочому місці ви вже вичерпали всі свої можливості.

Після роботи з даними методиками студентам пропонуються Додаткові завдання: 1) на підставі приведених в анкетах питань скласти опитувальник для визначення, задоволеності студента своєю працею; 2) скласти і проранжувати перелік факторів, Що визначають задоволеність людини роботою. Роботу можна проводити індивідуально з наступним обговоренням, чи з усією групою разом.

Діагностика домінуючої емоційної модальності у педагогів
(Л. А. Рабинович в модифікації Т. Р. Сиріцо)

Інструкція. Перед вами опитувальник, що містить 42 питання, і лист паперу, на якому вказано 4 варіанти відповідей на вказані питання.

Ваше завдання – відповісти на кожне питання. Це робиться так: ви читаете питання, вибираєте один з 4 запропонованих варіантів відповіді («безумовно, так», «мабуть, так», «мабуть, немає», «безумовно, немає»), що відображає вашу думку. Поставте хрестик у відповідній графі в листку для відповідей. Відповідаючи на кожне питання, перевіряйте, щоб номер питання співпадав з таким же номером в листку для відповідей.

Оскільки в різні періоди життя ви, можливо, відповідали б на одне і те ж питання по-різному, відповідайте виходячи з того, що характерний для вас зараз, в даний час.

Далі таким же чином ви поступаєте з рештою всіх питань, всякий раз, ретельно обдумуючи, який з чотирьох варіантів відповіді на кожне питання вам більше всього підходить.

Основна умова опитування - ваша сумлінність і щирість. Якщо вам незрозуміла інструкція, прочитайте її ще раз. Отже, починайте роботу!

Бланк для відповідей

П.І.по Б. _____

Вік _____

<i>№ п/п</i>	<i>Безумовно, так</i>	<i>Напевно, так</i>	<i>Напевно, ні</i>	<i>Безумовно, ні</i>

Опитувальник

1. Чи легко вам визнати перед батьками студентів допущену вами помилку?
2. Чи часто у вас псується настрій із-за поганої підготовки студентів до уроку?
3. Чи можна сказати, що перед уроком ви майже завжди відчуваєте себе бадьорим і веселим?
4. Чи лякає вас іноді відповідальність за вихованців, яка на вас лежить?
5. Чи випробовуєте ви відчуття незадоволеності від своєї роботи з дітьми?
6. Якби студенти над вами недобре пожартували, привело б це вас в стан гніву?
7. Чи опановує вами обурення, якщо батьки студентів не виконують ваші вимоги?
8. Чи легко ви заражаєтеся радісним настроєм своїх студентів?

9. Чи можна сказати, що ви не вірите в свої педагогічні здібності?
10. Чи викликає у вас обурення і обурення поведінка сучасної молоді?
11. Чи з'являється у вас відчуття невпевненості у присутності на уроці перевіркою комісії, або адміністрації?
12. Чи часто ви не в змозі стримати свої емоції при негативній поведінці студентів?
13. Чи приносить вам ваша робота багато радості?
14. Чи випробовуєте ви відчуття тривоги під час проведення лекції?
15. Чи може недолік сприяння вам з боку адміністрації викликати у вас роздратування?
16. Чи випробовуєте ви боязкість перед начальством, адміністрацією навчального закладу?
17. Ви охоче організовуєте веселі, розважальні заходи?
18. Чи легко вас може розсердити нерозуміння вихованців?
19. Чи проводите ви на своїх колег враження сумної людини?
20. Вам стає сумно після невдало проведених лекцій?
21. Вам властиве відчуття задоволеності своєю професією?
22. Чи випробовуєте ви відчуття тривоги за свій авторитет перед дітьми?
23. Чи схильні ви вдаватися до невеселих, похмурих думок, зустрічаючи нерозуміння з боку адміністрації?
24. Чи відчуваєте ви деяку боязкість перед зустріччю з батьками?
25. Чи часто невдачі в роботі приводять вас у відчай?
26. Чи можете ви сказати про себе, що ви педагог оптиміст?
27. Чи викликає у вас відчуття туги власне безсилля в деяких питаннях виховання?
28. Чи боїтеся ви виступати перед великою малознайомою аудиторією?
29. Чи викликає у вас роздратування невідповідність студентів до заняття?
30. Якщо колега вам нагрубив, чи хочеться вам відповісти тим же?
31. Чи боїтеся ви проявити свою неінформованість перед студентами?
32. Якщо ви відчуваєте упертість з боку студента, чи опановує вами роздратування і злість?
33. «Чи часто ви переживаєте радість протягом робочого дня?
34. «Чи можете ви приєднатися до думки, що в роботі педагога більше радості, чим печалі і знегод?
35. «Чи здається вам, що в майбутньому робота зі студентами принесе все більше труднощів і розчарувань?
36. Чи любите ви веселу суєту і пожвавлення студентів навколо себе?
37. «Чи часто ви переживаєте почуття пригніченості при підбитті підсумків вашої педагогічної діяльності?
38. Чи опановує вами роздратування, якщо, як вам здається, батьки ваших студентів вас не розуміють?
39. Чи відчуваєте ви радість, коли знаходите спільну мову з батьками ваших студентів?
40. Чи опановує вами гнів так сильно, що ви довго не можете заспокоїтися?

