

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Ольга ЛЕБІДЬ

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**



Донецк
Издательство
ЛАНДОН-XXI

2011

УДК
ББК

Л

Рецензенти:

Павлютенков Є.М., доктор педагогічних наук, професор Мелітопольського державного педагогічного університету.

Приходько М.І., доктор педагогічних наук, професор кафедри проблем управління та соціальної педагогіки Запорізького національного університету.

Богданов І.Т., доктор педагогічних наук, проректор з наукової роботи Бердянського державного педагогічного університету.

Науковий редактор:

Немченко С.Г., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки вищої школи та управління навчальним закладом Бердянського державного педагогічного університету

*Рекомендовано до друку на раді соціально-гуманітарного факультету
Бердянського державного педагогічного університету як навчальний посібник для
магістрантів зі спеціальності 8.18010020 "Управління навчальним закладом"
(протокол № 10 від 25.04.20011р.).*

Лебідь О.В.

Л Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : Навчальний посібник. / Ольга Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2011. – 263 с.

ISBN

Навчальний посібник присвячено проблемі формування професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах магістратури. Запропоновано систему ділових ігор, що сприяють формуванню професійної культури майбутніх керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Посібник призначено для магістрантів спеціальності 8.18010020 "Управління навчальним закладом", аспірантів та викладачів.

УДК
ББК

ISBN

© О.В. Лебідь, 2011
© БДПУ, 2011
© Вид-во "ЛАНДОН-XXI", 2011

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ	
"ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА	
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ".....	10
1.1. Сутність поняття "професійна культура керівника	
загальноосвітнього навчального закладу".....	10
1.2. Складові професійної культури керівника	
загальноосвітнього навчального закладу	17
1.3. Рівні сформованості професійної культури керівника	
загальноосвітнього навчального закладу	23
РОЗДІЛ II. ДІЛОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ІГРИ ЯК ЗАСІБ	
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА	
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	38
2.1. Навчально-тематична програма інтегративного курсу	
"Професійна культура керівника загальноосвітнього	
навчального закладу"	38
2.2. Загальна характеристика ділових ігор	45
2.2.1. Ділова гра "Прийняття оперативних рішень	
керівником загальноосвітнього навчального закладу"	48
2.2.2. Ділова гра "Підготовка до проведення засідання	
педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу з	
проблеми активізації пізнавальної діяльності учнів у процесі	
навчання"	62
2.2.3. Ділова гра "Засідання педагогічної ради з проблеми	
підвищення виховної функції уроку"	66
2.2.4. Ділова гра "Технологія планування роботи ЗНЗ".....	85
2.2.5. Ділова гра "Оперативна наради при керівникові	
загальноосвітнього навчального закладу: підготовка до	
державної підсумкової атестації, переведення та випуску	
учнів"	92
2.2.6. Ділова гра "Атестація педагогічних працівників"	100
2.2.7. Ділова гра "Визначення місії загальноосвітнього	
навчального закладу"	132

2.2.8. Ділова гра "Стратегічне планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу"	137
2.2.9. Ділова гра "Концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу майбутнього"	143
2.2.10. Ділова гра "Оцінка вивчення стану викладання та рівня навчальних досягнень учнів з предмета"	166
2.2.11. Ділова гра "Формування позитивного іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу"	180
ДОДАТКИ.....	192
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	257
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК АВТОРІВ	261

СКОРОЧЕННЯ

ЕОМ – електронна обчислювальна машина
ЗНЗ – загальноосвітній навчальний заклад
ЛКК – лікарсько-консультаційна комісія
МАН – Мала академія наук
МО – методичне об'єднання
ТЗН – технічні засоби навчання

ВСТУП

Сучасні демократичні трансформації, що відбуваються в державі, процеси інтеграції в європейський освітній простір, зміни принципів, форм і методів роботи у вищих навчальних закладах України зумовили значне підвищення вимог до рівня та якості професійної підготовки майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів, їх фахової та соціальної компетентності, загальної й професійної культури.

Чинна система вищої педагогічної освіти в Україні не повною мірою відповідає сучасним вимогам забезпечення якості професійної підготовки майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів, особливо в контексті створення сприятливих умов для їх цілісного професійного становлення, формування комплексу професійно важливих якостей та характеристик, які становлять основу професійної культури. Усвідомлення того, що сучасний керівник повинен не тільки ґрунтовно знати предмет і володіти методикою його викладання, бути висококваліфікованим фахівцем у галузі управління навчальним закладом, але й бути носієм високих моральних цінностей, культурних традицій і здатним до інтеріоризації та збагачення управлінського і педагогічного досвіду, готовим до організації ефективної навчально-виховної в умовах полікультурного соціального середовища, здатним до успішної соціалізації та самореалізації у професійному колективі, знайшло своє відображення як у працях науковців, так і в ряді державних документів, зокрема Національній доктрині розвитку освіти України у ХХІ столітті, Законах України "Про освіту" та "Про вищу освіту".

Вивчення та аналіз теорії і практики професійної підготовки і діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів дає підстави говорити про існування певних протиріч між новими якісними вимогами до управлінської праці, культури й фахового рівня випускників вищих навчальних педагогічних закладів та реальним рівнем їх професійної готовності, зрілості та культури. Існує важлива особливість процесу підготовки майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу, а саме: перш ніж отримати спеціальність керівника загальноосвітнього навчального закладу, людина повинна здобути професію педагога, оскільки

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

посаду керівника ЗНЗ незалежно від підпорядкування, типу і форми власності може займати особа, яка є громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше трьох років. Тому офіційно визнаною професією керівника загальноосвітнього навчального закладу є професія педагога. Чинна практика призначення керівників засвідчує, що цю посаду обіймають виключно педагоги, переважна більшість яких має тільки вищу педагогічну освіту, якої недостатньо для формування належного рівня професійної культури. Згідно зі сказаним вище виникає протиріччя між тим, що новопризначений керівник має кваліфіковано, на рівні посадових вимог, здійснювати управління загальноосвітнім навчальним закладом і реальним рівнем його готовності до професійної управлінської діяльності.

Перехід вищих навчальних закладів України на багаторівневу підготовку фахівців, введення нового освітньо-кваліфікаційного рівня магістра – особи, яка здобула повну вищу освіту, у котрій сформовані спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад, виявив цілу низку суперечностей між:

- новою парадигмою педагогічної освіти, спрямованою на підготовку висококультурного керівника загальноосвітнього навчального закладу, здатного транслювати систему загальнолюдських і професійних цінностей, порівняно з низьким рівнем сформованості професійної культури сучасного керівника;

- європейським вимогам до керівників й відсутністю науково обґрунтованих педагогічних умов, що забезпечують формування відповідної професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі магістерської підготовки;

- необхідністю підвищення рівня професійної культури майбутнього керівника загальноосвітньої школи й недостатньою розробленістю педагогічною наукою ефективних форм і методів, спрямованих на її розвиток в умовах магістратури.

Розв'язання цих протиріч неможливе без виявлення теоретичних засад та механізму становлення професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу як складного особистісного утворення. На нашу думку, це дозволить

комплексно врахувати особливості змісту, структури та методики їх управлінської та педагогічної діяльності, забезпечити умови для гуманізації та гуманітаризації шкільної освіти, сформувати в майбутніх керівників загальноосвітнього навчального закладу стійку потребу та мотивацію до професійного самовдосконалення, неперервної фахової та педагогічної освіти. Таким чином, орієнтиром у роботі вищого навчального закладу стає виховання ініціативного спеціаліста-новатора, котрий володіє всім багатством знань та здатністю використати ці знання на благо суспільства. Всі ці суперечності стосуються і керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Подолання виявлених суперечностей зумовлює потребу наукового осмислення та вирішення проблеми формування професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі його фахової підготовки, оскільки саме високий рівень професійної культури є запорукою результативної діяльності керівника.

Проблема професійної культури спеціаліста, зокрема професійної культури вчителя та керівника загальноосвітнього навчального закладу відображається в науковому доробку І. Зязюна, І. Ісаєва, Р. Кричевського, Н. Крилової, Н. Ничкало, В. Сластьоніна та ін. Об'єктом наукових досліджень стали різні сторони та компоненти професійної культури керівника ЗНЗ, а саме: педагогічна культура (І. Бех, О. Бондаревська, С. Вітвицька, О. Гармаш, В. Гриньова, Є. Захарченко, І. Зязюн, Н. Кузьміна, Б. Підласий та ін.), управлінська культура (В. Бегей, В. Бондарь, Л. Васильченко, М. Гриньова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Жерносек, Л. Калініна, Л. Карамушка, С. Королук, О. Мармаза, В. Маслов, Є. Павлютенков, Ю. Палеха, В. Пікельна, Г. Сиротенко та ін.), рефлексивна культура (О. Анісімов, І. Семенов, С. Степанов, М. Швидка, Г. Шедровицький та ін.), професійна компетентність (Я. Болюбаш, В. Бондарь, А. Василюк, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Зязюн, Л. Карамушка, В. Маслов, А. Михайличенко, В. Олійник та ін.), професіоналізм (Н. Гузій, Т. Сорочан, Л. Троєльнікова та ін.). Однак, не зважаючи на ґрунтовність наукових праць, ця проблема залишається актуальною.

Запропонований навчальний посібник є основою вивчення інтегративного курсу "Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу" та складається з двох частин:

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

– перша – теоретична, в якій розкривається сутність та компоненти професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу як складного особистісного утворення, що проявляється лише у контексті цілісної соціально-професійної діяльності, що пов'язана з процесом самореалізації, самовдосконалення та саморозвитку особистості;

– друга – практична, де запропоновано систему ділових ігор, спрямованих на формування професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ "ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ"

1.1. Сутність поняття "професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу"

Ключові слова: культура, професія, простір культури, діяльність, професійна діяльність, професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Поняття "професійна культура" як складне утворення детермінується кількома важливими поняттями: культура, діяльність, простір культури, професія, трактування яких допоможе більш повно зрозуміти її сутність.

Культура – це сума всіх видів діяльності; основа діяльності людини тощо. У "Новому тлумачному словнику української мови" подаються три основні лексичні значення поняття культура: 1) сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; 2) освіченість, вихованість; 3) рівень, ступінь досконалості якоїсь галузі господарської або розумової діяльності [10]. На підставі цих формулювань можна визначити, що культура – це загальний спосіб існування людини, її діяльності та об'єктивований результат цієї діяльності.

Діяльність – це активна взаємодія людини з середовищем, у процесі якої вона досягає свідомо поставленої мети, що виникає на основі існуючої конкретної потреби. Простір будь-якої діяльності одночасно є простором культури. Людська діяльність спрямована на створення нових умов існування людини та суспільства, перетворення навколишнього природного та соціального середовища відповідно до власних потреб. У діяльності виявляється, формується та розвивається людина. Діяльність – це форма взаємозв'язку людини з іншими, з оточуючим світом, де вона усвідомлено здійснює поставлену мету [12].

Діяльність можна визначити як специфічний вид активності людини, спрямований на пізнання і творче перетворення навколишнього світу, включаючи самого себе й умови власного

існування. У діяльності людина створює предмети матеріальної і духовної культури, перетворює свої здібності, зберігає й удосконалює природу, будує суспільство, створює те, що без її активності не існувало в природі.

Зв'язок культури і людської діяльності розглядає **діяльнісний підхід**. На його основі визначають, що сутність культури значною мірою виявляється в діяльності, а не в сукупності досягнень і цінностей, створених людством. У процесі діяльності створюється культура, а розвиток і вдосконалення діяльності сприяє розвитку культури.

Людська діяльність має свідомий, осмислений і цілеспрямований характер. Форми її різноманітні, вони залежать не тільки від властивостей самої людини, але й головне – від властивостей тих предметів, з якими вона має справу.

Форми і способи діяльності закріплюються в колективному досвіді. За своєю сутністю діяльність соціальна. Люди виконують її або спільно, або так, що діяльність окремої людини стає певною частиною, ланкою діяльності суспільства, тобто виконує соціальну функцію, спрямовану на сутнісне обслуговування самої людини та суспільства. Таку функцію виконує **професія**.

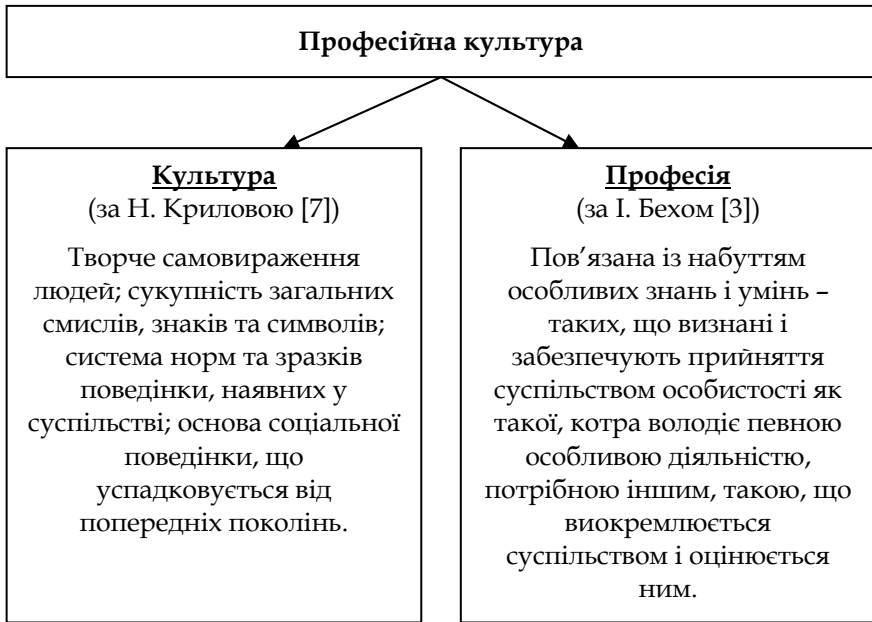
Термін "**професія**" пов'язаний із набуттям особливих знань і умінь – таких, що визнані й забезпечують прийняття суспільством особистості як такої, котра володіє певною особливою діяльністю, потрібною іншим, такою, яка виокремлюється суспільством і оцінюється ним [3]. Тому оволодіння світом професій – це оволодіння світом культури, а, отже, оволодіння професією керівника загальноосвітнього навчального закладу – це насамперед чергу формування його професійної культури.

Феномен "професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу" визначається базовими категоріями "культура", "діяльність", "особистість".

Професійну культуру характеризують два основних поняття: "культура" і "професія", які, підкреслюємо, нерозривно пов'язанні з поняттям діяльність (Схема 1.1.).

Професійна культура є сукупністю теоретичних знань, практичних умінь та навичок, властивих певному виду діяльності, це – сукупність норм, правил і моделей поведінки людей в умовах виконання певної специфічної діяльності [13].

СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ



Такою специфічною діяльністю керівника загальноосвітнього навчального закладу є управлінська діяльність. Вона, як і будь-який інший вид людської діяльності, складається з потреб, мотивів, цілей, завдань, дій та операцій.

Джерелом активної управлінської діяльності є потреби. Зовнішніми ознаками виявлення потреби є наявність емоцій, що не стосуються професійної діяльності; поява бажання, цікавості, схильності до певної діяльності; ставлення мети; активна діяльність. Процес діяльності складається з пов'язаних між собою дій та операцій і починається з визначення об'єктивної мети на основі потреб і мотивів. Скільки існує різних способів виконання дій, стільки можна виділити й різних операцій. Далі відбувається складання плану установок, моделей і схем майбутніх дій, засвоєння знань, формування умінь загальної методики, чітка систематизація та періодизація. Особистість стає суб'єктом діяльності тільки тоді, коли її практична чи пізнавальна активність спрямована на об'єкт

дії. Не існує бездіяльнісної особистості, оскільки в кожній людині існують потреби, які необхідно задовольняти. Існує значна кількість видів людської діяльності. Наприклад, спілкування, навчання, виховання, гра, управління, фізична праця тощо. Будь-який вид діяльності – це складний інформаційний процес, до якого включаються всі психічні процеси й особливості особистості. І від того, наскільки закономірно здійснюється обмін інформацією та як функціонує зворотній зв'язок, залежить успіх діяльності.

Управлінська діяльність характеризується інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Остання має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень.

Управління як вид діяльності виникає тоді, коли виникає потреба в регулюванні діяльності. Для вдалого виконання управлінської діяльності керівнику загальноосвітнього навчального закладу необхідно володіти певними знаннями та вміннями, бути професіоналом, у даному контексті – володіти професією управлінця, керівника [1].

Професійна культура відображає визначений етап становлення і розвитку професії; уявлення фахівця про неї як складову культури; його уявлення про себе як носія культурних еталонів. Визнання етичних норм і принципів як смислоутворювального підґрунтя професійної культури є важливим для кожної професії, особливо для тієї, яка має справу з системою суб'єкт-суб'єктних стосунків (професії типу "людина – людина") [6].

Ознаками професії керівника загальноосвітнього навчального закладу стосовно його управлінської діяльності є особливий предмет праці, об'єкт управління, специфічні засоби та інструментарій, продукт управлінської праці, витрати часу на основний вид діяльності, просторові параметри робочого місця, а також найголовніше – наявність спеціальної управлінської освіти (за винятком тих, хто вже закінчив магістратуру з управління) [12].

Різні сфери професійної культури мають значний ступінь функціональної автономії та взаємозалежності. Будь-яка професійна діяльність здійснюється в рамках культурно й історично обумовлених соціальних інститутів, які становлять механізм соціального регулювання кожного з видів цієї діяльності [2]. Людина будь-якої професії буде суб'єктом, тобто носієм професійної культури.

На формування професійної культури впливають особливості самої професії. Залежно від обраної професії особистість засвоює різні моделі поведінки, а тому по-різному виявляється сутність професійної культури, яка включає сукупність спеціальних теоретичних знань та практичних умінь, пов'язаних із конкретним видом праці. Однак на формування професійної культури майбутнього спеціаліста впливають не тільки особливості професії, а й інші фактори. Серед них ми можемо виділити особистісні та соціальні: стан системи освіти та якість освітніх послуг, культуру закладу освіти, розробку сучасних інноваційних технологій, престижність вибраної професії в суспільстві, ставлення особистості до навчання, рівень розвитку загальної культури фахівця тощо.

Професійна культура – це міра, якість діяльності людини в певній, відокремленій галузі його професії, у тому виді діяльності, де він відчувається комфортно, впевнено, вільно та розкуто [9].

Складові професійної культури:

- засвоєння загальної культури, залучення до її досягнень;
- оволодіння професійною майстерністю;
- повна творча реалізація професійних навичок;
- професійна компетентність у своєму роді діяльності;
- грамотне й ефективне використання засобів і методів при досягненні мети;
- раціональність, передбачуваність при виконанні професійних обов'язків;
- можливість прогнозувати результати праці;
- здатність та бажання передавати власні вміння, знання, навички;
- культура спілкування та морально-професійна етика [11].

Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – це складне особистісне утворення, що виникає в педагогічному просторі, в якому абстрактно-теоретичні

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

цінності та ідеали, здобуті в процесі навчання, інтегруються з результатами усвідомлення дійсності, зі здібностями до вдосконалення і вчинкам "по совісті" в результаті напруженої рефлексивної роботи над собою.