41. Чи ризикнете ви сперечатися з начальством з серйозних питань?

42. Чи буває у вас відчуття страху перед роботою з новим для вас колективом студентів?

Обробка і інтерпретація результатів Ключ

Радість. Відповіді «так» на питання: 3, 8, 13, 17, 21, 26, 33, 34, 36, 39.

Відповідь «ні» на питання 23.

Гнів. Відповіді «так» на питання: 6, 7, 10, 12, 15, 18, 29, 30, 32, 38, 40.

Страх. Відповіді «так» на питання: 4, 11, 14, 16, 22, 24, 28, 31, 42.

Відповіді «ні» на питання: 1, 41.

Засмучення. Відповіді «так» на питання: 2, 5, 9, 19, 20, 23, 25, 27, 35, 37.

Відповідь «ні» на питання 34.

Кількість балів за кожну відповідь: «безумовно, так» 4, «мабуть, так» – 3, «мабуть, немає» – 1, «безумовно, ні» – 0.

Середні показники станів, що вивчаються, дозволяють судити про домінування тією чи іншою емоційної модальності.

Діагностика рівня парціальної готовності до професійно-педагогічного саморозвитку (Н.П. Фетіскін, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов)

Інструкція. Оцініть себе за 9-ти бальною шкалою за кожним показником і визначте рівень сформованості у себе умінь і навичок саморозвитку. Запропонуйте також оцінити себе колегам за цією картою. Порівняйте результати і зробіть висновки.

Карта самооцінки готовності до самоосвітньої діяльності

Бали									
І. Мотиваційний компонент (9-81 бал)									
1. Усвідомлення особистісної значимості неперервної освіти у педагогічній діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Наявність стійких пізнавальних інтересів у галузі педагогіки та психології	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Почуття обов'язку та відповідальності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Допитливість	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Прагнення отримати високу оцінку своєї самоосвітньої діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Потреба у психолого-педагогічній самоосвіті (ППСО)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Потреба у самопізнанні	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Рангове місце ППСО серед 9-ти значимих для вас видів діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Впевненість у своїх силах	1	2	3	4	5	6	7	8	9

II. Когнітивний компонент (6-54 бали)									
1. Рівень загальноосвітніх знань	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Рівень загальноосвітніх умінь	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Рівень педагогічних знань і умінь	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Рівень психологічних знань і умінь	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Рівень методичних знань і умінь	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Рівень спеціальних знань	1	2	3	4	5	6	7	8	9
III. Морально-вольовий компонент (9-81 бал)									
1. Позитивні відношення до процесу учіння	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Критичність	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Самостійність	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Цілеспрямованість	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Воля	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Працездатність	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Уміння доводити почате до кінця	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Сміливість	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Самокритичність	1	2	3	4	5	6	7	8	9
IV. Гностичний компонент (17-1 53 бали)									
1. Уміння ставити та розв'язувати пізнавальні задачі	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Гнучкість та оперативність мислення	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Спостережливість	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Здібність до аналізу педагогічної діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Здібність до синтезу та узагальнення	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Креативність та її прояви у педагогічній діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Пам'ять і її оперативність	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Задоволеність від пізнання	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Уміння слухати	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. Уміння володіти різними типами читання	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Уміння виділяти та засвоювати відповідний зміст	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. Уміння доказувати, обґрунтовувати судження	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13. Уміння систематизувати, класифікувати	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14. Уміння бачити протиріччя та проблеми	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15. Уміння переносити знання та вміння у нові ситуації	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16. Здібність відмовлятися від стійких переконань	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17. Незалежність суджень	1	2	3	4	5	6	7	8	9

V Організаційний компонент (7-63 бали)									
1. Уміння планувати час	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Уміння планувати свою роботу	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Уміння перебудовувати систему діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Уміння працювати у бібліотеці	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Уміння орієнтуватися в класифікації джерел	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Уміння користуватися оргтехнікою і банком комп'ютерної інформації	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Уміння володіти різними прийомами	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VI. Здібність до самоуправління у педагогічній діяльності (5-45 балів)									
1. Самооцінка самостійності власної діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Здібність до самоаналізу та рефлексії	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Здібність до самоорганізації і мобілізації.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Самоконтроль	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Працездатність та старанність	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VII. Комунікативні здібності (5-45 балів)									
1. Здібність акумулювати та використовувати досвід самоосвітньої діяльності колег	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Здібність до співпраці та взаємодопомоги у професійній педагогічній самоосвіті	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Здібність організовувати самоосвітню діяльність інших (передусім студентів)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Здібність відстоювати свою точку зору та переконувати інших у процесі дискусій	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Здібність уникати конфліктів у процесі сумісної діяльності.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Обробка та інтерпретація результатів.

За кожним з 7-ми факторів педагогічного саморозвитку підрахуйте загальну кількість балів. Від рівня парціальної сформованості та готовності до педагогічного саморозвитку свідчать наступні кількісні показники, наведені у таблиці.