Основні характеристики професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу:

- визначає ступінь засвоєння керівником попереднього досвіду, традицій і втілення засвоєного досвіду у практичну діяльність, що обумовлено нерівністю здібностей, які характеризують особистість спеціаліста, наявністю кваліфікації, ділових якостей, інтелектуальної розвиненості й інших особливостей;

- характеризує інтерактивний стрижень особистості, яка дозволяє керівнику самоактулізуватися в професійній діяльності та житті, знайти особистісні сенси в освіті, а потім додавати особистісний потенціал;

- виникає на конкретному етапі, що називається інституалізацією професії та розуміється як цілісний механізм функціонування;

- передбачає та забезпечує об'єднання соціальних індивідів однієї професії як специфічної соціальної групи, посилення внутрішніх та зовнішніх зв'язків між ними [8];

- характеризує рівень та якість професійної підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до виконання своїх обов'язків.

Таким чином, професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу розуміється як показник зрілості особистості в професії.

Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу містить систему цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових та професійних принципів, норм поведінки та стандартів керівника загальноосвітнього навчального закладу, які мають місце в організації за час діяльності та які сприймаються співробітниками.

Наявність високого рівня професійної культури в майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу є однією з головних умов успішного проведення його професійної діяльності. Професійна діяльність розглядається як різновид трудової діяльності активної людини, котра володіє комплексом знань і практичних

навичок, здобутих у результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи [4], у результаті чого відбувається розкриття її творчого потенціалу, самореалізація, досягнення життєвих та професійних цілей. Успішність професійної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу та її ефективність являє собою характерний прояв і результат сформованості його професійної культури.

Професійна діяльність – це різновид трудової діяльності активної людини, яка володіє комплексом знань і практичних навичок, здобутих у результаті спеціальної підготовки, досвіду роботи [4].

Професійна діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу – це складне інтегроване поєднання його педагогічної та управлінської діяльності.

Питання до самоперевірки

1. Яким чином пов'язані між собою поняття "культура" та "професія"?
2. Охарактеризуйте поняття "простір культури" та визначте його зв'язок з поняттям "діяльність".
3. Що таке "професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу"?
4. Чим відрізняються між собою поняття "професійна діяльність" взагалі та професійна діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу?

ЛІТЕРАТУРА

1. Афанасьев В. Общество: системность, познание и управление / В. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.
2. Багдасарьян Н.Г. Профессиональная культура инженера : механизмы освоения / Н.Г. Багдасарьян. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 258 с.
3. Бех І.Д. Виховання особистості: у 2 кн. Кн. 2 : Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади : Навч.-метод. посібник / І.Д. Бех. – К. : Либідь, 2003. – 344 с.
4. Большой энциклопедический словарь : в 2 т. / под ред. А.М. Прохорова. – М. : Сов. энцикл., 1991. – Т. 1. – 780 с.
5. Возний І.В. Оновлення управління навчальним закладом / І.В. Возний // Управління школою. – 2009. – № 4 (232). – С. 35–38.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

6. Войтальянова Я.И. Формирование профессиональной культуры будущего менеджера в процессе его профессиональной подготовки : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Войтальянова Янина Иосифовна; [Место защиты: Забайк. гос. гуманитар.-пед. ун-т им. Н.Г. Чернышевского] Красноярск, 2007. – 202 с.

7. Крылова Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста : метод. пособие / Н.Б. Крылова. – М. : Высш. шк., 1990. – 142 с.

8. Лапшов В.А. Профессиональная культура офицера Российской армии [Монография] / В.А. Лапшов. – М. : ВУ МО РФ, 1999. – 289 с.

9. Модель И.И. Профессиональная культура муниципального депутата : теоретико-символический анализ / И.И. Модель – Екатеринбург, 1993. – 185 с.

10. Новий тлумачний словник української мови: У трьох томах. Т. 3. Видання друге, виправлене / Укладачі В. Яременко, О. Сліпушко. – К. : Аконіт, 2001. – 862 с.

11. Омаров А.М. Управление: искусство общения [Текст] / А.М. Омаров. – М. : Советская Россия, 1983. – 240 с.

12. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика [Монографія] / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

13. Шевцова Е.В. Взаимосвязь профессиональной и коммуникативной культуры личности будущего специалиста / Е.В. Шевцова // Сборник научных трудов СевКавГТУ, Серия "Гуманитарные науки", 2003. – № 10. – С. 25–37.

1.2. Складові професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Ключові слова: складові професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, педагогічна культура, управлінська культура, рефлексивна культура

При розгляді складових професійної культури традиційно виходять з того, що професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – це складне інтегративне поєднання сформованих у нього різних видів культур. Системоутворювальним серед них необхідно назвати його педагогічну, управлінську та рефлексивну культури, взаємозв'язок яких представлено на схемі 1.2.

**СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ**



Успіх професійної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу залежить від його здатності та вміння керувати собою, тобто здійснювати управлінські функції відносно себе. Володіння керівником управлінською та педагогічною культурами як складових професійної передбачає швидке переключення з одного виду діяльності на інший, а саме з управлінської на педагогічну і навпаки. Саме такий перехід дозволяє керівнику загальноосвітнього навчального закладу здійснювати сформовану на належному рівні рефлексивну культуру.

Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – це взаємозв’язок педагогічної та управлінської культур. Однак, не зважаючи на те, що керівник загальноосвітнього навчального закладу приділяє більше уваги управлінській діяльності, він повинен водночас самовдосконалювати власну педагогічну культуру. Тому головною передумовою успішного виконання керівником загальноосвітнього навчального закладу його професійних функцій є сформованість саме педагогічної культури.

Педагогічна культура – це міра і спосіб творчої самореалізації особистості в різних видах педагогічної діяльності і спілкування, що спрямована на освоєння, відтворення, створення і передачу педагогічних цінностей і технологій [3].

Педагогічна культура характеризує особистість керівника загальноосвітнього навчального закладу як кваліфікованого

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

педагога, здатного ефективно виконувати педагогічну діяльність. *Педагогічна діяльність* – це цілеспрямований виховний та навчальний вплив учителя на учнів з метою особистісного, інтелектуального та діяльнісного розвитку, а також як основу його саморозвитку та самовдосконалення [9].

Саме сформованість педагогічної культури забезпечує виконання керівником загальноосвітнього навчального закладу педагогічних функцій, а саме:

- *навчальної (дидактичної)* – навчати учнів здобувати знання;
- *розвивальної* – створити сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу дитини, її саморозкриття, самоутвердження;
- *виховної* – спонукання учня до управління власним розвитком;
- *громадсько-педагогічної* – проведення батьківських зборів, відвідування домівок учнів, задля того, щоб домогтися єдності вимог педагогів і батьків [7].

Управлінська культура – це вид культури, яка складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культури і є інтегральним утворенням системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [5].

Управлінська культура – це знання та володіння теорією управління як важливої соціальної функції – свідомого і владного, із застосуванням новітніх досягнень культури організації, впливу як на окремих людей, так і на всю людську спільноту, що проводиться заради досягнення чітко визначеної конкретної мети. Перед нею стоїть завдання створити управлінський світогляд керівника загальноосвітнього навчального закладу, здатний піднести його до висот сучасної професійної культури [2].

Управлінська культура характеризує особистість керівника загальноосвітнього навчального закладу як кваліфікованого управлінця, здатного ефективно виконувати управлінську діяльність. Саме управлінська культура забезпечує виконання управлінських функцій керівником загальноосвітнього навчального закладу, а саме:

- *планування* – визначення мети організації;

- *організацію* – створення структури організації;
- *мотивацію* – слідкування за тим, щоб члени організації виконували роботу відповідно до їх обов'язків;
- *контроль* – забезпечення того, щоб організація дійсно досягла своєї мети [6].

Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу інтегрує в собі сукупність здійснення керівником управлінських функцій: стратегічного планування, прийняття управлінського рішення, організації його виконання, мотивації підлеглих та контролю за виконанням прийнятих рішень; дотримання керівником етичних норм та цінностей, норм спілкування з підлеглими, застосування різноманітних форм та методів впливу на підлеглих тощо.

Управлінська діяльність – цілеспрямована взаємодія суб'єктів і об'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію й оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток навчального закладу [1].

Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу як цілісна властивість особистості виявляється у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника у процесі професійної діяльності. Управлінська культура може виступати і як умова успішної управлінської діяльності, і як її складова, і як одна з характеристик носія управлінської діяльності.

Зміст управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу – це знання принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, що спрямований на підвищення його ефективності.

Рефлексивна культура – це культура, яка обумовлює інтенсивність формування досвіду особистості, забезпечує переосмислення змісту свідомості суб'єкту і осмислення ним прийомів власної майстерності, без чого неможлива творча продуктивна діяльність, самовдосконалення особистості, організація творчої праці [8].

Основним поняттям, яке характеризує зміст рефлексивної культури, є "рефлексія", під якою розуміємо такий стан душі, в якому ми, насамперед, намагаємося знайти суб'єктивні умови, за яких

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

можемо створювати поняття. Рефлексія є осмисленням відношення цих уявлень до наших різних джерел пізнання, і тільки завдяки їй, їх взаємовідношенням може бути визначено правильно [4].

Рефлексія являє собою особливе оперування суб'єкта з власною свідомістю, що породжує в результаті ідеї про цю свідомість; рефлексивний компонент виступає як фактор організації мислення через визначення спрямованості пізнавальної активності суб'єкта; рефлексія розглядається як можливість "виходу" з процесу здійснення діяльності і як можливість подальшого проектування на основі рефлексії майбутнього шагу розвитку діяльності. До рефлексії відноситься осмислення людиною власних дій, власного "Я", а також внутрішнього світу людей, разом з якими він здійснює групову діяльність.

Рефлексивна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу допомагає йому удосконалювати міжособистісні взаємини з підлеглими, розвивати правильне розуміння професійних завдань та вміння швидко їх вирішувати, впливає на особистісне та професійне самовизначення, мотивацію та волю, здатність вирішувати конфлікти, і внаслідок цього розвивати професійну культуру керівника, котра є частиною його професійної культури. Атрибутивними складовими будь-якої професійної культури є інформаційна, комунікативна, політична, соціальна, психологічна, педагогічна, екологічна, технологічні, правова, управлінська, методологічна, моральна та інші, а провідною, керуючою виступає рефлексивна. Усі ці різновиди культури предметно виражені в аналогічних здібностях суб'єкта, де генеральною є здібність до діяльнісної рефлексії, а інші здібності виступають її похідними, рівно як і всі форми професійної культури є прямими продуктами рефлексивної культури.

Рефлексивна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу включає в себе готовність діяти в ситуаціях з високим ступенем невизначеності, гнучкість у прийнятті рішень, прагнення до реалізації нововведень та інновацій, постійну спрямованість на пошук нових, нестандартних шляхів вирішення професійних завдань, здатність переосмислити стереотипи власного професійного та особистісного досвіду. Вона забезпечує розкриття та реалізацію професійних можливостей при постановці та вирішенні творчих завдань, які виникають у професійній діяльності.

Основною функцією рефлексивної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу є здійснення ним контролю та оцінки власної діяльності. Ефективність такого виду контролю залежить від здатностей керівника до рефлексії, що дозволяє розумно та об'єктивно аналізувати власні вчинки, судження, поведінку, осмислення та переосмислення діяльності, правильно ставити цілі та використовувати методи, прийоми, засоби, досвід.

Таким чином, педагогічна, управлінська та рефлексивна культури є системоутворювальними чинниками професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу та знаходяться між собою в інтегральному взаємозв'язку.

Питання до самоперевірки

1. Що визначають поняття: "педагогічна культура", "управлінська культура", "рефлексивна культура" та їх зв'язок з професійною культурою керівника загальноосвітнього навчального закладу?

2. Яким чином пов'язані між собою педагогічна, управлінська та рефлексивна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу?

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарь В.И. управленческая деятельность директора школы : дидактический аспект / В.И. Бондарь. – К : Рад. шк., 1987. – 160 с.

2. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В. Васильченко. – Х. : Вид.група "Основа", 2007. – 176 с.

3. Исаев И.Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя: Учебное пособие / И.Ф. Исаев – М. : Издательский центр "Академия", 2004. – 208 с.

4. Кант И. Критика чистого разума. – М. : Мысль, 1994. – 591 с.

5. Королюк С.В. Управлінська культура керівника школи // Директор школи (спецвипуск), жовтень. – № 37–38 (517–518). – 2008. – С. 4–53.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / под общей ред. Л.И. Евенко. – М. : Издательство "ДЕЛЮ". – 1997. – с.

7. Педагогічна майстерність : Підручник / І.А. Зязюн, Л.В. Крамушенко, І.Ф. Кривонос та ін.; За ред. І.А. Зязюна. – 2-ге вид., допов. і переробл. – К. : Вища шк., 2004. – 422 с.

8. Рефлексивная культура психолога : Учебное пособие по дисциплине "Рефлексивная культура психолога" по специальности 020400 (030301) Психология для студентов 4 курса очной формы обучения факультета философии и психологии / Н.М. Пинегина. – Воронеж, 2005. – 80 с.

9. Скрипченко О.В. Вікова та педагогічна психологія / О.В. Скрипченко, Л.В. Долинська, З.В. Огороднічук – К. : Каравела, 2008. – 400 с.

1.3. Рівні сформованості професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Ключові слова: пізнавальна сфера, емоційно-вольова сфера, комунікативна сфера, рефлексивна сфера, рівні сформованості професійної культури

Пізнавальна сфера професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Вона заснована на свідомій професійній діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу та розумових здібностях, тобто на основі культури мислення. Це насамперед характеризується процесом здобуття знань, умінь та навичок, що досягається за допомогою психічних процесів: *уваги, відчуття, сприймання, пам'яті, мислення та уяви* [6].

Знання, вміння та навички – це основа пізнавальної сфери професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Саме ця сфера є основою емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер, тому що спочатку керівник загальноосвітнього навчального закладу засвоює теорію, а вже потім починає застосовувати її на практиці.

Знання – це сукупність понять та уявлень, що засвоюються людиною. **Вміння** – це засвоєний спеціалістом засіб виконання дій за рахунок здобутих знань та навичок. **Навички** – це набута здатність до автоматичного виконання рухів та їх комбінація в процесі діяльності [10].

Засвоєння знань, умінь та навичок забезпечує керівнику загальноосвітнього навчального закладу можливість ефективно виконувати власні професійні функції в педагогічному просторі.

Рівні сформованості пізнавальної сфери професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу характеризуються:

<i>ВИСОКИЙ</i>	
1.	активним ставленням до навчання, швидким засвоєнням нового матеріалу, старанним виконанням самостійної роботи, виявленням цікавості до різних форм роботи;
2.	логічним завершенням розумової діяльності;
3.	демонстрацією належного рівня сформованості професійної компетентності: знань, вмінь і навичок з теорії управління навчальним закладом та теорії прийняття управлінських рішень;
4.	продовженням активного поповнення знань з методики організації навчально-виховного процесу;
5.	легким сприйняттям та засвоєнням знань сучасних інформаційних технологій та інновацій у галузі управління, педагогіки, психології та методики викладання дисциплін;
6.	знанням та ефективним застосуванням правил ведення й оформлення документації;
7.	наявністю високого рівня інтелектуальних вмінь, пов'язаних з переробкою засвоєної інформації, аналізом отриманої інформації таким чином, щоб її було зручно використовувати в професійній діяльності;
8.	знанням умов та шляхів виконання професійної діяльності; знанням та ефективним застосуванням особливостей управління процесами навчання, виховання, розвитку учнів та підлеглих;
9.	дотриманням вимог здорового образу життя в професії вчителя та керівника ЗНЗ, а також створенням умов для здорового образу життя співробітників та учнів;
10.	активним застосуванням логічних засобів мислення (порівняння, класифікації, аналізу, синтезу, аналогії тощо).
<i>СЕРЕДНІЙ</i>	
1.	спостереженням активного ставлення до навчання, однак процес засвоєння нового матеріалу тривалий;
2.	намаганням старанно виконувати самостійну роботу, однак не проявляється зацікавленість до різних форм організації навчально-виховного процесу;
3.	частковим проявом здатності до логічного завершення розумової діяльності;
4.	початковим рівнем сформованості професійної компетентності: знань, вмінь та навичок з теорії управління навчальним закладом та теорії прийняття управлінських рішень;

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

5.	розумінням необхідності удосконалення педагогічних знань, однак у практичній діяльності це не застосовується;
6.	легким сприйманням, однак відсутністю проявів бажання засвоювати знання сучасних інформаційних технологій та інновацій в галузі управління, педагогіки, психології та методики викладання дисциплін;
7.	знанням, але невмінням ефективно застосовувати правила ведення та оформлення документації; вмінням засвоювати нову інформацію та невмінням аналізувати здобуту інформацію таким чином, щоб її було зручно використовувати в професійній діяльності;
8.	знанням умов та шляхів виконання професійної діяльності; знанням та невмінням (залежно від ситуації) ефективно застосовувати особливості управління процесами навчання, виховання, розвитку учнів та підлеглих;
9.	дотриманням вимог здорового образу життя в професії вчителя та керівника загальноосвітнього навчального закладу, але невмінням створювати умови для здорового образу життя співробітників та учнів;
10.	проявом здатності до застосування логічних засобів мислення (порівняння, класифікації, аналізу, синтезу, аналогії тощо).
НИЗЬКИЙ	
1.	пасивним ставленням до навчання; важким засвоєнням нового матеріалу, невиконанням самостійної роботи, відсутністю зацікавленості різними формами організації навчання;
2.	недоведенням до логічного завершення розумової діяльності;
3.	несформованістю професійної компетентності: знань, вмінь та навичок із теорії управління навчальним закладом та теорії прийняття управлінських рішень;
4.	невдосконаленням педагогічних знань, вмінь та навичок;
5.	важким сприйманням та засвоєнням знань сучасних інформаційних технологій та інновацій у галузі управління, педагогіки, психології та методики викладання дисциплін;
6.	незнанням правил ведення та оформлення документації;
7.	відсутність вмінь, які допомагають переробляти засвоєну інформацію таким чином, щоб її було зручно використовувати в професійній діяльності;
8.	незнанням умов і шляхів виконання професійної діяльності та невмінням застосовувати їх для управління процесами навчання, виховання, розвитку учнів та підлеглих;
9.	недотриманням вимог здорового образу життя в своїй педагогічній та управлінській діяльності, а також відсутністю вмінь створювати ці умови для здорового способу життя співробітників та учнів;
10.	невмінням застосовувати логічні засоби мислення (порівняння, класифікація, аналіз, синтез, аналогію та інше).

Емоційно-вольова сфера професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Невід'ємним елементом професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу є культура почуттів, тобто емоційно-вольова сфера. Вона визначає вміння керівника загальноосвітнього навчального закладу регулювати свою поведінку в складних управлінських і педагогічних ситуаціях, пов'язаних із напруженням та переживаннями. Тому авторитет керівника загальноосвітнього навчального закладу виявляється в тому, як саме він керує своїми емоціями, дотримується моральних норм поведінки та виявляє свої позитивні якості при спілкуванні з професійним оточенням.

Основні поняття, які характеризують емоційно-вольову сферу професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, є "почуття", "емоції", "цінності", "мотивація", "воля", "потреби".

Почуття – це переживання людиною життєвого сенсу предметів та явищ [1], тоді як *професійні почуття керівника загальноосвітнього навчального закладу* – це переживання та усвідомлення ним сенсу професійної діяльності та професійного світогляду. Однією з головних форм прояву почуттів є *емоції* – це безпосереднє, тимчасове переживання якого-небудь більш постійного почуття. Традиційно вони поділяються на дві категорії: *стенічні* (спонукають особистість до активних дій, вчинків та висловлювань, збільшують напругу сил) та *астенічні* (характеризуються пасивністю, особистість замикається в собі, з'являється сором та болісні докори сумління) [6].

Властивості емоцій: універсальність, динамічність, домінантність, накопичення та зміцнення, адаптація, упередженість, заразливість, пластичність, утримання в пам'яті, іррадіація, перенесення, амбівалентність, переключення [1].