	Компоненти професійно-педагогічного саморозвитку (ППС)	Рівень ППС (в балах)		
		Високий	Середній	Низький
1.	Мотиваційний	35 і менше	36-54	55 і більше
2.	Когнітивний	23 і менше	24-36	37 і більше
3.	Морально-вольовий	35 і менше	36-54	55 і більше
4.	Гностичний	67 і менше	68-108	69 і більше
5.	Організаційний	27 і менше	28-42	29 і більше
6.	Здібність до самокерування	19 і менше	20-30	21 і більше
7.	Комунікативний	19 і менше	20-30	21 і більше

Визначення стилю управління педагога-керівника за допомогою самооцінки

Призначення. Специфіка даної методики полягає в тому, що вона дозволяє визначити стилі керівництва не експертним способом, а за допомогою самооцінки. Другою її відмінністю є те, що вона дозволяє виявити не тільки провідний стиль керівництва, але і ступінь вираження кожного їх трьох класичних стилів керівництва.

Опитувальник

1. У роботі зі студентами я хочу, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими завданнями, але я швидко холону до них.
3. Люди часто заздрять моєму терпінню і витримці.
4. У важких ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, що я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось проявляє дуже багато ініціативу.
7. Я дуже напружено працюю, оскільки не можу покладатися на своїх колег.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, то відмовляюся від наміру довести що-небудь.
9. Я умію об'єктивно оцінити своїх студентів, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками (товаришами), перш ніж віддати відповідні розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Упевнений, що мої оцінки успіхів і невдач студентів точні і справедливі.
13. Я завжди вимагаю від (студентів неухильного дотримання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати одному, чим кимсь керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і чуйним педагогом.
16. Мені здається, що від педагогічного колективу не можна нічого приховувати – ні хорошого, ні поганого.
17. Якщо я зустрічаю опір, у мене пропадає інтерес до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність

єдиноважливості.

19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.

20. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.

21. На грубість студента я прагну знайти відповідну реакцію, що не викликає конфлікту.

22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.

23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські відносини.

24. Я завжди прагну за всяку ціну бути першим в будь-яких починаннях.

25. Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, відповідний для більшості педагогічних ситуацій.

26. Мені легше підстроїтись під думку більшості колективу, чим виступати проти нього.

27. Мені здається, що студентів треба хвалити за кожне, навіть саме незначне досягнення.

28. Я не можу критикувати студента у присутності інших людей.

29. Мені доводиться частіше просити, чим вимагати.

30. Від збудження я часто втрачаю контроль над своїми відчуттями, особливо коли мені набридають.

31. Якби я мав можливість частіше «аудиторно» працювати зі студентами, то ефективність мого керівництва значно підвищилася б.

32. Я іноді проявляю спокій і байдужість до захоплень студентів.

33. Я надаю більш грамотним студентам більше самостійності в рішенні складних задач, особливо не контролюючи їх.

34. Мені подобається аналізувати і обговорювати зі студентами їх проблеми.

35. Мої помічники справляються не тільки з своїми, але і з моїми функціональними обов'язками.

36. Мені легше уникнути конфлікту з адміністрацією, чим зі студентами, які завжди залежать від мене.

37. Я завжди добиваюся виконання своїх розпоряджень наперекір обставинам.

38. Найважче для мене – це втручання в хід педагогічного процесу людей, вимоги від них додаткових зусиль.

39. Щоб краще зрозуміти студентів, я прагну представити себе на їх місці.

40. Я думаю, що управління людьми повинне бути гнучким: студентам не можна демонструвати ні залізної непохитності ні панібратства.

41. Мене більше хвилюють власні проблеми, чим інтереси студентів

42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і випробовувати від цього великі емоційні і інтелектуальні навантаження.

43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це безрозсудним.

44. Роботу з людьми я уявляю собі, як болісне заняття.

45. Я прагну розвивати в педагогічному колективі взаємодопомогу і співпрацю.

46. Я з вдячністю відношуся до пропозицій і порад студентів.

47. Головне в керівництві – розподілити обов'язки.

48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі менеджера.

49. Студенти – безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Краще всього надавати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.

51. Для якіснішого керівництва потрібно заохотити здатних студентів і строго стягати з недбайливих.

52. Завжди визнаю свої помилки і вибираю правильніше рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушника дисципліни строго караю.

55. У критиці недоліків студентів я нещадний.

56. Іноді мені здається, що в педагогічному колективі я зайва людина.

57. Перш ніж дорікати студентів, я прагну його похвалити.

58. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку.

59. Мені часто дорікають в надмірній м'якості до студентів.

60. Якби мої студентів робили так, як я вимагаю, вони б досягли набагато більше.

Обробка і інтерпретація результатів.

Підрахувавши номери відповідних тверджень і увійшовши в таблицю-ключ, можна визначити ступінь вираження авторитарного, ліберального, або демократичного стилю управління.

Таблиця-ключ

Стиль управління	Номера відповідей - тверджень	Сума відповідей
Авторитарний	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30, 31,36,37,42,43,48,49,54,55,60	
Ліберальний	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38,41,44,47, 50,53,56,59	
Демократичний	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34, 39,40,45,46,51,52,57,58	

Залежно від отриманих сум відповідей ступінь стилю буде різним: мінімальна (0-7), середня (8-13), висока (14-20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація стилів управління. На наш погляд, переважніше поєднання авторитарного і демократичного стилів управління. Коли менеджер застосовує гнучкі методи роботи з людьми і повсякденно затверджує ефективний стиль управління.

Для повнішої характеристики індивідуального стилю управління і його подальшого вдосконалення можна керуватися даними, наданими в таблиці.

Характеристика індивідуального стилю управління

Сума стверджувальних відповідей	Ступінь вираження стилю управління
Авторитарний	
0-7	<i>Мінімальна:</i> виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких навиках менеджера, самовпевненості, упертості, прагненні доводити почату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних . підлеглих.
8-13	<i>Середня:</i> відображає хороші лідерські якості, уміння керувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примушенням, цілеспрямованість і егоїзм, поверхнєве відношення до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників.
14-20	<i>Висока:</i> розкриває яскраво виражені лідерські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність црішучість в думках, енергійність і жорсткість у вимогах, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірно різку критику і упередженість до оцінках, честолюбство і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, зневага громадською думкою.
Ліберальний	
0-7	<i>Мінімальна:</i> нестійке бажання працювати з людьми, невміння ставити перед підлеглими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненість і нечіткість в розподілі обов'язків, імпульсна в критиці недоліків підлеглих, слабка вимогливість і відповідальність.
8-13	<i>Середня:</i> прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність в керівництві людьми, невимогливість і довірливість, страх перед необхідністю самому ухвалювати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до домовленостей.
14-20	<i>Висока:</i> повна байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і ухвалювати складні рішення, невимогливість і самоусунення від управління, підвищена навіюваність і слабовілля, безпринципність і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, загравання, панібратство.
Демократичний	
0-7	<i>Мінімальна:</i> слабе прагнення бути ближче до підлеглим, співробітничати і вислуховувати ради помічників, спроби направляти діяльність колективу через заступників і актив, деяка невпевненість в своїх розпорядливих якостях.
8-13	<i>Середня:</i> стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про персонал, надавати довіру заступникам і заохочувати їх ініціативу, використовувати переконання і примушення, прислухатися до думок персоналу.
14-20	<i>Висока:</i> уміння координувати і направляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здатним підлеглим, всемірно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і подавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особи і соціально-психологічні процеси колективу, розвивати гласність і критику, попереджати конфлікти і створювати доброзичливу атмосферу.

20. Вимоги до якісних характеристик кандидатів на посаду керівника закладу освіти

Оцінюючи кандидатів на посаду керівника закладу освіти, необхідно звернути увагу на систему ділових й особистісних характеристик, зважаючи на такі групи рис:

перша група: здібність підпорядкувати особисті інтереси громадським; уміння прислуховуватись до критики, бути самокритичним, активно брати участь у громадській діяльності, мати високий рівень політичної грамотності;

друга група: почуття особистої відповідальності за доручену справу; співчутливе та уважне ставлення до людей; працелюбність; особистісна дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; рівень естетики роботи;

третя група: наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; знання об'єктивних основ управління освітою, передових і перспективних методів управління навчальним закладом; стаж роботи в організації (зокрема й на керівній посаді);

четверта група: уміння створити систему управління, організувати свою роботу; володіння передовими методами; керівництво педколективом; уміння проводити ділові наради при керівникові; здібність до самооцінювання своїх можливостей і власної діяльності; здібність до оцінювання можливостей і роботи інших;

п'ята група: уміння працювати з підлеглими й керівниками різних організацій, створити згуртований педколектив, а також підібрати, розставити й закріпити педагогічні кадри;

шоста група: уміння лаконічно визначати мету, складати ділові листи й розпорядження; здібність чітко формулювати доручення, давати завдання; знання сучасної техніки управління й уміння використовувати її у своїй роботі; розвинені навички роботи з документами;

сьома група: уміння своєчасно приймати рішення, здібність забезпечити контроль за їх виконанням; уміння швидко орієнтуватися в складних обставинах, вирішувати конфліктні ситуації; здібність підтримувати психогігієну в шкільному колективі; уміння володіти собою; упевненість у собі;

восьма група: уміння бачити нове; здібність розгледіти й підтримати педагогів-новаторів, ентузіастів й експериментаторів; уміння розрізнити та нейтралізувати педагогів-скептиків, консерваторів; ініціативність і сміливість у підтримці й упровадженні нововведень; здібність іти на обґрунтований ризик;

дев'ята група: чесність, сумлінність, порядність, принциповість, товариськість, скромність, охайність й акуратність зовнішнього вигляду, хороше здоров'я.

У кожному конкретному випадку із цього переліку якостей обирайте ті позиції, які найбільш важливі для конкретної посади й організації, і до них додайте специфічні риси, якими повинен володіти претендент на конкретну посаду. Кандидат, який володіє необхідними для вакантної посади рисами, може її займати.

21. Словник термінів і понять з управління закладом освіти

Термін «управління» більш загальний, тому, як правило, поняття «менеджмент управління» вживається, коли:

- а) підкреслюється ефективність управління;
- б) мова йде про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер);
- в) ідеться про науку управління.

Це пов'язано, перш за все, з інтеграцією вітчизняної науки і практики управління (в тому числі й освітнього) у світову і є наслідком уніфікації термінології.

Пітер Друкер: «Управління — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу».

В. Г. Афанасьєв: «Управління — це передовсім усвідомлена діяльність людини, яка має певну мету. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням виконання, з організацією, спрямованою на втілення виконання в життя, з регулюванням системи до відповідної до заданої мети, до підбиття підсумків діяльності, до систематичного отримання, переробки та використання інформації».