Емоції – це форма існування *потреб*, як вибіркової залежності живих організмів від факторів зовнішнього середовища, що мають велике значення для самозбереження та саморозвитку, джерело активності живих систем, спонукання та мета їх поведінки в довкіллі [9].

Потреба керівника загальноосвітнього навчального закладу має дві сторони – потребу в професійному особистісному зростанні та потребу в підвищенні рівня функціонування загальноосвітнього навчального закладу.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Поняття "потреба" тісно пов'язано з поняттям "мотивація", яке забезпечує спрямованість на професійно-творче засвоєння педагогічних та управлінських знань, умінь та навичок, професійно-пізнавальний інтерес до успіху та творчих досягнень, до професійної готовності та високої оцінки власної роботи.

Компоненти мотивації керівника загальноосвітнього навчального закладу:

- особистісна зрілість керівника загальноосвітнього навчального закладу, що виявляється як прагнення до самореалізації та самостійності, прагнення досягти високих результатів у професійній діяльності, упевненість у власних силах та можливостях, інтерес до професійної діяльності підлеглих та учнів;

- спрямованість керівника загальноосвітнього навчального закладу на себе – це орієнтація на досягнення особистого добробуту, прагнення утвердити себе як лідера та підтвердити власну першість;

- спрямованість на завдання передбачає, що керівник загальноосвітнього навчального закладу надає перевагу потребам загальноосвітнього навчального закладу та педагогічного колективу, орієнтується на професійне виконання обов'язків для досягнення загальної мети;

- спрямованість на взаємодію відображає прагнення керівника загальноосвітнього навчального закладу підтримувати гарні взаємини з керівництвом, колегами, підлеглими й учнями, виявляє потребу в спілкуванні й емоційних стосунках з людьми [8].

Усі ці компоненти мають спільну основу, на якій ґрунтується весь процес мотивації – *цінності*. У своїй професійній діяльності керівник загальноосвітнього навчального закладу орієнтується на цінності раціонально й емоційно. В емоційно-вольовій сфері важливою є емоційна орієнтація, що характеризує причину виникнення емоцій.

Цінність – це внутрішній, емоційно освоєний суб'єктом орієнтир його діяльності, і тому вона сприймається ним як власна духовна інтенція [3].

Цінності визначають особистісну та професійну позицію керівника загальноосвітнього навчального закладу, становлять внутрішній механізм, що впливає на його ставлення до навколишнього світу, професійної діяльності та є змістовною основою його професійної спрямованості. З огляду на зазначене

можна зробити висновок, що завдяки цінності особистість здатна вибирати конкретний стиль поведінки або стан.

Воля – це свідомо організації й саморегуляція особистістю власної діяльності та поведінки, спрямованої на подолання труднощів при досягненні поставлених цілей [6].

Воля керівника загальноосвітнього навчального закладу впливає на боротьбу мотивів у процесі професійної діяльності з метою збереження й утвердження обраної мети, змушує його контролювати власні дії та регулювати емоції задля виконання професійної діяльності на високому рівні.

Вольова поведінка дозволяє керівнику загальноосвітнього навчального закладу змінювати навколишню дійсність, застосовуючи знання законів розвитку природи й суспільства. Виявлення волі являє собою активність, пов'язану з участю в ній свідомості.

Рівні сформованості емоційно-вольової сфери професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу характеризуються:

ВИСОКИЙ	
1.	вмінням розпізнавати та контролювати власні емоції відповідно до ситуації;
2.	розумінням емоцій своїх підлеглих та учнів, виявляє до них емпатію; проявляє рішучість, витримку;
3.	домінуванням обґрунтованих позитивних емоцій;
4.	щирим і відкритим виявом почуттів та переконань у власній управлінській та педагогічній діяльності;
5.	дотриманням вибраної лінії поведінки та коригуванням її згідно з визначеною життєвою метою;
6.	намаганням реалізувати власний життєвий ідеал, чітким уявленням про своє майбутнє, життєві цілі, вмінням відокремлювати головні життєві цілі від другорядних;
7.	проявом основних моральних якостей у складних проблемних ситуаціях: гуманістичною спрямованістю, любов'ю до людей, цілеспрямованістю, відповідальністю, добротою, ввічливістю, тактовністю, коректністю, порядністю, чесністю, справедливістю, співчуттям, єдністю слова і діла, громадянською мужністю, рішучістю, готовністю прийти на допомогу;
8.	керуванням у своїй діяльності моральними нормами, моральними переконаннями та моральними почуттями, що відображає його моральні якості.

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

СЕРЕДНІЙ	
1.	вмінням розпізнавати, але невмінням контролювати власні емоції відповідно до ситуації;
2.	розумінням емоції своїх підлеглих та учнів, але невикористанням цих знань для регуляції відносин в колективі; відчуттям страху в будь-якій проблемній ситуації;
3.	залежно від ситуації проявом домінування обґрунтованих позитивних емоцій;
4.	щирим та відкритим виявом почуттів та переконань в управлінській та педагогічній діяльності, але використанням цього залежно від особистісних переконань;
5.	намаганням знайти власну лінії поведінки та коригуванням її згідно з визначеною життєвою метою;
6.	невміння реалізувати життєвий ідеал, за наявності чіткого уявлення про майбутнє, життєві цілі, вмінням відокремлювати головні життєві цілі від другорядних;
7.	наявністю основних моральних якостей: гуманістичною спрямованістю, любов'ю до людей, цілеспрямованістю, відповідальністю, добротою, ввічливістю, тактовністю, коректністю, порядністю, чесністю, справедливістю, співчуттям, єдністю слова і діла, громадянською мужністю, рішучістю, готовністю прийти на допомогу, але не завжди проявляє їх в своїй професійній діяльності;
8.	знанням ролі моральних норм, моральних переконань і моральних почуттів, невикористання їх у професійній діяльності.
НИЗЬКИЙ	
1.	невмінням розпізнавати та контролювати власні емоції відповідно до ситуації;
2.	нерозумінням емоцій підлеглих та учнів, невиявленням до них емпатії; прояв нерішучості;
3.	ігноруванням домінування обґрунтованих позитивних емоцій в залежності від ситуації;
4.	приховуванням своїх реальних почуттів та переконань в управлінській і педагогічній діяльності;
5.	неможливістю вибрати конкретну лінію поведінки;
6.	ігноруванням бажання реалізувати власний життєвий ідеал, відсутністю уявлення про своє майбутнє, життєві цілі, бажання відокремлювати головні життєві цілі від другорядних;
7.	приховуванням у складних проблемних ситуаціях основних моральних якостей: гуманістичної спрямованості, любові до людей, цілеспрямованості, відповідальності, доброти, ввічливості, тактовності, коректності, порядності, чесності, справедливості, співчуття, єдності слова і діла, громадянської мужності, рішучості, готовності прийти на допомогу;

8.	невраховуванням моральних норм, моральних переконань та моральних почуттів у професійній діяльності.
----	--

Комунікативна сфера професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Культура спілкування – це одна з важливіших складових комунікативного критерію професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Культура спілкування* – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовленнєві засоби [12]; сума здобутих людиною знань, вмінь та навичок спілкуватися, які створені, прийняті та реалізовані в конкретному суспільстві на окремому етапі його розвитку [7].

Обов'язкова умова формування професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу – розвинені комунікативні навички в різних сферах управлінської та педагогічної діяльності. Головне в діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу – бездоганна культура ділового спілкування: вміння чітко формулювати завдання, ефективно проводити ділові переговори та наради, виступати публічно, вирішувати спірні та конфліктні ситуації, презентувати свій загальноосвітній навчальний заклад в якості "першої особи" в різних професійних ситуаціях.

Окремі вчені (Н. Костриця, В. Свистун, В. Ягупов) розглядають спілкування в управлінській діяльності на двох рівнях: інтегральному (ділове спілкування забезпечує життєдіяльність загальноосвітнього навчального закладу в цілому) та локальному (ділове спілкування реалізується в процесі певної взаємодії та забезпечує досягнення конкретних цілей) [5].

Успіх ділового спілкування в професійній діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу визначається рядом умов: потребою в спілкуванні, комунікативною зацікавленістю, налаштованістю на світ співрозмовника, близькістю світогляду мовця і слухача; вмінням слухача проникнути в задум (намір, інтуїцію) мовця; зовнішніми обставинами (присутність сторонніх, фізичний стан), знанням норм етикету мовного спілкування тощо.

Ділове спілкування – це процес взаємодії та взаємозв'язку, за якого здійснюється обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення окремої проблеми або реалізації поставленої мети [2]. Ділове спілкування

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

знаходить відображення в ступені усвідомленості та активності особистостей, що беруть участь у ньому.

Мета ділового спілкування – розвиток співробітництва. Ділове спілкування передбачає не тільки набір уже готових рекомендацій, що застосовуються безпосередньо в діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Воно є умовою розвитку техніки мислення та поведінки і допомагає тому, хто володіє нею, доходити правильних висновків [4].

У процесі ділового спілкування вивчається своєрідність дії законів міжособистісних відносин, розкриваються специфічні закономірності, властиві діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Сформованість комунікативної сфери професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу – це соціально значимий показник його здібностей, вміння будувати взаємини з іншими, здатність сприймати, розуміти, засвоювати зміст думок, почуттів, прагнень у процесі вирішення управлінських та педагогічних завдань.

***Рівні сформованості комунікативної сфери професійної культури
керівника загальноосвітнього навчального закладу
характеризуються:***

ВИСОКИЙ	
1.	легким і вільним оперуванням інформацією та виявом умінь до професійного та міжособистісного спілкування; вмінням ясно та чітко довести завдання та доведення рішення до підлеглих та учнів;
2.	вибором оптимальних способів спілкування в ситуації взаємодії; аргументуванням та відстоюванням власної точки зору або позиції; доцільним використанням стилів спілкування;
3.	вирішенням міжособистісних конфліктів та створенням сприятливого психологічного клімату в педагогічному та учнівському колективах; вмінням зацікавити співрозмовника та вислухати його;
4.	ефективним володінням вміння самопрезентації;
5.	виявом готовності до встановлення контактів з іншими;
6.	володінням мистецтвом гармонійного поєднання вербального та невербального спілкування;
7.	знанням правил ведення телефонних переговорів, нарад, батьківських зборів тощо;
8.	аналізом та оцінкою повідомлень своїх підлеглих;

9.	вмінням конструювати майбутнє спілкування з учнями, підлеглими та керівництвом.
СЕРЕДНІЙ	
1.	легким і вільним оперуванням інформацією, але невмінням норм професійного та міжособистісного спілкування; намаганням ясно та чітко довести завдання та прийняті рішення до підлеглих та учнів;
2.	вибором оптимальних способів спілкування в ситуації взаємодії, але невмінням відстоювати власну точку зору або позицію; намаганням доцільно використовувати стилі спілкування;
3.	частковим вирішенням міжособистісних конфліктів та демонстрацією здатності до створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному та учнівському колективах, але при цьому він не вміє зацікавити співрозмовника;
4.	частковим володінням вміння самопрезентації;
5.	виявом готовності до встановлення контактів з учнями та підлеглими, однак не виявляє не сміливості при встановленні контактів з керівництвом;
6.	знанням правил гармонійного поєднання вербального та невербального спілкування, однак не вміє застосувати ці правила на практиці;
7.	знанням правил ведення телефонних переговорів, нарад, батьківських зборів тощо, але недостатньо ефективним застосуванням їх у професійній діяльності;
8.	аналізом повідомлення своїх підлеглих, та відсутністю вміння робити логічні висновки;
9.	вмінням конструювати майбутнє спілкування з учнями, підлеглими та керівництвом залежно від проблемної ситуації, що склалася.
НИЗЬКИЙ	
1.	невмінням вільно оперувати інформацією; невиявом умінь до професійного та міжособистісного спілкування; невмінням ясно та чітко довести завдання та прийняті рішення до підлеглих та учнів;
2.	непроявом здібностей до обирання оптимальних способів спілкування в ситуації взаємодії; неможливістю відстоювати власну точку зору або позицію; без орієнтації в стилях спілкування;
3.	неспроможністю вирішувати міжособистісні конфлікти та створювати сприятливий психологічний клімат в педагогічному та учнівському колективах; відсутністю бажання слухати співрозмовника;
4.	неволодіння мистецтвом самопрезентації;
5.	непроявом готовності до встановлення контактів з іншими;
6.	приховуванням умінь гармонійного поєднання вербального та невербального спілкування;
7.	незнанням правил ведення телефонних переговорів, нарад, батьківських зборів та інше;

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

8.	непроявом бажання аналізувати й оцінювати повідомлення своїх підлеглих;
9.	спілкуванням з учнями, підлеглими та керівництвом, але невмінням конструювати майбутнє спілкування.

Рефлексивна сфера професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу включає:

- готовність діяти в ситуаціях з високим ступенем невизначеності;
- гнучкість у прийнятті рішень;
- прагнення в реалізації нововведень і інновацій;
- постійну спрямованість на пошук нових, нестандартних шляхів вирішення професійних завдань;
- здатність переосмислювати стереотипи власного професійного та особистісного досвіду.

Основне поняття, яке характеризує рефлексивну сферу професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу – **рефлексія** – розуміється як процес міркування людини про те, що відбувається в його особистій свідомості, спрямований на осмислення змісту самосвідомості, принципу мислення, форми теоретичної діяльності [13].

Рефлексія – принцип людського мислення, який спрямовує людину на усвідомлення форм та передумов, предметний розгляд самого знання, критичний аналіз його змісту і методів пізнання та самопізнання. За допомогою рефлексії людина осмислює власне існування, дії і вчинки, їх об'єктивно-закономірний характер [10].

Рефлексивна сфера професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дозволяє йому охопити власне життя в широкій часовій перспективі, зберегти або відновити внутрішню гармонію, необхідним чином перебудувати власний внутрішній світ, зосередитися на утриманні своїх думок, абстрагуватися від усього зовнішнього, його здатність контролювати себе, налаштовуватися на професійне виконання своїх обов'язків. Вона забезпечує розкриття та реалізацію професійних можливостей при постановці та вирішенні творчих завдань, які виникають у професійній діяльності. Це означає, що рефлексивна сфера професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу допомагає йому переключатися з педагогічної діяльності на управлінську і навпаки.

Ця сфера сприяє інтенсивності набуття досвіду керівником загальноосвітнього навчального закладу, забезпечує переосмислення змісту свідомості суб'єкта і осмислення ним прийомів власної майстерності; допомагає йому вдосконалити міжособистісні взаємини з підлеглими, розвивати в собі правильне розуміння професійних завдань та вміння швидко їх вирішувати, впливати на особистісне і професійне самовизначення, мотивацію і волю, здатність вирішувати конфлікти, і як наслідок, формувати професійну культуру керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Рівні сформованості рефлексивної сфери професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу характеризуються:

ВИСОКИЙ	
1.	адекватною оцінкою власних вчинків, професійних можливостей і здібностей;
2.	виявом здатності до самовдосконалення, самоконтролю, самопізнання, самоаналізу та самоорганізації;
3.	розумінням цінності управлінської культури та діяльності в галузі управління навчальним закладом та в галузі людських взаємин; розумінням цінності педагогічної культури та діяльності в процесі взаємодії з учнями;
4.	вмінням планувати власні дії та прогнозувати розвиток взаємин у колективі;
5.	розвитком критичного мислення та здатності до виправданого ризику;
6.	проявом здатності до творчості;
7.	швидкою адаптацією до змінних умов функціонування загальноосвітнього навчального закладу;
8.	усвідомленням необхідності гуманного ставлення до особистостей підлеглих та учнів;
9.	вмінням раціонально розподіляти робочий та вільний час;
10.	аналізом причин успіху та невдач у професійній діяльності;
11.	проявом мотиваційної готовності до педагогічних та управлінських нововведень;
12.	усвідомленням себе активним суб'єктом педагогічної та управлінської діяльності;
13.	володінням собою в будь-якій ситуації, проявом високої вимогливості до себе, вмінням поступитися власними інтересами заради ефективного функціонування навчального закладу, правильним сприйманням та врахуванням критики.

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

СЕРЕДНІЙ	
1.	намаганням адекватно оцінити свої вчинки, професійні можливості та здібності;
2.	невиявом здатності до самовдосконалення, але проявом здатності до самоконтролю та самоорганізації;
3.	нерозумінням цінності управлінської культури та діяльності в галузі управління навчальним закладом та в галузі людських взаємин, але розумінням цінності педагогічної культури та діяльності в процесі взаємодії з учнями;
4.	вмінням планувати власні дії, але проявом недосконалості у прогнозуванні розвитку відносин в колективі;
5.	розвинутим критичним мисленням, але невмінням відрізнити виправданий ризик від не виправданого;
6.	проявом здатності до творчості, але нерозумінням шляхів застосування в професійній діяльності;
7.	проявом потреби до швидкої адаптації до змінюваних умов функціонування загальноосвітнього навчального закладу;
8.	усвідомленням необхідності гуманного ставлення до особистостей підлеглих та учнів, але цю якість застосовує рідко;
9.	намаганням раціонально розподіляти робочий та вільний час;
10.	аналізом причин успіху в своїй професійній діяльності, але незвертанням уваги на причини невдач;
11.	частковим виявом мотиваційної готовності до педагогічних та управлінських нововведень;
12.	усвідомленням себе активним суб'єктом педагогічної діяльності, а не управлінської;
13.	володінням собою залежно від ситуації, проявом до себе високої вимогливості, але невмінням поступитися своїми інтересами заради ефективного функціонування навчального закладу, правильним сприйманням, але неврахуванням критики.
НИЗЬКИЙ	
1.	неможливістю правильно оцінити свої вчинки, професійні можливості та здібності;
2.	невиявом здатності до самовдосконалення, самоконтролю, самопізнання, самоаналізу та самоорганізації;
3.	нерозумінням цінності управлінської культури та діяльності в галузі управління навчальним закладом та в галузі людських взаємин; нерозумінням цінності педагогічної культури та діяльності в процесі взаємодії з учнями;
4.	невмінням планувати власні дії та прогнозувати розвиток взаємин у колективі;
5.	невиявом навичок критичного мислення та здатності до виправданого ризику;

6.	невиявом здатності до творчості;
7.	важкою адаптацією до змінюваних умов функціонування загальноосвітнього навчального закладу;
8.	неусвідомленням необхідності гуманного ставлення до особистостей підлеглих та учнів;
9.	невмінням раціонально розподіляти свій робочий та вільний час;
10.	відсутністю демонстрації здатності до аналізу причин успіху та невдач у професійній діяльності;
11.	невмінням володіти собою залежно від ситуації, невиявом вимогливості до себе, він не поступається своїми інтересами заради ефективного функціонування навчального закладу;
12.	непроявом мотиваційної готовності до педагогічних та управлінських нововведень;
13.	неусвідомленням себе активним суб'єктом педагогічної та управлінської діяльності, не правильним сприйманням та врахуванням критики.

Питання до самоперевірки

1. Охарактеризуйте роль пізнавальної сфери керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі формування його професійної культури.

2. Визначте роль комунікативної сфери у формуванні професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

3. Дайте характеристику рефлексивної сфери та її ролі в формуванні професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

4. Яким чином емоційно-вольова сфера впливає на формування професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу?

5. Розкрийте взаємоз'язок пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивних сфер професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варій М.Й. Основи психології і педагогіки : навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / М.Й. Варій, В.Л. Ортинський – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 376 с.

2. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи / Р.П. Вдовиченко. – Х. : Вид. група "Основа", 2007. – 112 с.

3. Каган М. С. Философская теория ценностей / М.С. Каган. – СПб. : ТОО ТК "Петрополис", 1997. – 205 с.
4. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 2-е изд., доп. и перераб. / Р.Л. Кричевский. – М. : Дело, 1996. – 384 с.
5. Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягунов В.В. Методика навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності: навч. пос. / Н.М. Костриця, В.І. Свистун, В.В. Ягунов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 272 с.
6. Общая психология : учеб. для студентов пед. ин-тов / А. В. Петровский, А. В. Брушлинский, В. П. Зинченко и др.; под ред. А. В. Петровского. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Просвещение, 1986. – 464 с.
7. Потеряхін О.Л. Психологія управлінського спілкування : навч. пос. / О.Л. Потеряхин. – К. : Алфа. – 2001. – 98 с.
8. Свистун В.І. Основні компоненти готовності студентів аграрних ВНЗ до здійснення управлінської діяльності та їх зміст / В.І. Свистун // Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр. – Харків, 2006. – № 12. – С. 85–92.
9. Симонов П.В. Эмоциональный мозг / П.В. Симонов. – М. : Наука, 1981. – 167 с.
10. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика [Монографія] / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
11. Федцов В.Г. Профессиональная этика и культура бытового обслуживания : учеб. пособие для кадров массовых профессий / В.Г. Федцов. – М. : Легпромбытиздат, 1989. – 96 с.
12. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка. – К. : Вікар, 2002. – 223 с.
13. Швыдкая М.В. Рефлексивная культура как акмеологический инвариант профессионализма кадров управления : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13. – М. : РГБ, 2006. – 176 с.

РОЗДІЛ II. ДІЛОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ІГРИ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Навчально-тематична програма інтегративного курсу "Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу"

Інтегративний курс "Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу" спрямований на підготовку майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу в магістратурі зі спеціальності 8.18010020 "Управління навчальним закладом".

Інтегративний спецкурс – це навчальний спецкурс, який вивчається для поглиблення і розширення міжпредметних (інтегративних) знань, формування міжпредметних (інтегративних) вмінь.

Існують різні типи інтегративних курсів, що виокремлюються за метою та задачами, за функціями в системі освіти, за місцем у навчальному плані, за об'ємом часу, що витрачається на вивчення курсу, за рівнем складності тощо.

Запропонований курс складається з серії ділових ігор, спрямованих на формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Практичні заняття інтегративного курсу є частиною таких навчальних дисциплін: "Управління навчальним закладом" (Додаток 1), "Основи системного підходу до теорії прийняття рішень" (Додаток 2), "Управління персоналом навчального закладу" (Додаток 3), "Психологія та етика ділового спілкування" (Додаток 4). Цей взаємозв'язок зображено в таблиці 1.1.

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Таблиця 1.1.

**Структура інтегративного курсу
"Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального
закладу"**

Тема ділової гри	Дисципліна	Тема практичного заняття
1	2	3
Ділова гра 1. Прийняття оперативних рішень керівником загальноосвітнього навчального закладу	Основи системного підходу та теорія прийняття рішень	Теорія прийняття управлінських рішень
	Психологія та етика ділового спілкування	Психологічна природа спілкування
	Управління навчальним закладом	Методологічні та теоретичні основи управління освітою
Ділова гра 2. Підготовка до проведення засідання педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу з проблеми активізації пізнавальної діяльності учнів у процесі навчання	Управління навчальним закладом	Організація як функція управління у загальноосвітньому навчальному закладі
	Управління персоналом навчального закладу	Система управління персоналом загальноосвітнього навчального закладу
Ділова гра 3. Засідання педагогічної ради з проблеми підвищення виховної функції уроку	Психологія та етика ділового спілкування	Моральна культура спілкування та службовий етикет. Добір способів ділового спілкування
	Управління навчальним закладом	Педагогічна рада – колективний орган управління освітнім процесом у ЗНЗ
	Основи системного підходу та теорія прийняття рішень	Моделі прийняття управлінських рішень
Ділова гра 4. Технологія планування роботи загальноосвітнього навчального закладу	Управління навчальним закладом	Планування та прогнозування у загальноосвітньому навчальному закладі

1	2	3
	Основи системного підходу та теорія прийняття рішень	Управлінські рішення та процес їх прийняття
Ділова гра 5. Оперативна наради при керівникові загальноосвітнього навчального закладу: підготовка до державної підсумкової атестації, переведення та випуску учнів	Психологія та етика ділового спілкування	Колективне обговорення ділових проблем. Етичні та психологічні вимоги до виступу в аудиторії
	Управління навчальним закладом	Характеристика процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом
	Управління персоналом навчального закладу	Методи управління персоналом
Ділова гра 6. Атестація педагогічних працівників	Управління персоналом навчального закладу	Функції управління персоналом загальноосвітнього навчального закладу
	Управління навчальним закладом	Планування, організація і контроль у навчальному закладі
Ділова гра 7. Визначення місії загальноосвітнього навчального закладу	Управління навчальним закладом	Стратегічне управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу
	Основи системного підходу та теорія прийняття рішень	Управлінські рішення як психологічний процес
Ділова гра 8. Стратегічне планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу	Управління навчальним закладом	Стратегічне управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу
	Основи системного підходу та теорія прийняття рішень	Класифікація управлінських рішень

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

1	2	3
Ділова гра 9. Концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу майбутнього	Управління навчальним закладом	Загальноосвітній навчальний заклад як відкрита соціально-педагогічна система
	Основи системного підходу та теорія прийняття рішень	Роль керівника в процесі прийняття рішень
Ділова гра 10. Оцінка вивчення стану викладання та рівня навчальних досягнень учнів з предмету	Управління навчальним закладом	Внутрішкільний контроль
	Управління персоналом навчального закладу	Делегування повноважень керівником загальноосвітнього навчального закладу
Ділова гра 11. Формування позитивного іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу	Управління навчальним закладом	Загальноосвітній навчальний заклад як відкрита соціально-педагогічна система

**ОРІЄНТОВНИЙ НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
ІНТЕГРАТИВНОГО КУРСУ "ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ"**

Напрямок: "Специфічні категорії"

Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр

Спеціальність: 8.18010020 "Управління навчальним закладом"

Курс – VI, семестр – I, форма навчання – денна

Загальна кількість годин – 36, кредитів – 1

Змістовних модулів – 2

Практичних занять – 36

Тема	Мета	К-ть годин
1	2	3
Заняття 1. <i>Вступне слово викладача</i>	Познайомити магістрантів з метою інтегрованого спецкурсу "Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу"	2

1	2	3
Вхідне діагностування (Додатки 5–9)	Анкета 1. "Особливості уявлення магістрантів про професійну культуру майбутнього керівника ЗНЗ". Анкета 2. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за пізнавальним критерієм". Анкета 3. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за емоційно-вольовим критерієм". Анкета 4. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за комунікативним критерієм". Анкета 5. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за рефлексивним критерієм".	
Заняття 2. <i>Ділова гра 1.</i> Прийняття оперативних рішень керівником загальноосвітнього навчального закладу	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; опрацювання вмінь приймати оперативні рішення з різних поточних питань та управління навчально-виховним процесом.	2
Заняття 3. <i>Ділова гра 2.</i> Підготовка до проведення засідання педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу з проблеми активізації пізнавальної діяльності учнів в процесі навчання	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; відпрацювання функціональних дій керівника ЗНЗ під час підготовки питань до обговорення на педагогічній раді; показати, як координаційна діяльність керівника під час підготовки стимулює творчу думку вчителів, спрямовану на вдосконалення навчального-виховного процесу та розвиток учнів.	2

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1	2	3
Заняття 4-5. <i>Ділова гра 3. Засідання педагогічної ради з проблеми підвищення виховної функції уроку</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; відпрацювання комплексу управлінських вмінь, пов'язаних з проведенням педагогічної ради та обговорення педагогічних проблем; колективна розробка плану розкриття проблеми, що виноситься на обговорення педагогічної ради.	4
Заняття 6-7. <i>Ділова гра 4. Технологія планування роботи загальноосвітнього навчального закладу</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; опрацювання усіх управлінських дій, що мають відношення до технології колегіальної розробки річного плану роботи ЗНЗ.	4
Заняття 8. <i>Ділова гра 5. Оперативна нарада при керівникові загальноосвітнього навчального закладу: підготовка до державної підсумкової атестації, переведу та випуску учнів</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; створення моделі функціональних дій з координації діяльності всіх об'єктів управління у період підготовки до іспитів, при переведенні в наступний клас та випуску учнів.	2
Заняття 9-10. <i>Ділова гра 6. Атестація педагогічних працівників</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; створення моделі функціональних дій керівника навчального закладу з координації діяльності усіх об'єктів управління в період атестації педагогічних працівників.	4
Заняття 11. <i>Ділова гра 7. Визначення місії загальноосвітнього навчального закладу</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; створення моделі управлінських дій керівника ЗНЗ за визначенням цінностей, принципів, у відповідності з якими ЗНЗ здійснює діяльність.	2

1	2	3
Заняття 12. Ділова гра 8. <i>Стратегічне планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; створення імітаційної моделі функціональних дій керівника з управління та координації процесу стратегічного планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу.	2
Заняття 13-14. Ділова гра 9. <i>Концепція розвитку загальноосвітнього начального закладу</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; створення моделі функціональних дій керівника ЗНЗ з управління та координації процесу створення концепції ЗНЗ; показати, як координаційна діяльність керівника у процесі підготовки стимулює творчу думку вчителів, спрямовану на створення концепції розвитку ЗНЗ.	4
Заняття 15-16. Ділова гра 10. <i>Оцінка вивчення стану викладання та рівня навчальних досягнень учнів з предмета</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ.	4
Заняття 17. Ділова гра 11. <i>Формування позитивного іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу</i>	Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ; опрацювання вмінь формувати за допомогою науково обґрунтованої системи паблік рілейшн – акцій, які забезпечують зв'язок ЗНЗ із громадськістю.	2
Заняття 18. Вихідне діагностування	Анкета 1. "Особливості уявлення магістрантів про професійну культуру майбутнього керівника ЗНЗ". Анкета 2. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за пізнавальним критерієм".	2

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

1	2	3
	Анкета 3. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за емоційно-вольовим критерієм". Анкета 4. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за комунікативним критерієм". Анкета 5. "Діагностика сформованості професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ за рефлексивним критерієм".	
	Усього:	36

2.2. Загальна характеристика ділових ігор

За останній час у світовій дидактиці значно зріс інтерес до різних видів ігор, які застосовуються у навчальному процесі при підготовці керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів, а також у системі самоосвітньої роботи як зразок здійснення конкретних функціональних дій у реальній обстановці.

Ділові ігри пов'язані насамперед з двома особливостями навчання: проблемністю та засвоєнням навчальної інформації через дію. Перша реалізується через самостійне розв'язання магістрантом поставленої проблеми (завдання) за недостатності необхідних знань, коли він змушений самостійно опановувати новий зміст або знаходити нові зв'язки між уже засвоєними відомостями. У процесі такої діяльності формуються нові вміння й у такий спосіб відбувається навчання через дію.

Р. Мейдмент і Р. Бронштейн стверджують: "Гра – це діяльність, яка полягає в інтеракції між окремими учнями або групами учасників, об'єднаними для реалізації певних цілей. Групи слухачів визначаються за правилами гри". Джеймс С. Колман вважає, що під час гри учасник привласнює собі певний обсяг інформації або певні вміння, необхідні для реалізації цілей гри.

Сучасна дидактика, звертаючись до ігрових форм засвоєння матеріалу, справедливо вбачає в них можливості ефективної взаємодії людей, продуктивної форми спілкування з елементами змагання, невимушеності, щирої зацікавленості. Гравці пізнають,

запам'ятовують нове, орієнтуються в нових ситуаціях, розвивають уяву, фантазію. Навіть найпасивніші докладають зусиль, щоб не підвести товаришів по грі. При цьому спілкування є головним енергетичним джерелом гри, яке підсилює її емоційне забарвлення.

Основні поняття, що характеризують дидактичні ігри:

1. Об'єкт, що моделюється, – установа, підприємство, цех, дільниця, відділ та ін.

2. Процес, що моделюється, – проектування, управління, підготовка виробництва тощо.

3. Проспект гри, у якому розкривається концепція гри, її загальний зміст і умови застосування; вказується, для чого необхідне її проведення, діяльність яких посадових осіб моделюється, для якої аудиторії призначено гру.

4. Сценарій, у якому характеризується об'єкт діяльності, визначаються ролі, описуються правила гри.

5. Ігрова обстановка – форми взаємодії гравців у процесі гри (за допомогою ігрових предметів, використання документів, ЕОМ).

6. Регламент – порядок розігрування частин гри, характеристика часу проведення.

7. Адміністратор – очільник групи організаторів для проведення гри.

8. Ігрові команди – групи гравців з конкретними ролями.

9. Група експертів – створюється для вирішення можливих конфліктних ситуацій та непорозумінь.

10. Ігрова діяльність – пов'язана з функціонуванням гравців як представників тих чи інших "ігрових" організацій або їх підрозділів.

11. Діяльність з приводу гри – обговорення, зауваження з приводу гри, проблеми, які вивчаються гравцями чи іншими учасниками гри.

12. Ігрова роль – відображення певної реальної ролі або їх сукупності в грі.

Ділова гра – метод імітації прийняття управлінських рішень у різних виробничих ситуаціях шляхом гри за заданими правилами групи людей чи людини і комп'ютера. Застосовуються для навчання, науково-дослідних цілей, вироблення управлінських рішень.

Принципи побудови ділової гри. Наочність і простота конструкції (моделі). Не слід намагатися відобразити в грі всі функції та процедури управління реальною господарською діяльністю ("зневажити зневажуване").

Автономність тем і фрагментів гри, що вимагає певної гнучкості структури гри для того, щоб окремі її частини могли розігруватись відносно самостійно. Усе це дає змогу "налаштувати гру" для конкретного складу її учасників.

Можливість подальшого вдосконалення та розвитку конструкції (моделі) гри, "відкритість" ігрової моделі, яка дає їй змогу стати окремим блоком і входити в інші, більш складні конструкції гри.

Специфічною особливістю ігор як форми організації навчання є можливість створення емоційного настрою, який підвищує в майбутніх керівників інтерес до обговорюваної проблеми, ситуації, явищу, активізує творчу ініціативу, забезпечує високий рівень засвоєння теоретичних знань та формування професійних вмінь, покладених в основу імітаційної моделі. Ділова гра є суттєвим інструментом формування професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Рекомендована література

1. Айламазьян А.М. Актуальные методы воспитания и обучения: деловая игра : учебное пособие для студентов / А.М. Айламазьян. – М. : МГУ, 1989. – 54 с.
2. Анисимов О.С, Данько Т.П. Игровой тренинг мыслительной деятельности : учебное пособие / Московский институт народного хозяйства им. Г.В. Плеханова. – М. : МИНХ, 1990. – 86 с.
3. Арутюнов Ю.С. Деловая игра. Методика конструирования деловой игры [Текст] / Ю.С. Арутюнов, И.В. Борисов, А.А. Вербицкий, А.Н. Соловьева. – М. : Мысль, 1988. – 237 с.
4. Бабкин В.Ф., Баркалов С.А., Щепкин А.В. Деловые имитационные игры в организации и управлении : учебное пособие. – Воронеж : ВГАСУ, 2004. – 207 с.
5. Баркалов С., Бабкин В., Щепкин А. Деловые имитационные игры в организации и управлении : учебное пособие. – М. : АСВ, 2003. – 200 с.
6. Бельчиков Я.М., Бириштейн М.М. Деловые игры / Я.М. Бельчиков, М.М. Бириштейн. – Рига : Авотс, 1989. – 304 с.
7. Венгер А.А. Игра как вид деятельности / А.А. Венгер // Вопросы психологии. – № 3. – 1978. – С. 163-165.
8. Велесько Е.И., Быков А.А., Неправский А.А. Стратегический менеджмент. Деловая игра "Дельта". Пособие. – Минск : БГЭУ, 2001. – 272 с.

9. Вербицкий А.А., Борисова Н.В. Методические рекомендации по проведению деловых игр (для средних специальных учебных заведений). – М. : Всесоюзный научно-методический центр профессионально-технического обучения молодежи, 1990. – 48 с.

10. Воровщиков С.Г. Продуктивные деловые игры во внутришкольном управлении: теория, технология / С.Г. Воровщиков. – М. : Центр Гуманитарной литературы, 2005. – 320 с.

11. Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ. Деловые игры для менеджмента. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 223 с.

12. Кавтарадзе Д.Н. Обучение и игра : введение в активные методы обучения / Д.Н. Кавтарадзе. – Моск. психол. соц. ин-т. – М. : Флинта, 1998. – 91 с.

13. Козленко Н.Н. Деловые игры в принятии управленческих решений. – М. : Изд-во ВЗПИ, 1992. – 173 с.

14. Лифшиц А.Л. Деловые игры в управлении / А.Л. Лифшиц. – Л. : Лениздат, 1989. – 172 с.

15. Матросова Л.Н. Деловая игра в подготовке учителя / Л.Н. Матросова. – М. : Магистр, 1996. – 134 с.

16. Ньустром Дж., Скэннел Э. Деловые игры и современный бизнес / Дж. Ньустром, Е. Скэннел. – М. : Бином, 1998. – 139 с.

17. Платов В.Я. Деловые игры: разработка организация, проведение / В.Я. Платов. – М. : Профиздат, 1991. – 80 с.

18. Трайнев В.А. Деловые игры в учебном процессе. Методология разработки и практика проведения / В.А. Трайнев. – М. : Дашков и Ко, 2005. – 360 с.

19. Шаронова С.А. Деловая игра. Практикум / С.А. Шаронова. – М. : Издательство Российского Университета дружбы народов, 2005. – 90 с.

2.2.1. Ділова гра "Прийняття оперативних рішень керівником загальноосвітнього навчального закладу"

Мета гри: Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу; опрацювання вмінь приймати оперативні рішення з різних поточних питань та управління навчально-виховним процесом.

Рішення, що приймаються, повинні бути засновані на:

- знанні принципів управління ЗНЗ та відповідних директивних і нормативних документів;
- результатах педагогічного аналізу конкретної ситуації;
- доцільному використанні внутрішньої та зовнішньої інформації;
- підсумках необхідного додаткового дослідження з метою отримання інформації, якої не вистачає для прийняття необхідного рішення;
- вмінні передбачати хід подальших подій залежно від прийнятих рішень.

Опис гри. Це фрагментарна гра, яка складається з незалежних фрагментів, що віддзеркалюють життя ЗНЗ. Під час конструювання окремих фрагментів-ситуацій, поєднуючи їх у комплекти для гри, викладач повинен враховувати наступні моменти:

- 1) тип ЗНЗ;
- 2) рівень управлінської підготовки керівного складу;
- 3) актуальність педагогічної проблеми;
- 4) обмеженість знань про останні досягнення в управлінні навчальним процесом;
- 5) ускладнення при вирішенні окремих проблем життя ЗНЗ;
- 6) професійні інтереси її керівника.

Гра проводиться у формі прийому відвідувачів керівником ЗНЗ. До одного сеансу гри залучається, як правило, 8–10 фрагментів.

Відвідувачами є вчителі, батьки, представники громадськості, учні, інші працівники ЗНЗ. Вони приходять до керівника з конкретними питаннями та проблемами, що закладаються в ігрову ситуацію. Такий щільний прийом відвідувачів у грі моделюється з дидактичною метою, щоб навчити магістрантів технологій прийняття управлінських рішень з різних питань, з якими керівник стикається практично щодня.