Б. А. Гаєвський: «Процес управління є впорядкуванням системи».

Філософський словник: «Управління — елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети».

Г. В. Єльнікова: «Управління — це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління».

Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін: «Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин».

І. Ф. Ісаєв: «Під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підбиття підсумків на основі дострокової інформації».

В. С. Лазарев: «Управління — це безперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розподіляється робота між її учасниками та інтегруються їх зусилля».

М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт: «Управління — це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації».

В. П. Жигалов, Л. М. Шимановська: «Управління — складний

соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переводу з одного стану в інший згідно з поставленими цілями».

Філософський словник: «Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Це необхідна властивість будь-якого суспільства і витікає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей у процесі праці та життя, обміну продуктами їх матеріальної та духовної діяльності».

А. Л. Свенцицький: «Соціальне управління — цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим врахуванням змін, що відбуваються в останньому».

Поняття менеджменту

Тлумачний словник: «Менеджмент — сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом із метою підвищення його ефективності та зростання прибутків».

Ю. К. Конаржевський: «Менеджмент — це нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності й отримувал від роботи задоволення».

Фундаментальний Оксфордський словник:

1. «Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)».

2. «Менеджмент — це влада та мистецтво керівника».

3. «Менеджмент — це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (Служб працівників)».

4. «Менеджмент — це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи».

5. «З функціональних позицій менеджмент — процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення мети організації».

Ф. І. Хміль: «Менеджмент — це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)».

В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська: «Менеджмент є складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів».

Поняття школознавства

З. М. Онишків: «Під школознавством розуміємо педагогічну науку про процес організації й управління роботою загальноосвітнього навчально-виховного закладу».

М. М. Поташник, О. М. Моїсєєв: «Вважаючи, що школознавство може і повинно бути складовою частиною науки про управління школою, ми робимо висновок, що цьому повинно передувати становлення і розвиток школознавства як науки про саму школу, науки, яка в умовах розмаїття видів та моделей освітніх установ стає просто необхідною для нас: як же можна побудувати працюючу теорію управління без розумної теорії керованого об'єкта?»

Поняття педагогічного управління та менеджменту

М. М. Поташник, О. М. Моїсєєв: «Управління в освіті ми розглядаємо як галузь соціального управління і відповідно — складову частину соціального управління як науки, її галузь».

Г. В. Єльнікова: «Сутнісно управління освітою можна визначити як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства».

Ю. В. Васильєв: «Педагогічне управління як педагогічна діяльність — це управління вихованням і навчанням підростаючих поколінь».

М. М. Поташник: «Управління — це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток школи».

В. С. Лазарєв: «Управління школою можна визначити як особливу діяльність, під час якої її суб'єкт шляхом виконання управлінських завдань забезпечує організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи».

Управління та менеджмент

Є. М. Хриков: «Суть внутрішньошкільного управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, спрямованої на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, потрібних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети школи».

Отже, послуговуючись визначеннями понять вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками управління, ми дійшли певних висновків та уявлень, зокрема:

1. Поняття «управління», «керівництво» та «менеджмент» утворюють синонімічний ряд.

2. Управління — це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети.

3. Управляти можна системами, процесами; керувати — людьми, колективами. Тобто управління і керівництво відрізняються об'єктами та суб'єктами. Управляти можна — чимось, керувати — кимось.

4. Управління навчально-виховним закладом — це доцільна, активна взаємодія керівника з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним

(обслуговуючим) персоналом та громадськістю, спрямована на координацію та узгодження зусиль, упорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень.

5. Менеджмент — теорія та практика ефективного управління.

6. Внутрішньошкільний (педагогічний) менеджмент — теорія та практика ефективного управління закладом освіти.

7. Менеджер — керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління.

8. Менеджер освіти — керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління в освіті.

Шкала оцінювання результатів практики магістрантів

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для екзамену, заліку, курсового проекту (роботи), практики
90 – 100	A	відмінно
82 - 89	B	добре
74 - 81	C	
64 - 73	D	задовільно
60 - 63	E	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1 - 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИКИ

Шкала ЄКТС	Критерії оцінювання досягнень студента
A	Теоретична підготовка: вільно володіє навчальним матеріалом, висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань. Практична підготовка: може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання й оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань.
B	Теоретична підготовка: вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні помилки у порівняннях. формулюванні висновків. застосуванні теоретичних знань на практиці. Практична підготовка: за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою; має стійкі навички виконання завдання.
C	Теоретична підготовка: володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу. Практична підготовка: має елементарні, нестійкі навички виконання завдання.
D	Теоретична підготовка: має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допускаються суттєві помилки. Практична підготовка: планує та виконує частину завдання за допомогою викладача.
E	Теоретична підготовка: студент не володіє навчальним матеріалом у загальному обсязі. Практична підготовка: виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача.
FX	Теоретична підготовка: студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу. Практична підготовка: виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача.
F	Теоретична підготовка: студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів

22. АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

стажування магістранта

(ПП)

за спеціальністю: 073 «Менеджмент»

(місце проходження практики)

Керівник бази стажування _____

(ПП)

Методист стажування з ЗВО _____

(ПП)

термін практики з: _____ по _____ 202_ р.

№ п/п	Керівники	Якісна оцінка.
1.	Керівник бази стажування	
2.	Індивідуальна науково-дослідна робота	
3.	Виконання завдань	
4.	Розробка педагогічної ради ЗО або методичного семінару вчителів	
5.	Методист стажування з ЗВО	

Підсумкова оцінка роботи магістранта у період стажування

(оцінка.)

підпис

23. Список рекомендованих джерел до самостійного опрацювання

1. Баланова Г. Нормативна компетентність в організації (само) атестації : спецкурс «Керівник сучасної школи» / Г. Баланова // Підручник для директора. – 2009. – № 9. – С. 16–18.
2. Балготіна К. Методична рекомендація щодо планування та організації роботи шкільних методичних об'єднань / К. Балготіна // Початкова школа. – 2010. – № 10. – С. 47–49.
3. Балготіна К. Методична рекомендація щодо планування та організації роботи шкільних методичних об'єднань / К. Балготіна // Початкова школа. – 2010. – № 10. – С. 47–49.
4. Беляєва В. Методична робота керівника закладу / В. Беляєва, Г. Гаценко // Директор школи. – 2009. – № 3, січень. – С. 11–17.
5. Білоус І. Циклограма роботи заступника директора школи / І. Білоус // Завуч. – 2009. – № 31, листопад. – (вкладка).
6. Васильєва Н. Наука складати розклад / Н. Васильєва // Завуч. – 2009. – № 16/17, червень. – С. 12–21.
7. Волошинова О. Я. Система роботи педагогічного колективу з обдарованими учнями / О. Я. Волошинова // Управління школою. – 2009. – № 10. – С. 24–32.
8. Волошинова О. Я. Система роботи педагогічного колективу з обдарованими учнями / О. Я. Волошинова // Управління школою. – 2009. – № 10. – С. 24–32.
9. Волченко Л. П. Модель управління громадсько-активною школою / Л. П. Волченко // Управління школою. – 2010. – № 22–24. – С. 8–15.
10. Волченко Л. П. Модель управління громадсько-активною школою / Л. П. Волченко // Управління школою. – 2010. – № 22–24. – С. 8–15.
11. Говорун Р. Сучасний керівник / Р. Говорун // Директор школи. – 2009. – № 5, лютий. – С. 7–14.
12. Головань Т. Ю. Модель методичної роботи / Т. Ю. Головань // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 22. – С. 13–16.
13. Головань Т. Ю. Модель методичної роботи / Т. Ю. Головань // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 22. – С. 13–16.
14. Горда Т. В. Методична робота в школі / Т. В. Горда // Завучу. Усе для роботи. – 2009. – № 12/13, липень. – С. 17–22.
15. Гужва О. І. Педагогічна рада як засіб модернізації управління / О. І. Гужва, О. Б. Дубровкіна // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 7. – С. 17–28.
16. Гужва О. І. Педагогічна рада як засіб модернізації управління / О. І. Гужва, О. Б. Дубровкіна // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 7. – С. 17–28.
17. Даниленко Л. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія / Л. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 87 с.

- 18.Даниленко Л. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах / Л. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 45 с.
- 19.Дедуріна С. І. Управління методичною роботою / С. І. Дедуріна // Завучу. Усе для роботи. – 2009. – № 8. – С. 24–30.
- 20.Дедуріна С. І. Управління методичною роботою / С. І. Дедуріна // Завучу. Усе для роботи. – 2009. – № 8. – С. 24–30.
- 21.Деякі питання організації навчально-виховного процесу в загальноосвітніх навчальних закладах у зв'язку з переходом на 11-річний строк навчання : постанова від 27.08.10 р., № 779 / Україна. Кабінет Міністрів / Урядовий кур'єр. – 2010. – № 163. – 4 вересня. – С. 4.
- 22.Деякі питання організації навчально-виховного процесу в загальноосвітніх навчальних закладах у зв'язку з переходом на 11-річний строк навчання : постанова від 27.08.10 р., № 779 / Україна. Кабінет Міністрів / Урядовий кур'єр. – 2010. – № 163. – 4 вересня. – С. 4.
- 23.Жерносек І. Поновити чітку систему підготовки директорів / І. Жерносек // Управління освітою. – 2008. – № 16, червень. – С. 6–10.
- 24.Жерносек І. П. Керівник ЗНЗ – лідер педагогічного колективу / І. П. Жерносек // Управління школою. – 2010. – № 12. – С. 8–9.
- 25.Зубарева Е. Школьное расписание для каждого / Е. Зубарева // Народное образование. – 2009. – № 4. – С. 205–208.
- 26.Індивідуальна оцінка професіоналізму педагогічного персоналу в малих колективах навчальних закладів / М. Розенбаум [та ін.] // Вища школа. – 2009. – № 9. – С. 90–102.
- 27.Інноваційний менеджмент в освіті : навчально-методичний посібник / укладачі: [О. Г. Козлова, А. А. Сбруєва, М. О. Лазарєв, Д. О. Козлов]. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – 226 с.
- 28.Інструкція з охорони праці в навчальних майстернях // Трудове навчання в школі. – 2010. – № 4. – С. 41–47.
- 29.Іщенко І. Складові управлінської компетентності керівника / І. Іщенко, В. Шалаєва // Підручник для директора. – 2009. – № 10. – С. 37–43.
- 30.Іщенко І. Формування професійної компетентності керівників навчальних закладів / І. Іщенко, В. Шалаєва // Управління школою. – 2010. – № 3. – С. 2–9.
- 31.Іщенко І. Формування професійної компетентності керівників навчальних закладів / І. Іщенко, В. Шалаєва // Управління школою. – 2010. – № 3. – С. 2–9.
- 32.Кадровий менеджмент : навчальний посібник для слухачів магістратури педагогічних вищих навчальних закладів / О. Г.Козлова, В. Ф. Живодьор, І. І. Гавриленко. – Суми: ФОП Цьома С.П. – 2017. – 180 с.
- 33.Каменський О. Управлінська діяльність завуча / О. Каменський // Завуч. – 2009. – 16/17, червень. – С. 3–11.
- 34.Каменський О. Управлінська діяльність завуча / О. Каменський // Завуч. – 2009. – 16/17, червень. – С. 3–11.