Керівник ЗНЗ, котрий приймає відвідувачів, проводить з ними бесіду, під час якої уточнює факти, щоб зробити правильні висновки та прийняти відповідні рішення. Буває так, що для прийняття рішень необхідна додаткова інформація, вивчення та уточнення окремих фактів, явищ, про які говорив відвідувач, зустрічей та бесід з учителями, учнями, іншими працівниками ЗНЗ. Тому керівник розробляє план своїх дій задля отримання додаткової інформації для прийняття правильного рішення.

Група магістрантів, що спостерігає за прийомом відвідувачів їх колегою, не знають його подальших дій, спрямованих на підготовку та прийняття рішення за проханням, скаргою чи інформацією відвідувача. Відсутність цієї інформації не дає спостерігачам змоги дати об'єктивну оцінку компетентності вирішення проблеми та обґрунтуванню ухваленого рішення. Тому з навчальною метою до гри включаються "роздуми керівника вголос" з приводу його подальших дій, якщо управлінське рішення не може бути прийняте в присутності відвідувача.

Тактика гри. Уся група магістрантів поділяється на безпосередніх виконавців ролей та спостерігачів-експертів, яким належить провести аналіз гри та дати оцінку виконання ролей модельованої ситуації. З числа магістрантів обирають: керівника ЗНЗ, відвідувачів, спостерігачів. Під час проведення гри та зміни ситуацій, учасники гри можуть обмінюватися ролями.

Правила гри. Учасники гри: керівник ЗНЗ, відвідувачі, спостерігачі-експерти – діють у відповідності до алгоритмів, інструкцій та інших вказівок викладача під час виконання визначених ролей.

Алгоритм дій для керівника ЗНЗ:

- 1) уважно вислухати та усвідомити інформацію відвідувача;
- 2) разом з відвідувачем визначити завдання та проблему, що необхідно вирішити;
- 3) визначити факти, що існують з цієї проблеми та проаналізувати їх;
- 4) з'ясувати, яким чином можна отримати додаткову інформацію та зробити це;
- 5) якщо інформації для прийняття рішень достатньо, то необхідно прийняти рішення і повідомити про це відвідувача;
- 6) якщо інформації для прийняття рішення недостатньо та прийняття рішення неможливе, слід про це повідомити відвідувача та визначити термін, у який він зможе отримати відповідь, а підготовку рішення поставити на контроль;
- 7) визначити, хто повинен зробити додаткове дослідження проблеми та коли слід надати необхідну інформацію для остаточного вирішення проблеми;
- 8) проаналізувати отриману інформацію, обговорити її з виконавцями та прийняти рішення;

9) прийняте рішення та довести його до відвідувача.

Правила гри для гравців-відвідувачів:

1) кожен гравець-відвідувач повинен уважно ознайомитися з ситуацією, яку необхідно буде змодельовати, добре усвідомити проблему, закладену в ній;

2) увійти в роль відвідувача, продумати хід бесіди та свої дії з урахуванням додаткової інформації, яка надається після опису змісту ситуації, що пропонується для моделювання;

3) якщо прийняте керівником рішення не задовольняє відвідувача, то він повинен висловити своє незадоволення та сформулювати додаткові питання, спрямовані на вирішення основної проблеми.

Інструкція спостерігача-експерта:

У ході гри спостерігачі ведуть цілеспрямоване спостереження та готуються до ретельного аналізу з точки зору ефективності для професійної підготовки та керуються при цьому наступними завданнями:

1) дати загальну оцінку гри з точки зору її структури й актуальності кожного фрагменту;

2) визначити відповідність архітекτονіки гри загальній дидактичній меті;

3) визначити доцільність використання часу учасниками гри в цілому та в окремих фрагментах;

4) оцінити культуру спілкування та взаємодії виконавців ролей;

5) дотриматися учасниками педагогічного такту та професійної етики;

6) ступінь перевтілення виконавців ролей та якість відтворення поведінки відповідно до функціональних обов'язків;

7) вмінням учасників знімати напругу під час гри, що впливає на якість управлінських рішень;

8) вмінням запобігти конфліктних ситуацій завдяки правильним тактичним діям керівника ЗНЗ або навпаки – ускладненнями в ході гри ігрового напруження та створення конфліктних ситуацій у результаті необґрунтованих дій керівника та інших виконавців;

9) вмінням підтримувати рівновагу під час взаємодії гравців, що впливає на досягнення позитивного результату;

10) виявленням гравцями зацікавленості та відповідного емоційного настрою під час вирішення визначених проблем;

11) досягненням мети та завдань гри, аналізом шляхів, що дозволили прийняти правильне рішення керівником ЗНЗ: знанням основ управління та нових досягнень педагогічної науки, директивних та нормативних документів, вмінням використовувати зовнішню та внутрішню інформацію;

12) ступенем ідентичності імітаційних ситуацій та дій під час гри з реальними явищами життя ЗНЗ та управлінської діяльності;

13) формуванням педагогічних та суто управлінських умінь та з'ясуванням під час гри у спостерігачів-експертів та учасників гри;

14) ролі гри у збагаченні досвіду її учасників. Який досвід продемонстрували під час гри та в дискусії за її підсумками, який може бути взятий в управлінський арсенал учасників гри;

15) вільним виступом учасників гри під час підсумкового обговорення.

Підсумки гри та дискусії з викладачем:

1) аналіз та оцінка проведення гри;

2) аналіз та оцінка дискусійних виступів магістрантів;

3) аналіз та оцінка різних суджень, підходів до вирішення педагогічних завдань та прийняття управлінських рішень;

4) оцінка з позиції професійних вимог виконання ролі керівника ЗНЗ під час проведення гри;

5) узагальненням усіх виступів та виробленням загальних поглядів та підходів до проблем, що розглядалися під час гри;

6) питання, що виникли у магістрантів під час гри.

Регламент гри. Розподіл ролей – 3 хвилини, розігрування ситуацій – 87 хвилин. Наступні 2 години відводяться для аналізу гри. Таким чином, на гру "Прийняття оперативних рішень керівником загальноосвітнього навчального закладу" відводиться 4 академічні години. В окремих випадках за проханням магістрантів може відбуватися обговорення ситуацій після їх розігрування.

ФРАГМЕНТИ-СИТУАЦІЇ

Ситуація 1. До керівника ЗНЗ приходить представник громадської організації, яка займається захистом тварин і пропонує провести цикл лекцій, присвячених цієї проблемі. Цикл лекцій складається з 12 годин. Він пропонує провести їх у всіх класах ЗНЗ та розпочати роботу з наступного тижня. Проводити лекції він

пропонує у різних аудиторіях, для цього йому потрібні мультимедійні засоби, роботу пропонує виконати на громадських засадах.

Додаткова інформація. Загальноосвітній навчальний заклад працює у дві зміни, вільних аудиторій (крім актового залу) немає, а мультимедійний комплекс встановлений у кабінеті інформатики.

Ситуація 2. На прийомі – вчителі трудового навчання. Ситуація складається таким чином, що у наступному році їх навантаження буде складати по 1,5 ставки на кожного, крім цього в кожного з них є по 2 години на тиждень для проведення гурткової роботи. Вони хочуть з'ясувати: чи має намір керівник взяти з наступного року нового вчителя трудового навчання, чи залишить їм можливість працювати на 1,5 ставки.

Додаткова інформація. Керівник ЗНЗ на цей час не володіє інформацією про розподіл годин за навчальним планом на наступний рік, але в нього працює лаборантом кабінету фізики молода людина, яка з освітою вчителя загальнотехнічних дисциплін. Крім того, на черзі у міськво стоїть кілька вчителів трудового навчання.

Ситуація 3. Відвідувач – заступник керівника з навчально-виховної роботи, яка з огляду на те, що ЗНЗ працює у дві зміни, просить прийняти остаточне рішення про те, які класи будуть навчатися у другій зміні.

Додаткова інформація. Практично усі батьківські комітети класів надали заяви про те, щоб їх діти навчалися у другу зміну. Для 5 класів не вистачає класних кімнат, щоб усі навчалися в одну зміну, крім цього, не вистачає кількох учителів з різних предметів, щоб ЗНЗ навчалася в одну зміну.

Ситуація 4. Відвідувач – молодий вчитель фізичної культури, яка тільки прийшла до ЗНЗ і була призначена класним керівником 8 класу. Вона не знає, з чого починати, тому що раніше ніколи не виконувала обов'язки класного керівника. Крім того, вчителі ЗНЗ, які працюють більш тривалий час, розповіли, що з цим класом не змогла працювати вчителька з великим педагогічним досвідом. Вона просить переглянути рішення про призначення її класним керівником та пропонує свої послуги з організації роботи спортивних секцій.

Додаткова інформація. Клас дійсно дуже важкий, усі досвідченні вчителі відмовляються стати його класним керівником, у той же час клас не може залишатися без керівництва.

Ситуація 5. Відвідувач – заступник керівника з адміністративно-господарської роботи. Він скаржиться на те, що в цьому навчальному році закінчується термін експлуатації вогнегасників, на другому поверсі працює тільки кожна друга лампочка освітлювання. Він неодноразово звертався до міського відділу освіти, однак ця проблема так і залишилася невирішеною, і варто прийти з перевіркою пожежникам та санстанції, як на ЗНЗ буде накладено стягнення за невиконання вимог пожежної безпеки та санітарної дисципліни.

Крім того, незважаючи на усі попередження, мешканці сусідніх будинків продовжують виносити сміття в баки, які стоять на території ЗНЗ.

Додаткова інформація. Міський відділ освіти дійсно обіцяв допомогти з вогнегасниками та лампочками, однак не отримав належного фінансування і переклав ці обов'язки на ЗНЗ.

Загальноосвітній навчальний заклад знаходиться у дворі багатоповерхових будинків і сусіди насправді викидають сміття у баки ЗНЗ, при цьому централізований вивіз сміття здійснюється тільки раз на тиждень.

Ситуація 6. Відвідувач – мати учня 4 класу, яка стурбована тим, що її син почав витягати з її гаманця гроші. Вона стурбована тим, що її дитина може займатися тим же і у ЗНЗ. Прохає допомогти їй у вирішенні цієї складної проблеми.

Додаткова інформація. Ніяких сигналів про крадіжки з класу, де навчається її син, не надходило. Хлопчик добре навчається, зауважень з боку вчителів та технічного персоналу ЗНЗ не було.

Ситуація 7. Відвідувач – голова батьківського комітету ЗНЗ Петренко Володимир Федорович. Він розповів про те, що дуже часто зустрічає у міському парку під час уроків двох учнів 8 класу, де навчається його син. Він декілька разів робив спробу з'ясувати у них, чому вони не на уроках, однак розмови не виходило, учні дуже різко відповідали йому, поверталися та йшли собі далі. Володимир Федорович ходив до класного керівника, та ніяких змін не відбулося, хлопці продовжують прогулювати уроки.

Додаткова інформація. Хлопці навчаються не дуже добре, їх неодноразово викликали на раду профілактики ЗНЗ, але ніяких змін не відбувається. Батьки хлопців працюють за кордоном, вони знаходяться під наглядом бабусі та тітки.

Ситуація 8. Відвідувач – шкільний бібліотекар, яка звернулася за допомогою: у ЗНЗ багато книжок, які знаходяться у неналежному стані, їх треба відремонтувати. Актив читачів бібліотеки дуже малий і для того, щоб зробити належний ремонт, необхідно залучити учнів старших класів. Крім цього, не має необхідної кількості матеріалів для ремонту книг.

Додаткова інформація. Класні керівники не реагують на прохання бібліотекаря допомогти з вирішенням цієї проблеми та відмовляються надіслати до бібліотеки кількох учнів для виконання ремонтних робіт. У той же час необхідної кількості нових підручників у шкільній бібліотеці немає.

Ситуація 9. Відвідувач – вчитель, який повідомив, що на другому поверсі учень 9 класу порушував дисципліну та нецензурно висловлювався про дівчат, на зауваження чергового вчителя відповів дуже брутально та продовжував ображати дівчат.

Додаткова інформація. Відповідального чергового вчителя та класного керівника порушника у ЗНЗ сьогодні немає. Черговим від адміністрації є сам керівник.

Інформація для магістрантів і викладача:

Однією з найважливіших управлінських функцій керівника ЗНЗ є їх організаторська діяльність. Можна зібрати змістовну інформацію, здійснити глибокий педагогічний аналіз, скласти план роботи, але все це не буде результативним, якщо не забезпечити відповідної організації. Підготовка і оформлення управлінських рішень є одним із важливих аспектів організаторської діяльності керівника ЗНЗ.

ДОДАТКОВА ТЕОРЕТИЧНА ІНФОРМАЦІЯ

Управлінські рішення. Загальні положення

Ефективність діяльності керівника ЗНЗ певною мірою залежить від своєчасності прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управлінське рішення – це знаходження оптимального варіанту дій керівника, який сприяє розв'язанню педагогічної проблеми та досягненню поставленої мети.

Основою управлінських рішень мають бути правові, педагогічні та психологічні норми.

За видами рішення бувають оперативними, тематичними і цільовими; за формами – усними та письмовими.

Письмово оформляються: плани роботи ЗНЗ, рішення педагогічної ради, загальних зборів (конференцій), громадської, піклувальної, методичної рад тощо.

Етапи прийняття управлінських рішень:

1-й етап – виявлення проблеми, встановлення ступеня її важливості на підставі інформації, чітке й зрозуміле формулювання проблеми, її оцінювання.

2-й етап – збирання, вивчення інформації з цієї проблеми, аналіз фактів, виявлення суперечностей і труднощів.

3-й етап – прийняття рішення:

- 1) визначення можливих варіантів рішення, їх обґрунтування;
- 2) визначення виду рішення (наказ, рекомендації, план тощо);
- 3) визначення осіб, відповідальних за виконання рішення;
- 4) забезпечення умов для виконання рішення.

4-й етап – вибір варіанта рішення. Доцільно використати при цьому досвід колег, їх міркування; забезпечити демократичний характер прийняття рішення.

5-й етап – організація роботи з виконання рішення. Контроль за його виконанням.

Наказ як управлінське рішення. Однією з важливих сторін керівництва ЗНЗ є підготовка та видання наказів по ЗНЗ, їх оперативність. Управлінське рішення в цьому випадку слід розглядати як програму дій для керівника ЗНЗ, педагогічних працівників, учнів та допоміжного персоналу. У ньому необхідно чітко передбачити обсяг і зміст роботи з подальшого вдосконалення навчально-виховного процесу, перелік виконавців та обсяг і терміни виконання, методи й засоби досягнення поставленої мети, критерії оцінювання результативності виконання завдань, передбачуваних цим наказом.

Наказ – розпорядчий документ, що видається керівником підприємства, організації, установи, навчального закладу на правах єдиноначальності та в межах його компетенції.

Накази видають на підставі та для виконання законів, постанов, розпоряджень Президента, Уряду, Верховної Ради, нормативних актів органів освіти, місцевих владних структур.

За своїм призначенням усі накази поділяються на ініціативні й такі, що видаються для оперативного впливу на процеси, що відбуваються всередині організації, установи, навчального закладу.

***Наказ по ЗНЗ** – це категорична форма управлінського рішення, яка вимагає обов’язкового і своєчасного виконання завдань, визначених у ньому.*

Наказові форми управлінських рішень використовуються під час визначення завдань, підбиття підсумків роботи за семестр, навчальний рік, аналізу результатів вивчення навчально-виховного процесу, стану викладання навчальних предметів, виконання навчальних програм, роботи класних керівників тощо.

Накази умовно поділяються на такі види:

а) з *кадрових питань*: прийом на роботу, звільнення з посади, переміщення й переведення на посаду, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності;

б) з *питань основної діяльності*: організація навчально-виховного процесу;

в) *нормативні*: затвердження робочого навчального плану, розподіл обов’язків між працівниками ЗНЗ, про правила внутрішнього розпорядку тощо;

г) про зарахування учнів до ЗНЗ, їх вибуття із ЗНЗ, переведення з класу до класу.

Усі накази поділяють на *накази разової дії та тривалого використання*.

Накази з питань основної діяльності поділяються на:

– *установчі* – ті, що стосуються різних аспектів життя ЗНЗ, наприклад, керівник наказом визначає завдання колективу закладу чи групі педагогічних працівників з підготовки та проведення предметних тижнів, свят, канікул, екскурсій тощо.

Установчі накази видаються і на виконання законодавчих та нормативних актів про освіту, рішень колегій, наказів управлінь освіти, розпоряджень владних структур. Кількість установчих наказів визначити неможливо, їх видають залежно від ситуації, яка зумовлюється зовнішніми та внутрішніми факторами;

– *констатаційно-установчі накази*. Вони стосуються питань з основної діяльності. Підставою для їх видання можуть бути:

а) результати перевірки стану відповідності викладання окремих предметів вимогам навчальних програм, організації роботи класних керівників, вихователів тощо;

б) позитивні й негативні аспекти оцінювання навчальних досягнень учнів за 12-бальною системою;

в) результати державної підсумкової атестації;

г) результати проведення контрольних робіт, анкетування, тестування, діагностування учнів;

д) результати обговорення окремих особливо важливих питань життя ЗНЗ на засіданнях педагогічної ради, батьківського комітету, комітету громадської ради;

е) питання ведення шкільної документації.

Необхідно періодично узагальнювати в наказах і такі питання:

– виконання законів України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", Державної національної програми "Освіта" ("Україна ХХІ століття"), Положення про загальноосвітні й навчальний заклад, Концепції національного виховання, Статуту ЗНЗ;

– аналітико-узагальнювальні накази. У них узагальнюються підсумки вивчення досвіду роботи вчителів, груп учителів, методичних об'єднань, результати дослідницької та експериментальної роботи ЗНЗ.

Вимоги до написання наказів з питань організації навчально-виховного процесу:

1. Кожен наказ має номер, дату і заголовок. Заголовок повинен бути коротким і точно відображати зміст наказу.

2. Текст наказу складається з двох частин:

– констатувальної (преамбули);

– розпорядчої (резольюційної).

Констатувальна частина

1) у констатувальній частині викладаються факти, обставини, міркування, причини, які стали підставою для видання даного наказу;

2) преамбула викладається стисло й лише з тих питань, з яких даються розпорядження в резолюційній частині. Кожна нова думка оформляється з нового абзацу;

3) якщо підставою для видання наказу є розпорядчий документ керівної організації, то в констатувальній частині вказується назва, номер, дата і заголовок до тексту розпорядчого документа, а також коротко передається зміст того розділу документу, який стосується ЗНЗ, що видає наказ;

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

4) якщо в констатувальній частині наказу потрібно підкреслити роль конкретної особи, використовують особову форму. *(Учитель фізики _____ не забезпечив дотримання правил техніки безпеки ...);*

5) якщо ж факт, про який ідеться в наказі, має більше значення, ніж роль конкретної особи чи йому надається узагальнювальне значення, використовують безособову форму ("*...не забезпечується дотримання правил техніки безпеки ...*");

6) констатувальна частина може бути відсутня, якщо запланована дія не потребує роз'яснення.

Розпорядча частина

1) текст розпорядчої частини повинен мати наказову форму висловлювання і починатися словом "НАКАЗУЮ", яке пишеться (друкується) в окремому рядку великими літерами;

2) якщо констатувальна частина відсутня, то розпорядження наказу викладається без слова "наказую" (наприклад, накази про прийняття на роботу, зарахування учнів у ЗНЗ тощо);

3) у розпорядчій частині кожен пункт повинен відповідати на три запитання: *Кому? Що? До якого часу?*;

4) у розпорядчій частині (після слова "наказую") перелічуються всі дії для виконання підлеглими, структурними підрозділами й посадовими особами, до яких звернено наказ;

5) розпорядча частина може ділитися на пункти й підпункти, якщо наказ передбачає виконання різних за характером дій;

6) кожен пункт і підпункт нумерується тільки арабськими цифрами;

7) пункти наказів не повинні суперечити один одному;

8) пункт починається із зазначення виконавця та конкретної дії, вираженої дієсловом у неозначеній формі (забезпечити, встановити, здійснити, розробити і т. ін.);

9) посадова особа вказується як виконавець тільки тоді, коли наказ стосується безпосередньо конкретної особи. У такому разі вказується повна назва посади виконавця. Прізвище, посада, назва структурного підрозділу пишуться в давальному відмінку;

10) прізвища осіб у межах одного пункту слід розташовувати в алфавітному порядку;

11) в останньому пункті розпорядчої частини вказуються особи, на яких покладається контроль за виконанням наказу. Його

починають словами: "Контроль за виконанням даного наказу покладається на..." (повна назва посади і прізвище записуються у знахідному відмінку);

12) якщо до наказу є додатки, то перед підписом керівника подається їх перелік;

13) накази підписує керівник ЗНЗ;

14) з наказом повинні ознайомитись усі названі в ньому особи, котрі розписуються про ознайомлення з наказом. В окремих випадках накази доводяться до відома всіх працівників і вивішуються для ознайомлення з їх змістом;

15) нумерація наказів ведеться впродовж календарного року;

16) наказ набуває чинності з моменту його підписання.

Наказ має не тільки *адміністративно-правове*, а й *виховне значення*, тому його формулювання повинні вирізнятися вичерпною точністю й високою культурою викладу.

За змістом накази мають бути:

- науково обґрунтованими і грамотними;
- повноважними;
- законними (не суперечити нормативним документам і законам);
- обґрунтованими (на основі констатації фактів);
- несуперечливими за змістом;
- своєчасними (відповідати духові часу і потребам);
- ясними, чіткими, мати логічну послідовність, завершеність;
- із зазначенням прізвищ конкретних осіб і терміну виконання.

Реквізити наказу:

1. Назва ЗНЗ (якщо наказ на бланках).
2. Назва документа ("наказ").
3. Дата.
4. Номер.
5. Місце видання.
6. Заголовок до тексту.
7. Текст.
8. Підпис керівника.
9. Візи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти / Т. Бабенко // Директор школи. – 2007. – № 21–22. – С. 3–36.

2. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І. Бондар. – К. : Школяр, 2000. – 191 с.

3. Волканова В. Менеджеру освіти про теоретичні основи управління / В. Волканова // Директор школи. – 2007. – № 3–4. – С. 3–39.

4. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посібник / Л.І. Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 144 с.

5. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. [Монографія]. – К. : Логос, 1998. – 140 с.

6. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / Л.М. Карамушка // Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості : – К. : Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 1993. – С. 35-42.

7. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. [Монографія]. – К. : Ніка-Центр, 2002. – 332 с.

8. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) / Н.Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.

9. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.

10. Кравець В. Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою школою / В. Кравець // Управління освітою. – 2007. – № 19. – С. 26.

11. Освітній менеджмент : навч. посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

12. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний аспект. [Монографія]. – К. : Школяр, 1996. – 302 с.

13. Приходченко К. Не оцінювати, а мотивувати. Управління функціонуванням творчого освітнього середовища загальноосвітнього навчального закладу гуманітарного профілю / К. Приходченко // Управління освітою. – 2008. – № 4. – С. 3–15.

14. Хміль Ф.І. Менеджмент : підручник [для студентів кооперативних вищих навч. закладів]. – К. : Вища школа, 1995. – 315 с.

2.2.2. Ділова гра "Підготовка до проведення засідання педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу з проблеми активізації пізнавальної діяльності учнів у процесі навчання"

Мета гри: відпрацювання функціональних дій керівника ЗНЗ під час підготовки питань до обговорення на педагогічній раді; показати, як координаційна діяльність керівника під час підготовки стимулює творчу думку вчителів, спрямовану на вдосконалення навчально-виховного процесу та розвиток учнів; формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ.

Опис гри. Ця гра є колективною, і від зусиль усіх гравців, спрямованих на успішне вирішення загального питання, залежить її ефективність. Вона повинна віддзеркалити моделювання дій керівника під час підготовки до проблемного питання "Активізація пізнавальної діяльності учнів в процесі навчання" та обговорення його на засіданні педагогічної ради. Цей процес доволі тривалий, але в ньому необхідно виділити декілька етапів, що характеризують активну управлінську діяльність керівника. До них можна віднести:

Перша нарада при керівникові має на меті затвердити комісію з підготовки питань до засідання педагогічної ради, здійснити розподіл обов'язків між її членами, затвердити план дій.

Друга нарада при керівникові, на якій присутні всі учасники підготовчого процесу, ставить на меті здійснення поточного контролю шляхом заслуховування стислих повідомлень членів комісії про наявність зібраного фактичного матеріалу, про додаткові питання, що виникли під час підготовчої роботи, які потребують додаткового дослідження.

Третя нарада – заключна. На цьому етапі проводять підсумок підготовчої роботи, обговорюються та узагальнюються всі матеріали, які зібрані під час підготовчого періоду. Визначаються позитивні та негативні сторони в діяльності педагогічного колективу з реалізації означеної проблеми в навчально-виховному процесі, визначаються завдання, які повинні бути поставлені перед колективом вчителів, затверджується проект рішення педагогічної ради та порядок її проведення.

Тактика гри – розігрування отриманих ролей. Група магістрантів вибирає керівника, якому необхідно буде виконати роль

голови ради. З цього моменту він моделює всі управлінські дії з підготовки до проведення педагогічної ради, розподіляє між магістрантами ролі (заступників керівника, керівника методичного об'єднання, вчителів-предметників, завідувачів кабінетів, представників громадських організацій) та приступає до виконання функціональних обов'язків, пов'язаних із завданням.

Правила гри. Всі учасники діють у відповідності до вимог викладача, котрий її організовує.

Інструкція керівнику – голові ради:

1) голова педагогічної ради повинен добре вивчити літературу з проблеми педагогічної ради, щоб добре її зрозуміти;

2) усвідомити, як теоретичні положення проблеми реалізуються у ЗНЗ, яким він керує. Така підготовка буде дуже добре впливати на подальший хід підготовки проведення педагогічної ради;

3) голові ради дозволяється на власний розсуд, визначати місце та роль майбутньої ради в загальній системі роботи з педагогічними кадрами та у відповідності зі своїм рішенням вести підготовку до нього;

4) до складу комісії з підготовки до засідання педагогічної ради залучати найбільш підготовлених фахівців;

5) під час проведення нарад заслуховувати інформацію членів підготовчого комітету та відкидати зайву, концентруючи свою увагу на питаннях, які мають безпосереднє відношення до теми педагогічної ради. Якщо повідомлення члена комісії не розкриває проблеми ні з теоретичного, ні з практичного боку, необхідно застосувати додаткові питання або повернути на доопрацювання;

6) визначити, хто буде виступати з доповіддю, співповіддю (керівник або заступник), забезпечить ознайомлення з тезами доповіді членів комісії та обговорить проект рішення.

Інструкція членам комісії з підготовки засідання педагогічної ради:

1) членам комісії необхідно вивчити літературу з проблеми майбутньої педагогічної ради, зрозуміти сутність питання, усвідомити шляхи її вирішення в практичній діяльності кожного вчителя;

2) підготувати матеріал з питання, що їм доручив голова ради, відкинути усю зайву інформацію, яка не має прямого відношення до досліджуваної проблеми;

3) підготуватися до дискусії, яка може розгорнутися на педагогічній раді після доповіді чи співдоповіді.

Інструкція спостерігачам-експертам:

1) вивчити літературу з проблеми;

2) уважно слідкувати за ходом усіх трьох нарад при керівникові, їх цілеспрямованістю, керівною діяльністю голови педагогічної ради, роботою членів комісії;

3) дати оцінку розкриттю на педагогічній раді теоретичної та практичної сторін обговорюваної проблеми;

4) дати оцінку грі з точки зору відпрацювання та закріплення професійних навичок управлінської діяльності керівника ЗНЗ;

5) дати оцінку проекту рішення педагогічної ради, його цілеспрямованості, конкретності, можливості його виконання, можливу результативність у удосконаленості навчального процесу після його реалізації.

Регламент підсумкового заняття. На цю гру відводиться 4 академічних години: 70 хвилин на гру та 20 хвилин – на обговорення. Між нарадами у ході гри необхідно зробити перерву на 2 хвилини та оголосити перехід до наступного етапу підготовки педагогічної ради. Викладач, котрий організує гру, підводить підсумки, дає оцінку роботі магістрантів – гравців та магістрантів – експертів та формулює загальні рекомендації для керівника ЗНЗ.

ЛІТЕРАТУРА

з методики проведення педагогічної ради та підготовки до неї

1. Дроб'язко П. Удосконалення роботи педагогічної ради / П. Дроб'язко // Директор школи. – 2000. – № 37. – С. 9.

2. Капустін М. Методика підготовки і проведення педагогічної ради / М. Капустін // Завуч. – 1 вересня 2001. – № 10. – С. 6–7.

3. Кашкін Ю. Самоосвітня діяльність учителя – запорука успішної роботи школи: Матеріали до педагогічної ради / Ю. Кашкін // Директор школи. – 2001. – № 17. – С. 11.

4. Липова Л. та ін. Педагогічні ради у школі: технологія і спрямованість / Л. Липова // Директор школи. – 2000. – № 41. – С. 7.

5. Можейко Г. Управління учнівською та педагогічною творчістю (Педагогічна рада, з досвіду роботи) / Г. Можейко // Директор школи. – 2000. – № 1.

6. Романюк А. Як готувати підсумкове засідання педради / А. Романюк // Сільська школа України. – 2001. – № 11. – С. 15.

7. Селевко Г. Педагогічна рада – ділова гра / Г. Селевко // Завуч. – 2001. – № 7. – С. 2.
8. Селевко Г. Педагогічна рада у формі семінару-практикуму / Г. Селевко // Завуч. – 2001. – № 3. – С. 2.
9. Селевко Г. Технологии педагогических советов / Г. Селевко // Сельская школа. – 2000. – № 4-5. – С. 11; 2001. – № 1. – С. 16.

ЛІТЕРАТУРА

з проблеми активізації пізнавальної діяльності учнів у процесі навчання

1. Ігнатенко М.Я., Соколенко Л.О. Реалізація прикладної спрямованості шкільного курсу математики як засіб активізації навчально-пізнавальної діяльності учнів : навчальний посібник / М.Я. Ігнатенко, Л.О. Соколенко. – К. : ІЗМН, 1997. – 76 с.
2. Корсакова О.К. Методи навчання, що формують в учнів досвід перетворювальної діяльності / О.К. Корсакова. – К. : ФАДА ЛТД, 2000. – 28 с.
3. Левинберг Л.М., Ибрагимов Р.А. Активизация познавательной деятельности младших школьников (на материале математики) / Л.М. Левинберг, Р.А. Ибрагимов. – Ташкент : Из-во "Фан" АН УзССР, 1991. – 216 с.
4. Психологические основы формирования личности в педагогическом процессе / Под ред. А. Коссановски, Х. Кюка, И. Ломпшер, Г. Розенфелда. Перевод с немецкого. – М. : Педагогика, 1981. – 224 с.
5. Скрипченко О.В., Лисянська Т.М., Скрипченко Л.О. Довідник з педагогіки та психології. – К. : Видавництво Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, 2002. – 216 с.
6. Шамова Т.И. Активизация учения школьников / Т.И. Шамова. – М. : Педагогика, 1982. – 208 с.
7. Щукина Г.И. Актуальные вопросы формирования интереса в обучении / Г.И. Щукина. – М. : Просвещение, 1984. – 176 с.
8. Щукина Г.И. Педагогические проблемы формирования познавательных интересов учащихся / Г.И. Щукина. – М. : Педагогика, 1988. – 203 с.
9. Якиманская И.С. Знания и мышление школьника / И.С. Якиманская. – М. : Знание, 1985. – 78 с.
10. Якиманская И.С. Личностно ориентированное обучение в современной школе / И.С. Якиманская. – М. – 1996. – 96 с.

2.2.3. Ділова гра "Засідання педагогічної ради з проблеми підвищення виховної функції уроку"

Мета гри: формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ; відпрацювання комплексу управлінських вмінь, пов'язаних із проведенням педагогічної ради та обговорення педагогічних проблем; колективна розробка плану розкриття проблеми, що виноситься на обговорення педагогічної ради.

Правильна підготовка до педагогічної ради та успішне її проведення можливе за наступних умов:

- знання та дотримання нормативних документів, що мають пряме відношення до функцій педагогічної ради ЗНЗ;
- знання теоретичних основ ролі та функціонування педагогічної ради;
- вивчення передового педагогічного досвіду підготовки та проведення засідань педагогічної ради з поточних проблем;
- уміння творчо використовувати теорію та практику з певного питання;
- дотримання демократичного стилю управління;
- наявності вміння накопичувати та правильно добирати необхідну інформацію;
- дотримання професійної етики в усіх випадках спілкування керівника з підлеглими;
- активна участь усього педагогічного колективу в підготовці засідання.

Опис гри. Ця гра є колективною і поділяється на дві основні частини: проведення підготовки до засідання педагогічної ради та її проведення.

Викладач, котрий організовує проведення гри, призначає головою ради магістранта та доручає йому увесь подальший процес підготовки та проведення педагогічної ради.

Голова ради обирає зі складу магістрантів комісію з підготовки майбутнього засідання педагогічної ради. Членами комісії доручається виконання різних ролей: заступника керівника з навчально-виховної роботи, вчителів-предметників, представників громадських організацій.

Склад комісії та виконання ролей визначається тематикою педагогічної ради.

Керуючись вміння, що отримали магістранти у попередній грі, голова педагогічної ради проводить з членами комісії необхідні наради зі збору необхідної інформації, її аналітичної обробки, підготовки проекту рішення педагогічної ради, визначає порядок ведення педагогічної ради.

Тактика гри – розігрування ролей, участь в ігровому занятті усієї групи магістрантів, яка поділяється на безпосередніх виконавців: голову педагогічної ради ЗНЗ, заступника керівника з навчально-виховної роботи, представників громадських організацій, вчителів-предметників, керівників методичних об'єднань, що беруть активну участь у підготовці засідання ради та в обговоренні проблем, а також спостерігачів-експертів, яким буде необхідно провести аналіз імітованих всіма гравцями дій з точки зору їх реальності та професійно-управлінської корисності.

Викладач, котрий організує ігрове заняття, та всі учасники гри діють відповідно до наступних інструкцій.

Інструкція викладачу-керівнику ділової гри:

1) викладач повинен чітко уявляти собі: яку мету, вирішення якої педагогічної проблеми він прагне здійснити за допомогою гри. Він повинен сам запропонувати проблему для обговорення на засіданні педагогічної ради або врахувати побажання магістрантів. Найбільш доцільно запропонувати кілька проблем для обговорення;

2) якщо тематика визначена, викладач обговорює з магістрантами роль та місце цієї педагогічної ради в системі роботи керівника ЗНЗ з педагогічними кадрами, а також формулює цілі гри;

3) успіх гри, її дидактична цінність залежить від професійних умінь голови ради. Тому при його призначенні з членів групи необхідно враховувати не тільки побажання самого магістранта, але і його ерудицію, теоретичну підготовку за визначеною проблемою;

4) викладач знайомить магістрантів зі сценарієм гри: змістовим описом гри, процесом її проведення, що імітує проведення засідання педагогічної ради; призначає основного гравця – голову педагогічної ради та доручає йому самостійно визначити роль кожному магістранту, їх місце у грі;

5) викладач бере участь у засіданнях комісії з підготовки до проведення педагогічної ради, знайомиться із доповіддю та рішенням педагогічної ради;

6) за необхідності проводить індивідуальні та групові консультації з учасниками гри, особливо у плані науково-

практичного обґрунтування рішень, запропонованих до проекту рішення педагогічної ради;

7) у ході засідання ради керівник гри може запроваджувати непередбачувані експромти, однак можливих в житті ЗНЗ ситуацій, рішення яких потребує від голови ради швидкої орієнтації під час засідання, умілого використання інформації для прийняття рішення. Це можуть бути необґрунтовані зауваження вчителів, несподіваний прихід батьків, які вимагають негайної зустрічі з класним керівником;

8) у разі необхідності викладач може впливати на хід засідання педагогічної ради за допомогою підказок, а додатковими питаннями спрямовувати дискусію у необхідне русло.

Після завершення гри "Засідання педагогічної ради з проблеми підвищення виховної функції уроку" викладач-керівник аналізує її разом з магістрантами.

Інструкція голові педагогічної ради:

1) голова ради творчо імітує в ході гри всі управлінські дії з підготовки та проведення педагогічної ради, керується при цьому Статутом загальноосвітнього навчального закладу та Положенням про педагогічну раду;

2) докладає зусиль до з'єднання всіх магістрантів у єдиний педагогічний колектив;

3) складає перелік літератури із означеної проблеми, виокремлює головні питання, які будуть обговорюватися на педагогічній раді та знайомити з ними свій умовний педагогічний колектив;

4) зі складу магістрантів призначає комісію з підготовки педагогічної ради та проводить з ними нараду, розподіляє доручення з реалізації проблеми у практичній діяльності вчителів, визначає, хто з них буде грати роль вчителя-предметника;

5) проводить індивідуальні консультації з магістрантами, що виконують ролі вчителів-предметників та дає їм конкретні вказівки, який саме матеріал необхідно підготувати до наступного засідання комісії;

6) на черговому засіданні комісії з підготовки педагогічної ради голова заслуховує інформацію від кожного члена, вносить необхідні корективи в подальшу роботу з урахування загальної мети гри; знайомить членів комісії з основними питаннями та

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

напрямами доповіді, пов'язує з отриманою від вчителів інформацією. На цьому ж засіданні він пропонує членам комісії надати свої пропозиції до проекту рішення педагогічної ради;

7) на третьому засіданні комісії голова враховує додаткову інформацію, яку зібрали вчителі у відповідності до настанов, що були отримані на попередньому засіданні; знайомить склад комісії (вчителів) зі своєю доповіддю, орієнтовним проектом рішення педагогічної ради, який спільно доопрацьовується з врахуванням пропозицій членів комісії;

8) голова ради повинен визначити нововведення, які можна запропонувати для підвищення виховної функції уроку з урахуванням досягнень ЗНЗ;

9) за рішенням комісії голова педагогічної ради робить доповідь, у якій дає оцінку теоретичним досягненням у розробці проблеми, що обговорюється, визначає негативні та позитивні аспекти її реалізації в практиці ЗНЗ, формулює конкретні завдання;

10) після доповіді відповідає на питання членів ради та починає дискусію, тактовно керує процесом її проведення та спрямовує виступи вчителів у русло обговорюваної проблеми;

11) під час проведення дискусії голова слідує за її етикою, дає можливість усім висловити свою думку;

12) після дискусії голова підбиває підсумки педагогічної ради, організовує обговорення проекту рішення та його прийняття.

Інструкція магістрантам, що виконують ролі вчителів-предметників:

1) кожен гравець, що імітує виступ на педагогічній раді, повинен добре знати роль;

2) теоретично підготувати себе до ролі, ознайомившись із новими науковими дослідженнями та методичними досягненнями з означеної проблеми;

3) виступ повинен бути стислим та добре літературно оформленим, діловим, демонструвати чіткий зв'язок теорії з практикою, відповідати загальному напрямку дискусії.