35. Керівник адміністративної служби : навчально-методичний посібник / укладачі: А.А. Сбруєва, О.Г. Козлова, Г.Г. Довгополова. – Суми : вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. – 187 с.
36. Козіна І. Чим може бути корисним європейський досвід директору української школи / І. Козіна // Директор школи. – 2009. – № 5, лютий. – С. 3–6.
37. Козлова О. Г. Керівництво громадянським вихованням студентської молоді : навч.-метод. посібник / О.Г. Козлова, Т.В. Гребеник. – Суми : Університетська книга, 2010. – 188 с.
38. Козлова О. Г. Системний підхід як методологічний орієнтир в управлінні сучасним закладом освіти / О.Г.Козлова / Педагогічні науки : Збірник наук. праць (ч.2). – Суми: СумДПУ ім. А.С Макаренка, 2004. – 224 с. – С. 23–32.
39. Левченко Л. С. Маркетинг в освіті : навч.-метод посібник / Л. С. Левченко. – Суми : ТОВ. «Друкарський дім «Папірус». – 2012. – 86 с.
40. Лобанов М. М. Застосування інтерактивних технологій у роботі з молодими спеціалістами / М. М. Лобанов, О. Ю. Тюлюкіна // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 7. – С. 9–12.
41. Лобанов М. М. Застосування інтерактивних технологій у роботі з молодими спеціалістами / М. М. Лобанов, О. Ю. Тюлюкіна // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 7. – С. 9–12.
42. Лосєва Н. М. Сучасний підхід до вивчення особистості керівника освіти / Н. М. Лосєва, Е. К. Степаненко // Педагогіка і психологія. – 2010. – № 3. – С. 64–72.
43. Лосєва Н. М. Сучасний підхід до вивчення особистості керівника освіти / Н. М. Лосєва, Е. К. Степаненко // Педагогіка і психологія. – 2010. – № 3. – С. 64–72.
44. Магрулян І. Тренінг особистісного зростання для молодих педагогів / І. Магрулян // Управління освітою. – 2010. – № 8, квітень. – С. 10–16.
45. Магрулян І. Тренінг особистісного зростання для молодих педагогів / І. Магрулян // Управління освітою. – 2010. – № 8, квітень. – С. 10–16.
46. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Харків : Видавнича група «Основа», 2004. – 240 с.
47. Маслов В. Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2009. – № 2. – С. 3–10.
48. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник / В. І. Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.
49. Мацкевич Т. С. Як провести семінар : [для заступників директорів з навчально-виховної роботи] / Т. С. Мацкевич, О. О. Тихевич // Завучу. Усе для роботи. – 2009. – № 17. – С. 15–19.

50. Менеджмент організації : навчально-методичний посібник / укладачі : [Є. М. Хриков, О. Г. Козлова, Д. О. Козлов]. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – 382 с.
51. Методична служба – школі. Інформаційно-методичні матеріали на допомогу працівникам освіти. – Випуск 2 / Укладачі: Ю. В. Буган, Г. Г. Свінних, В. І. Урусський. – Тернопіль : Астон, 2003. – 296 с.
52. Моделювання в системі управління освітою: навчально-методичний посібник / [уклад.: О. Г. Козлова, Д. О. Козлов, І. І. Гавриленко, Т. М. Максименко]. – Суми : ФОП Цьома С. П., 2017. – 215 с.
53. «Муніципальний менеджмент» : навч.-метод. посібник / укл. М. О. Лазарєв, О. Г. Козлова., Д. О. Козлов. – Суми : Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. – 140 с.
54. Навчально-методичний посібник до курсу «Управління проектами матеріального та нематеріального виробництва» для студентів заочного відділення : навч. метод. посіб. / укладачі: А. А. Сбруєва, О. Г. Козлова, О. О. Штань. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – 104 с.
55. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2010. – 541 с.
56. Орієнтовні посадові та функціональні обов'язки заступника директора навчального закладу з наукової роботи // Управління освітою. – 2010. – № 9, травень. – С. 13–14.
57. Орлов В. Вести інших до успіху : (професійні якості керівника) / В. Орлов // Управління школою. – 2010. – № 14. – С. 2–6.
58. Пастух С. Педагогічна рада «Сучасний урок суспільна творчість учителя й учнів» / С. Пастух // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 8. – С. 7–20.
59. Педагогічна рада. – Ч 1 / Упоряд. Н. Мурашко. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).
60. Педагогічна рада. – Ч 2 / Упоряд. Н. Мурашко. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).
61. Пікельна В. С. Управління школою / В. С. Пікельна. – Х. : Вид. гр. «Основа», 2004. – ч. 1. – 112 с. – С. 9–30. – (Зародження науки управління та її розвиток: історія, філософія, соціологія).
62. Пліско О. В. Моніторинг виконання вчителями навчальних планів і програм / О. В. Пліско // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 3. – С. 14–21.
63. Прийняття рішень в адміністративному менеджменті: навчально-методичний посібник / укладачі: [О. Г. Козлова, Д. О. Козлов, В. Ф. Живодьор, М. Ю. Рисіна]. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – 124 с.
64. Про вжиття заходів щодо запобігання насильству над дітьми : наказ від 01.02.10 р., № 59 / Україна. МОН / Управління освітою. – 2010. – № 9,