Інструкція спостерігачам-експертам:

1) спостерігачі-експерти ведуть спостереження за ходом проведення педагогічної ради;

2) задля готовності до оцінки управлінських дій голови ради, вони вивчають вимоги нормативних документів до роботи педагогічної ради та наукові дослідження з означеної проблеми;

3) спостерігачі повинні бути добре обізнані на теорії та практиці з проблеми педагогічної ради;

4) під час обговорення та оцінки дій гравців повинні тактовно та об'єктивно висловлюватися. Обов'язково слід дати оцінку гри в цілому, а також з точки зору вдосконалення професійних вмінь.

Регламент гри. На гру відводиться 4 академічні години, з них 90 хвилин – на засідання педагогічної ради та 90 хвилин – на аналіз моделі засідання педагогічної ради.

Після закриття засідання починається аналіз моделі педагогічної ради, створеної гравцями. Спочатку виступає голова ради з самоаналізом своєї діяльності з підготовки та проведення засідання педагогічної ради, потім надається слово гравцям, що виконували ролі вчителів-предметників для самоаналізу.

Загальна дискусія та підбиття підсумків гри. У ній беруть участь усі магістранти, вони повинні охопити, крім окремих питань орієнтовної схеми, ще і специфічні:

- 1) змістовну та функціональну сторони доповіді голови ради;
- 2) дотримання процедур проведення засідання педагогічної ради;

- 3) вміння голови організувати дискусію і вести її в руслі конкретної проблеми з метою формування колективної думки.

- 4) дотримання головою професійної етики, культури спілкування щодо членів педагогічної ради;

- 5) виступи вчителів та інших працівників з окресленої проблеми (цілеспрямованість, доречність, теоретична та методична цінність, роль та значимість виступу в загальній дискусії).

Голова підводить підсумки за результатами дискусії, і тут важливе його вміння дати принципову оцінку всім виступам, узагальнити, сформулювати завдання та рекомендації для педагогічного колективу.

Зміст рішення педагогічної ради, особливо в розпорядній частині, повинен бути цілеспрямованим, обґрунтованим, конкретним для виконання, враховувати активність учителів у процесі обговорення проекту рішення.

Важливою є оцінка гри з точки зору підготовки магістрантів до управлінської діяльності.

Після завершення обговорення викладач дає оцінку гри в цілому, виконанню окремих ролей, узагальнює підсумки аналізу,

зробленого магістрантами, робить зауваження щодо окремих висловлювань, уточнює та виправляє помилкові трактування та положення, відповідає на питання та формулює необхідні рекомендації.

ЛІТЕРАТУРА

з теми "Підвищення виховної функції уроку"

1. Волкова Н.П. Педагогіка : посібник / Н.П. Волкова. – К. : Видавничий центр "Академія", 2002. – 576 с.
2. Галузинський В.М., Євтух М.Б. Педагогіка : теорія та історія : Навчальний посібник. – К. : Вища школа, 1995. – 237 с.
3. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / С.У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.
4. Діалогічна взаємодія у навчально-виховному процесі загальноосвітньої школи / За ред. Г.О. Балла, О.В. Киричука, Р.М. Шамолашвілі – К. : ІЗМН, 1997.
5. Касьяненко М.Д. Педагогіка співробітництва / М.Д. Касьяненко. – К., 1993. – Ч. 3. – 320 с.
6. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / За ред. Л.Н. Проколієнко. – К. : Рад. школа, 1989. – 608 с.
7. Москаленко П.Г., Гадецький М.В. Основи теорії навчання : Навчальний посібник – Харків, 1992.
8. Педагогика : учеб. пособие для студентов пед. ин-тов/ Ю.К. Бабанский, В.А. Сластенин, Н.А. Сорокин и др.; под ред. Ю.К. Бабанского. – 2-е изд., доп. и перераб. – М., Просвещение, 1988. – 479 с.
9. Педагогіка: Хрестоматія / Уклад.: А.І. Кузьмінський, В.Л. Омеляненко. – К. : Знання-Прес, 2003. – 700 с.
10. Педагогічна майстерність : Підручник / І.А. Зязюн, Л.В. Крамущенко, І.Ф. Кривонос та інш., За ред І.А. Зязюна. – 2-е вид., допов. і переробл. – К. : Вища шк., 2004. – 422 с.
11. Педагогический опыт глазами психолога : Кн. для учителя / Л.М. Фридман. – М. : Просвещение, 1987. – 223 с.
12. Педагогічний пошук [Текст] : книга для вчителя / Сост. І.М. Баженова, пер. з рос. – К. : Радянська школа, 1988. – 496 с.
13. Підласий І.П. Як підготувати ефективний урок : Книга для вчителя. – К. : Радянська школа, 1989. – 204 с.

14. Проектування та розбудова особистісно-зорієнтованого освітнього процесу школи / Під ред. С.І. Подмазіна. – К. : Запоріжжя ІЗМО, 1999.

15. Савченко О.Я. Дидактика початкової школи / О.Я. Савченко. – К. : Генеза, 2002 – 366 с.

16. Фіцула М.М. Педагогіка : Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти / М.М. Фіцула. – Тернопіль, 1997. – 190 с.

17. Яковлев Н.М. Методика и техника урока в школе / Н.М. Яковлев, А.М. Сохор. – издание 3-е, переработанное и дополненное. – Москва : Просвещение, 1985. – 208 с.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ МАГІСТРАНТІВ ТА ВИКЛАДАЧІВ

ЗАКОН УКРАЇНИ ВІД 13 ТРАВНЯ 1999 РОКУ № 651-XIV "ПРО ЗАГАЛЬНУ СЕРЕДНЮ ОСВІТУ" (витяг)

Розділ VI. Управління системою загальної середньої освіти

Стаття 39. Управління та громадське самоврядування загальноосвітнього навчального закладу

1. Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює керівник.

Колегіальним органом управління загальноосвітнім навчальним закладом є педагогічна рада, повноваження якої визначаються Положенням про загальноосвітні навчальні заклади.

"ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЗАГАЛЬНООСВІТНІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД"

ПОСТАНОВА КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ВІД 14 ЧЕРВНЯ 2000 РОКУ № 946

(витяг)

Управління загальноосвітнім навчальним закладом

п. 62. Педагогічна рада розглядає питання:

– удосконалення і методичного забезпечення навчально-виховного процесу;

– планування та режиму роботи загальноосвітнього навчального закладу;

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

- переведення учнів до наступних класів і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, впровадження у навчально-виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду;
- морального та матеріального заохочення учнів (вихованців) та працівників закладу;
- притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними своїх обов'язків.

**"ТИПОВИЙ СТАТУТ СЕРЕДНЬОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО
НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ЗАКЛАДУ" НАКАЗ МІНІСТЕРСТВА
ОСВІТИ УКРАЇНИ ВІД 5 СЕРПНЯ 1993 РОКУ № 292**
(витяг)

***п. 59. У закладі освіти створюється постійно діючий дорадчий
колегіальний орган – педагогічна рада***

Головою педагогічної ради є керівник закладу освіти.

Педагогічна рада:

- розглядає питання вдосконалення і методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- обґрунтовує пропозиції, що надходять від педагогів, організацій, підприємств, установ про моральне та матеріальне заохочення учнів, застосування стягнень, залишення невстигаючих учнів для повторного навчання у тому самому класі або, за певних умов, переведення їх до наступного класу;
- організовує роботу, пов'язану з підвищенням кваліфікації педагогічних працівників, розвитком їхньої ініціативності, впровадженням у практику досягнень науки і передового педагогічного досвіду;
- розглядає інші питання діяльності педагогічних працівників.

Робота педагогічної ради планується в довільній формі відповідно до потреб закладу освіти. Члени педагогічної ради мають право виносити на її розгляд актуальні питання навчально-виховного процесу. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але не менше чотирьох разів на рік.

ПЕДАГОГІЧНА РАДА

Одним з основних завдань педагогічної ради є створення дружнього, працездатного педагогічного колективу, в якому кожен почував би себе відповідальним не тільки за доручену йому роботу, а й за всю діяльність школи.

І.П. Жерносек

Сучасні вимоги до організації навчально-виховного процесу та контролю за його результативністю вимагають від керівників закладів освіти не тільки підвищеної відповідальності, але й удосконалення знань та вмінь управління педагогічним колективом. Важливою колегіальною формою управління є педагогічна рада.

Педагогічна рада – постійно діючий колегіальний орган самоврядування педагогічних працівників. Основною метою її створення є об'єднання зусиль колективу ЗНЗ з підвищення рівня навчально-виховної роботи, використання на практиці досягнень педагогічної науки та передового педагогічного досвіду.

Головні напрямки діяльності педагогічної ради полягають у:

- підвищенні науково-теоретичного і науково-методичного рівня викладання основ наук;
- прогнозуванні розвитку ЗНЗ на перспективу (стратегічне планування);
- упровадженні нових психолого-педагогічних ідей, результатів дослідно-експериментальних досліджень та передового педагогічного досвіду в практику роботи навчального закладу;
- розгляді проблем ефективності викладання основ наук, якості знань, умінь і навичок учнів;
- розробці проблем виховання школярів;
- розгляді перспективних та поточних планів роботи ЗНЗ тощо.

Педагогічна рада дозволяє використовувати колективний розум і знання для вирішення складних та актуальних педагогічних проблем, організовувати обмін інформацією, думками між окремими педагогами з метою вироблення колективного рішення.

Педагогічна рада ЗНЗ має забезпечувати два напрямки діяльності:

- *організаційно-педагогічний* – затвердження плану роботи ЗНЗ; розгляд підсумків роботи ЗНЗ за певний період; випуск і переведення учнів; аналіз педагогічного процесу в ЗНЗ;

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

– науково-педагогічний – науково-педагогічна проблема роботи ЗНЗ й шляхи її реалізації; обговорення підсумків наукових досліджень; апробація передового досвіду.

Робота педради планується в довільній формі та відповідно до потреб ЗНЗ. Саме у плануванні й проведенні педагогічних рад фокусується управлінська майстерність керівника навчального закладу, нею підтверджується, висловлюючись сучасною термінологією, кваліфікація керівника як менеджера освітньої галузі.

Правильна підготовка до педагогічної ради та успішне її проведення можливе за дотримання таких умов:

1) знання й дотримання вимог нормативних документів, які регламентують діяльність педагогічної ради в ЗНЗ;

2) усвідомлення теоретичних основ, ролі і функцій педагогічної ради;

3) вивчення кращого досвіду підготовки та проведення засідання педагогічної ради;

4) уміння творчо використовувати теорію і практику з питання, яке обговорюється на педагогічній раді;

5) дотримання демократичного стилю управління ЗНЗ, залучення до підготовки й проведення педради широкого кола педагогів;

6) уміння накопичувати та критично добирати необхідну інформацію;

7) дотримання професійної етики під час спілкування адміністратора з підлеглими;

8) активна участь усього педагогічного колективу в організації й проведенні педагогічної ради;

9) уміння спрогнозувати передбачуваний результат як крок до поліпшення навчально-виховного процесу ЗНЗ.

Отже, ефективність організації педагогічної ради залежатиме головним чином від того, наскільки керівники ЗНЗ правильно визначили процедуру проведення педради залежно від поставленої мети.

Готуючи педагогічну раду, необхідно вирішити такі питання:

<i>Завдання</i>	<i>Сутність</i>
1	2
<i>Визначити тему педради</i>	відображає комплекс сучасних освітніх проблем;
<i>Скласти перелік питань, які виносяться на обговорення</i>	повинні відповідати темі та розкривати зміст проблеми;

1	2
<i>Зібрати методи аналізу теми</i>	застосовуються керівником під час проведення педради і повинні мати системне застосування проблемно-пошукових методів;
<i>Дібрати прийоми взаємодії з учасниками педради</i>	забезпечують взаємодію в усіх можливих ситуаціях;
<i>Продумати оригінальність форми проведення педрад</i>	може бути словесно-інформаційною з використанням сучасних технологій (комп'ютер, відеотехніка тощо);
<i>Сформувати управлінсько-педагогічні знахідки</i>	прийняті колегіальні управлінські рішення під час проведення педради сприяють перспективному розвитку навчального закладу і спроєктовані щодо корекції плану роботи закладу на перспективу.

Педагогічна рада дозволяє:

1) оцінити працівників – їх готовність і здатність розвивати цікаві ідеї та виявляти ініціативу, вміння захищати власну думку і критично висловлювати ставлення до виступів колег;

2) працівникам оцінити себе, власні ділові якості, знання та власний досвід з проблем, які є предметом обговорення на педраді.

Пропонуємо Вашій увазі кілька варіантів педагогічної ради: разом з традиційними, пропонуємо зразки нетрадиційних форм (семінар-практикум, рольова гра, методичний день, круглий стіл, педрада-дослідження, педрада-консиліум, педрада з елементами тренінгу, педрада на основі роботи проблемних груп). Сподіваємось, це допоможе Вам зробити педраду тим органом, котрий об'єднує всіх працівників ЗНЗ, батьків, дітей спільною турботою про сьогодення і майбутнє шкільного життя і перестане викликати уявлення про педраду як про щось надто заформалізоване і таке, від чого не можна відійти.

Методика підготовки і проведення педагогічної ради на тему: "Виховне середовище ЗНЗ"

Мета педагогічної ради:

- з'ясувати, як впливають умови ЗНЗ на вихованість учнів;
- розробити низку заходів з удосконалення виховного середовища.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Педагогічну раду готують творчі групи у складі 3–5 осіб упродовж 1,5–2 місяців. Кожна група має свою дослідницьку програму, що складається з кількох кроків:

Перший крок	Формування керівником ЗНЗ груп, які готуватимуть матеріали для педради на основі проведених досліджень.
Другий крок	Зустрічі заступника керівника з виховної роботи з кожним учасником творчих груп та визначення їх обов'язків.
Третій крок	На загальних зборах творчих груп керівника ЗНЗ в загальних рисах пояснює завдання дослідження і кожна група отримує певний статус. Відтак на нараді перед усім педагогічним колективом оголошують склад груп для підготовки до педагогічної ради, а також тему, мету, способи підготовки.
Четвертий крок	Групи ознайомлюються з програмами дослідження, методами проведення, правилами оформлення довідки й способами викладу матеріалу на педагогічній раді.

Перша (аналітична) група займається вивченням самопочуття педагогів у ЗНЗ. Дослідження проводиться на загальних зборах учителів і педагогів за спеціальним питальником. Кожен викладач отримує анкету, на запитання якої він має відповісти упродовж 5 хвилин.

АНКЕТА

Шановний колего! Просимо Вас відповісти на поставлені питання.
Підкресліть відповідь, яку вважаєте правильною, або напишіть власний варіант. Підписувати анкету не потрібно.

1. Зазвичай, я йду до загальноосвітнього навчального закладу:

- а) із гарним настроєм;
- б) без особливого ентузіазму;
- в) із поганим настроєм;
- г) важко відповісти.

2. У загальноосвітньому навчальному закладі я:

- а) люблю спілкуватися з колегами;
- б) байдужий до оточуючих;
- в) уникаю спілкування.

3. Під час ділового спілкування я:

- а) доброзичливий і довірливий;
- б) поблажливий;
- в) нервозний і дратівливий;
- г) не можу відповісти.

4. Успіх кожного колеги викликає в мене:

- а) радість;
- б) нездорову реакцію;
- в) не знаю.

5. Я зустрічаю нового члена колективу:

- а) доброзичливо та щиро;
- б) байдуже;
- в) по-різному.

6. Якщо на роботі трапляються неприємності, я:

- а) відшукую причини в собі;
- б) шукаю причини в інших;
- в) намагаюся відразу розв'язати проблему;
- г) не звертаю уваги, усе вирішить час.

7. Коли я спілкуюся із завучем (заступником керівника з навчально-виховної роботи), то почуваюся:

- а) доброзичливо й щиро;
- б) по-різному.

8. Запрошення до керівника викликає в мене:

- а) професійний інтерес;
- б) почуття тривоги й занепокоєння.

9. Поява керівника викликає в мене:

- а) радість;
- б) занепокоєння;
- в) негативні емоції.

10. Як правило, критичні зауваження колегам я висловлюю:

- а) відкрито;
- б) обговорюю у вузькому колі;
- в) вважаю, що це мене не стосується.

11. У колективі я:

- а) розповідаю про свої успіхи й невдачі;
- б) гадаю, що краще все "своє" носити "в собі".

12. Скільки років Ви працюєте в загальноосвітньому навчальному закладі:

- а) 1-й рік;
- б) 2-3 роки;
- в) 4-10 років;
- г) понад 10 років.

13. Вкажіть причини, які негативно позначаються на Вашому самопочутті _____

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Аналітична група ознайомлюється зі змістом анкети, термінами проведення опитування, способами обробки анкети, схемою аналізу отриманих результатів, структурою довідки.

Способи обробки анкет (опитувальних аркушів): біля кожної відповіді записують кількість учасників, які дали ствердну відповідь. Наприклад, на перше запитання відповіли "так" (зі 100 опитаних) 87 педагогів, "ні" – 10 педагогів, "не знаю" – 3 педагога.

Після обробки анкет кожен член групи проводить бесіду приблизно з 5 педагогами ЗНЗ і з'ясовує причини, які впливають на настрій учителів. Таким чином, творча група із 3 осіб може поспілкуватися з 15 учителями, диференціюючи їх за стажем, досвідом, авторитетом у педагогічному колективі.

Можливий варіант більш ґрунтовного вивчення особистості та професійних вмінь педагогів за такою програмою:

- 1) систематичність роботи педагога щодо підвищення науково-методичного рівня;
- 2) рівень загальної культури. Розширення меж культурного прогнозування;
- 3) удосконалення професійних знань і вмінь. Участь у науково-методичній роботі;
- 4) моральний авторитет;
- 5) уміння конструювати на основі науково-методичної підготовки оптимальний варіант діяльності як учителя, так і класного керівника;
- 6) уміння об'єктивно оцінювати результати власної діяльності;
- 7) педагогічна спостережливість. Системність психолого-педагогічного вивчення особистості учня;
- 8) сформованість творчої діяльності. Володіння педагогічною технікою;
- 9) взаємодія з учнівським самоврядуванням;
- 10) взаємодія з батьками та громадськістю;
- 11) загальна оцінка науково-методичної підготовки;
- 12) рекомендації.

Отримавши загальну картину ситуації і з'ясувавши причини підвищення стурбованості педагогів, група готує доповідну записку і пропонує низку заходів щодо поліпшення умов роботи педагогів.

Доповідну записку рекомендуємо складати за таким планом:

- 1) тема дослідження;
- 2) мета дослідження;
- 3) учасники дослідження;
- 4) терміни та обсяг дослідження;
- 5) напрямки дослідження;
- 6) результати дослідження;
- 7) причини позитивних і негативних явищ;
- 8) способи усунення причин на рівні мети й завдань;
- 9) система заходів із поліпшення умов роботи із зазначенням термінів і відповідальних;
- 10) прогнозування результатів після реалізації системи заходів.

Можливий інший варіант *структури доповідної записки* про стан вивчення питання, а саме:

1. Вступ

- 1.1. Предмет вивчення.
- 1.2. Терміни вивчення.
- 1.3. Тема перевірки/вивчення.
- 1.4. Мета і завдання перевірки/вивчення.
- 1.5. Хто вивчав питання.
- 1.6. Об'єм виконаної роботи.

2. Аналітична частина

2.1. Загальна характеристика виучуваного питання, яке вивчалось.

2.2. Умови та причини позитивних/негативних сторін (процесів, явищ).

2.3. Причинно-наслідкові зв'язки, що обумовлюють отримані результати.

2.4. Переваги та недоліки вирішення питання/проблеми.