- травень. – С. 28.
65. Про забезпечення медико-педагогічного контролю за фізичним вихованням учнів у загальноосвітніх навчальних закладах : наказ від 20.07.10 р., № 518/67 Україна. МОЗ, МОН / фізичне виховання в школах України. – 2010. – № 6. – С. 9–18.
66. Про школу вчителя-майстра : положення // Всесвітня література в середніх навчальних закладах України. – 2010. – № 2. – С. 13.
67. Пшенична Л. В. Менеджмент в освіті / Л. В. Пшенична. – Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія» ТОВ, 2012. – 216 с.
68. Річний план роботи школи: Моніторинг // Відкритий урок : розробки, технології, досвід. – 2008. – № 4. – С. 59–61.
69. Робота з педагогічними кадрами : навчально-методичний посібник / укл. В. В. Григораш, Є. М. Бачинська. – Харків : Основа, 2006. – 204 с.
70. Робота психолога з батьками / упорядник Т. Гончаренко. – К. : Вид. дім «Шкільний світ», 2006. – 111 с.
71. Робота психолога з педколективом : збірник семінарів / упорядник Т. Гончаренко. – К. : ВД «Шкільний світ», 2005. – 120 с.
72. Робоча концепція керівника освітнього закладу / Т. Шоутен, Л. Даниленко, О. Зайченко, Н. Софій // Підручник для директора. – 2009. – № 5. – С. 66–72.
73. Роман Г. Організація роботи з класними керівниками: заступникові директора з ВР / Г. Роман // Завуч. – 2009. – № 9, березень. – С. 10–14.
74. Серікова Ж. Педагогічна діагностика керівників / Ж. Серікова // Директор школи. – 2009. – № 3, січень. – С. 24–27.
75. Сорочан Т. Антикризисні поради керівникові навчального закладу / Т. Сорочан // Управління освітою. – 2009. – № 11, червень. – С. 3–5.
76. Спецкомпетентність директора школи // Директор школи. Україна. – 2010. – № 11. – С. 66–71.
77. Теоретичні та методичні засади магістерської підготовки викладача вищої школи : монографія / за заг. ред. проф. А. А. Сбруєвої, проф. О. Г. Козлової. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. – 440 с.
78. Теорія організації : навчально-методичний посібник / укладачі: [О. Г. Козлова, А. А. Сбруєва, Д. О. Козлов]. – Суми : ФОП Цома С. П., 2017. – 228 с.
79. Трансфер технологій : навчально-методичний посібник / укладачі: [М. О. Лазарєв, О. Г. Козлова, Д. О. Козлов, О. І. Скоробагатська]. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – 164 с.
80. Турчик В. Організація праці директора / В. Турчик // Директор школи. – 2009. – № 17, травень. – С. 5–11.

81. Україна. МОН. Про організацію методичної роботи з педагогічними кадрами. Наказ // Управління освітою. – 2010. – № 3, лютий. – С. 6–16.
82. Федоренко В. Етичний кодекс українського педагога : Проект / В. Федоренко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1, січень – лютий. – С. 96–102.
83. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посібник / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
84. Штанова В. Є. Розвиток професійних якостей молодого керівника ЗНЗ / В. Є. Штанова // Управління школою. – 2010. – № 26, вересень. – С. 18–28.

Навчально-методичне видання

Укладачі:

**Козлова Олена Григорівна
Сбруєва Аліна Анатоліївна
Пшенична Любов Василівна
Кононенко Марія Петрівна
Козлов Дмитро Олександрович**

**ПРОГРАМА СТАЖУВАННЯ МАГІСТРАНТА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ:
073 «Менеджмент»**

Методичні рекомендації

Комп'ютерна верстка *Т. М. Максименко, Я. М. Глива*

Підп. до друку **27.08.2020.**

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 4,88.

Ум. фарб.-відб. 4,88. Обл.-вид. арк. 4,34.

Тираж 50 пр. Вид. № 6/прогр.

Видавець і виготовлювач:

ФОП Цьома С.П.. 40002, м. Суми, вул. Роменська, 100.

Тел.: 066-293-34-29.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК, № 5050 від 23.02.2016.