2.5. Фактори, які впливають на процес вирішення питання/проблеми.

3. Підсумкова частина

- 3.1. Узагальнення результатів аналізу.
- 3.2. Висновки.
- 3.3. Рекомендації.
- 3.4. Терміни і форми підведення підсумків.

Підготовлена доповідна обговорюється з керівником ЗНЗ. На цьому робота першої групи закінчується.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Друга група займається дослідженням стану міжособистісних взаємин учнів 5–11 класів.

Вивчаючи учнів та класні колективи, слід дотримуватися наступних вимог:

- вивчення повинне підпорядковуватися підвищенню якості навчання і виховання;
- необхідно поєднувати вивчення з виховним впливом на школярів;
- вивчення слід проводити планомірно та систематично;
- вивчення потрібно проводити в природних умовах життя і діяльності школярів;
- під час вивчення слід використовувати різноманітні методи і прийоми;
- вивчення передбачає ознайомлення з умовами життя та побуту;
- вивчати потрібно не окремі риси, а особистість школяра як єдине ціле;
- під час вивчення слід акцентувати увагу на позитивних, а не на негативних рисах характеру та поведінки учня.

Вивчення міжособистісних взаємин можна проводити за допомогою анкетування. Варіант анкети наведено в таблиці 2.1.

Анкетування проводиться в 5–11 класах. Анкети роздають кожному учневі або ж запитання анкети записують на дошці, а учні мають записати на аркушах номер запитання і свою оцінку – відповідь на нього.

Таблиця 2.1.

АНКЕТА

Запитання	Оцінки				
	5	4	3	2	1
1. Чи подобаються тобі заходи, які проводяться у твоєму класі?					
2. Чи подобаються тобі заходи, що проводяться в ЗНЗ?					
3. Ти задоволений характером взаємин із учнями у своєму класі?					
4. Чи можна сказати, що в твоєму класі гарні взаємини між учнями і класним керівником?					
5. Чи погоджуєшся ти, що твій клас – це дружний і згуртований колектив?					

6. Чи можна сказати, що вчителі та учні ставляться одне до одного з теплотою й повагою?					
7. Оціни своє ставлення до ЗНЗ, в якому ти вчишся.					

Тлумачення оцінок:

5 – дуже подобається, цілком задоволений, завжди згоден;

4 – подобається, задоволений, згоден;

3 – не завжди подобається, не завжди задоволений, не завжди згоден;

2 – не задоволений, не подобається, не згоден;

1 – усе дуже погано.

Обробка анкети:

Кількість балів на кожне запитання в кожному класі вираховують окремо, потім суму ділять на кількість учасників анкетування і отримують середнє арифметичне значення.

Цей середній бал характеризує ставлення учнів класу до справ у їх класі. Після таких розрахунків робиться зведена таблиця по ЗНЗ за схемою, наведеною в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

№ питання	Середній бал (по класах)			
	5-А	5-Б	...	11-Б
1.				
...				

Дані таблиці можна зобразити графічно у вигляді графіка або діаграми. У такому разі як додаток до таблиці ви матимете наочне зображення динаміки стосунків у класних колективах.

Після проведення анкетування та статистичної обробки матеріалів творча група з'ясовує причини формування показників. Для цього члени групи домовляються між собою про проведення співбесід з активами окремих класів, щоб з'ясувати причини високого чи низького рівня оцінювання стосунків у класних колективах. Після цього група складає доповідну (за поданим вище планом), обмірковує пропозиції і розробляє заходи.

Третя група займається перевіркою санітарно-гігієнічних, естетичних, побутових умов і стану здоров'я учнів.

Зазначені умови та стан здоров'я перевіряються за критеріями, прийнятими в ЗНЗ, виявляють відхилення від норми, готують доповідну, планують низку заходів для поліпшення умов відповідно до прийнятих вимог (критеріїв оцінок).

Четверта група проводить перевірку методики оцінювання рівня вихованості учнів. Сама методика буде описана нижче. Ми ж розглянемо її суть. До цієї групи вводять класних керівників однієї паралелі 1–11 класів. Якщо бажаючих немає, можна обмежитися трьома педагогами – один від початкових класів і відповідно по одному від 5–9 і 10–11 класів.

Мета дослідження – проаналізувати, як учителі використовують методику на практиці, а також визначити ставлення до методики класних керівників, учнів та їх батьків.

Крім зазначених груп, можна створювати інші творчі групи, наприклад, із розробки правил внутрішнього розпорядку, правил для учнів тощо. На цьому підготовка до педради завершується.

Наступним кроком є **проведення педагогічної ради**.

На педагогічній раді кожна група оголошує свою проблему, розповідає про її стан і способи вдосконалення. Тих учасників педради, які не входять до творчих груп з підготовки, на початку педради розподіляють на чотири групи:

- група підтримки;
- група критиків;
- проектно-аналітична;
- група експрес-інформації.

Завдання цих груп певною мірою визначаються самою назвою. Учасники слухають виступи творчих груп, аналізують, оцінюють і висловлюють власну точку зору. Група експрес-інформації спостерігає за ходом педагогічної ради і висловлює своє ставлення до подій у вигляді дружніх шаржів, частівок, гумористичних замальовок. Проектно-аналітична група готує проект рішення педагогічної ради. Порядок проведення може бути різним, наприклад, надається слово кожній групі, а потім обговорюється проблема.

Рішення педагогічної ради складається із системи заходів, запропонованих творчими групами.

Рекомендуємо Вам взяти до уваги наступні *вимоги до складання педагогічних рішень*, які б оптимально виконували свої функції:

1) педагогічне рішення має бути науково обґрунтованим, тобто впливати з глибокого розуміння закономірностей педагогічного процесу, враховувати вікові й індивідуальні особливості школярів;

2) будь-яке рішення дієве лише тоді, коли воно своєчасно прийняте і природно впливає на ситуацію, що складається. Однак припустиме і передчасне, і запізнile рішення;

3) основу педагогічного рішення повинні становити повага до особистості вчителя, учня, гуманізм, віра в людину, опора на її позитивні риси;

4) педагогічне рішення має бути результатом осмислення, наукового аналізу ситуації, водночас оригінальним і нешаблонним;

5) прийняте рішення повинно аргументуватися. Без переконливої аргументації рішення не має педагогічної цінності.

Отже, рішення педагогічної ради повинно бути:

- науково обґрунтованим;
- стислим та чітко сформульованим;
- вчасним;
- адресним;
- визначеним щодо термінів виконання.

Реалізація рішення педради здійснюється таким чином:

Завдання	Сутність
<i>Постановка рішення на контроль</i>	занесення його до журналу контролю, книги наказів, до карти контролю тощо;
<i>Прийняття адміністративного рішення</i>	видання наказу, розпорядження, проведення нарад, засідань методоб'єднань, динамічних, робочих або інших груп;
<i>Шляхи реалізації рішення</i>	розробка заходів щодо реалізації рішень, планування проведення організаційно-педагогічних заходів, складання графіків; організація проведення відкритих уроків, семінарів-практикумів, теоретичних семінарів, читань, конференцій, засідань методичних об'єднань тощо; вивчення і впровадження досвіду роботи, апробація різних педагогічних інновацій, вивчення результатів праці, досягнень тощо;
<i>Терміни і форми контролю</i>	відвідування уроків, факультативів, семінарів тощо з метою контролю; проведення директорських контрольних робіт, перевірки знань і умінь учнів згідно з вимогами навчальних планів і програм; узагальнення матеріалів, співбесіди, анкетування вчителів, учнів, батьків тощо;
<i>Зняття з контролю</i>	інформування педагогічного колективу про остаточне виконання рішення педради, відмітка про це в журналі чи картці контролю.

2.2.4. Ділова гра "Технологія планування роботи ЗНЗ"

Мета гри: опрацювання усіх управлінських дій, що мають відношення до технології колегіальної розробки річного плану роботи ЗНЗ; формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ.

Планування найбільш повно віддзеркалює процес управління, якщо воно:

- 1) засновується на директивних та нормативних документах щодо діяльності та на принципах планування;
- 2) враховує підсумки педагогічного аналізу за минулий рік, потреби і пропозиції вчителів, батьків з питань інтенсифікації навчально-виховного процесу, що спрямовані на успішну реалізацію завдань, які стоять перед ЗНЗ, а також врахування інтересів учнівського колективу;
- 3) враховує та базується на ретельному вивченні та врахуванні факторів та умов функціонування ЗНЗ, тенденцій його розвитку;
- 4) спирається на новітні досягнення теорії та практики шкільного планування і творче їх використання;
- 5) визначає перспективу змісту управлінських функцій;
- 6) забезпечує сукупність заходів, необхідних для реалізації завдань, що ставлять перед ЗНЗ в новому навчальному році.

Опис гри. Ця гра є колективною і багатоетапною, яка імітує тривалий термін діяльності керівника ЗНЗ та педагогічного колективу під час розробки річного плану. Її дидактична ефективність залежить від зусиль усіх гравців і спрямована на створення моделі процесу розробки річного плану роботи ЗНЗ за активної участі в ньому шкільного колективу. Ця гра повинна продемонструвати аналітичні, організаторську та координувальну діяльність керівника за під час колективної розробки річного плану навчально-виховної роботи ЗНЗ. Оскільки планування роботи ЗНЗ у реальних умовах здійснюється з урахуванням критичних зауважень щодо виконання плану роботи ЗНЗ, тому необхідно під час гри використовувати конкретний план роботи реально існуючого загальноосвітнього ЗНЗ. Процес планування доволі тривалий. Він охоплює термін з вересня по серпень, в ньому виділяється декілька етапів, що характеризуються активною управлінською діяльністю

керівника ЗНЗ. До цих етапів слід віднести: чотири спеціальні наради при керівникові, кожне з яких має своє конкретне призначення у загальному процесі планування.

Перша нарада – організаційна. Вона відбувається у вересні. На цій нараді керівник формує комісії з розробки кожного розділу річного плану. До її складу входять: заступники керівника, керівники методичних об'єднань, завідувачі кабінетів, досвідчені вчителі, класні керівники, представники громадських організацій. Кожна комісія отримує конкретні настанови: як вести збір інформації, як її обробляти та за якими проблемами провести анкетування вчителів, учнів та батьків з метою накопичення достатньої інформації до майбутнього планування. Процес збирання необхідної інформації триває з вересня по березень.

Друге засідання наради – контрольне. Воно відбувається в лютому і має на меті здійснення поточного контролю за процесом збору й обробки інформації, необхідної для планування на наступний навчальний рік. Керівник заслуховує повідомлення голів комісій про хід підготовки матеріалів до проекту плану роботи ЗНЗ, висловлює власні побажання та дає додаткові настанови про подальший хід накопичення матеріалу, необхідного для підготовки першого варіанту річного плану. На цій нараді керівник знайомить комісію з попередніми підсумками аналізу навчально-виховного процесу в поточному році та пропонує завдання на новий навчальний рік, які слід врахувати усім, хто бере участь у процесі складання плану.

Третя нарада скликається для складання проекту плану в цілому. Вона проводиться у кінці квітня, щоб залишився час на остаточне доопрацювання плану. На цій нараді керівник ЗНЗ знайомить усіх присутніх з підсумками роботи комісій з попереднього складання плану роботи окремих підрозділів ЗНЗ; з результатами анкетування вчителів, учнів, батьків, знайомить із критичним зауваженнями по реалізації поточного річного плану, з побажаннями на наступний навчальний рік. На основі проведеного аналізу навчально-виховної роботи ЗНЗ визначаються причини недоліків у роботі ЗНЗ та необхідні резерви для їх усунення; визначаються головні завдання на новий навчальний рік. Усі ці зауваження та пропозиції пропонується врахувати комісіям під час доопрацювання відповідного розділу плану та надати його у певний термін.

Четверта нарада присвячена підбиттю підсумків усієї діяльності з розробки річного плану та внесення до нього остаточних поправок після міських (районних) серпневих нарад.

Тактика гри – розігрування отриманих ролей з колективної розробки річного плану роботи ЗНЗ. Магістранти обирають зі свого складу гравця-керівника, який має створити модель управлінської діяльності, необхідної при колективній розробці річного плану роботи ЗНЗ. Керівник обирає інших гравців-заступників, голів та членів комісії з розробки річного плану. Інші магістранти виконують роль спостерігачів-експертів, яким належить дати оцінку розробленої гравцями моделі управлінської діяльності керівника ЗНЗ під час колективної підготовки річного плану на новий навчальний рік.

Правила гри. Усі учасники гри діють відповідно до інструкцій викладача, що організовує гру.

Інструкція викладачу – керівнику ділової гри "Технологія планування роботи ЗНЗ":

1) викладач знайомить магістрантів з метою гри, наголошує на складності створення моделі управлінської діяльності керівника ЗНЗ при розробці річного плану та важливості оволодіння діями, що ведуть до професійного удосконалення;

2) для виконання ролі керівника обирається найбільш підготовлений у теоретичному плані магістрант;

3) забезпечує магістранта річним планом роботи будь-якого ЗНЗ, який повинен розглядатися гравцями як поточний план роботи "умовно свого" ЗНЗ, допомагає скласти орієнтовний список літератури проблеми планування;

4) проводить за необхідності консультації з керівником та головами комісій з розробки конкретних розділів річного плану роботи ЗНЗ;

5) надає допомогу головам комісій у процесі підготовки робочих засідань;

6) у підготовчий період до гри та під час консультацій знайомиться зі змістом та методикою проведення керівником кожної наради та за необхідності надає рекомендації з метою підвищення їх ефективності в загальному процесі розробки річного плану;

7) після проведення гри викладач проводить її аналіз: спрямовує хід дискусії шляхом детального обговорення найбільш складних етапів у процесі розробки річного плану роботи ЗНЗ;

8) підбиває підсумки дискусії, відповідає на питання, аналізує виступи учасників дискусії та формулює практичні рекомендації.

Інструкція гравцю, що виконує роль керівника ЗНЗ:

1) керівник повинен підготуватися до управління процесом колективної розробки річного плану на наступний рік: вивчити нові педагогічні дослідження з проблем планування; у світлі нових ідей та настанов зробити аналіз власних теоретичних пізнань у цій галузі; визначити можливі нововведення у технологію планування, створити у колективі творчу атмосферу;

2) скласти та довести до відома педагогічного колективу перелік новітніх досліджень з питань планування;

3) з магістрантів сформувати робочі комісії зо розробки окремих розділів річного плану та провести з ними на першій нараді інструктаж;

4) ретельно готуватися до кожної наступної наради, аналізувати отриману інформацію між засіданнями, фіксувати зауваження та пропозиції з виконання чинного плану та роботи комісій;

5) організовує розробку анкет для вчителів, учнів, батьків зі збору критичної інформації за чинним планом та пропозицій до плану на новий навчальний рік;

6) у період між другою та третьою нарадами провести анкетування вчителів, учнів, батьків та опрацювати здобуту інформацію;

7) забезпечити інтеграцію всієї отриманої інформації для розробки проекту річного плану роботи на новий навчальний рік та надання його педагогічній раді для затвердження.

Інструкція гравцям – головам комісій:

1) ознайомити комісію з можливими способами розробки річного плану (на основі вивчення нових досліджень з певної проблеми);

2) розподілити обов'язки між членами комісії, визначити методи збирання та обліку необхідної для планування інформації, встановити термін виконання завдання;

3) періодично контролювати хід збирання та обробки інформації;

4) обробити всю інформацію до встановленого керівником терміну;

5) забезпечити до встановленого терміну розробку розділу річного плану.

Інструкція спостерігачам – експертам.

1) щоб об'єктивно оцінити управлінські дії, які моделюються гравцем-керівником, з організації колегіальної роботи з планування річного плану роботи ЗНЗ на новий навчальний рік, необхідно теоретично підготуватися з питань проблем технології річного планування;

2) оцінити виконання ролей голів комісій з розробки конкретних розділів річного плану. Визначити рівень імітованих дій та вміння перевтілюватися;

3) дати оцінку гри в цілому з точки зору удосконалення професійних умінь.

Регламент гри. На цю гру відводиться 4 академічні години, 120 хвилин на саму гру та 60 – на аналіз і підсумки. У процесі гри в період між нарадами робиться перерва, а після неї оголошується нова нарада. Увесь час необхідний для проведення чотирьох нарад, гравець-керівник розподіляє на власний розсуд.

Після закінчення гри "Технологія планування роботи ЗНЗ" викладач, що проводив заняття, розпочинає дискусію з її аналізу. Спочатку слово надається гравцям-керівникам та головам комісій для самоаналізу дій під час виконання доручених ролей.

Підсумкова дискусія. Під час підбиття підсумків гри викладач повинен спрямувати аналітичну діяльність усіх магістрантів на розкриття наступних питань, що стосуються проблеми планування роботи ЗНЗ:

1) оцінка масштабності праці керівника з розробки річного плану роботи та вміння керівника управляти цим процесом;

2) знання керівником потенційних можливостей педагогічного колективу та вміння використовувати їх у процесі організації розробки плану роботи ЗНЗ в сучасних умовах;

3) уміння керівника враховувати конкретні фактори функціонування ЗНЗ та тенденції його розвитку;

4) використання гравцем-керівником під час розробки плану результатів тематичного та підсумкового педагогічного аналізу навчально-виховного процесу, запитів і пропозицій педагогічного колективу, учнів і батьків;

5) які нововведення знайшли своє відображення у технології планування, у чому була виявлена творчість керівника, спрямована на вдосконалення процесу планування;

6) дати оцінку створеної гравцем-керівником у ході гри моделі управління процесом колегіальної розробки річного плану роботи ЗНЗ;

7) яку роль у процесі розробки плану роботи ЗНЗ відіграла організаторська та контролювальна діяльність керівника ЗНЗ.

Після обговорення з магістрантами гри і оцінки її дидактичної ефективності викладач узагальнює підсумки дискусії, робить зауваження, виправляє помилки та формулює практичні рекомендації для магістрантів з проблеми технології планування роботи ЗНЗ.

ЛІТЕРАТУРА

з планування роботи ЗНЗ та технології його здійснення

1. Березняк Е.С. Руководство современной школой / Е.С. Березняк. – М. : Просвещение, 1983. – 208 с.

2. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика / Ю.В. Васильев. – М. : Педагогика, 1990. – 144 с.

3. Вітрук О. Найважливіший документ школи (з досвіду створення річного плану роботи) / О. Вітрук // Рідна школа. – 2003. – № 3. – С. 23–24.

4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи [Монографія]. – К. : Логос, 1998. – 140 с.

5. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : Навч. посіб / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.

6. Дрожжина Т.В. Річне планування за принципом функціоналів / Т.В. Дрожжина // Директор школи. – 2001. – № 13.

7. Єльнікова Г.В. Атестація загальноосвітніх навчальних закладів в Україні: передумова, зміст, експеримент : Науково-методич. посіб. – Х. : ТО "Гімназія", 1999. – 160 с.

8. Жерносек І.П. Плани роботи школи / І.П. Жерносек // Рідна школа. – 1993. – № 9 (768). – С. 62–67.

9. Зайченко О.І. Система планування роботи загальноосвітньої школи / О.І. Зайченко // Управління школою. – 2003. – № 5. – С. 14.

10. Закон України "Про загальну середню освіту" // Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України. – 1999. – № 15. – С. 6–31.
11. Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів // Інформаційний збірник Міністерства освіти України 2000. – № 17. – С. 3.
12. Караковський В.А. Планування роботи школи / В.А. Караковський // Завуч. – 2001. – № 13. – С. 14–16.
13. Лунячек В.Е. Система алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом в таблицях. Науково-методичний посібник / В.Е. Лунячек. – Х. : Гімназія, 2002. – 85 с.
14. Маслов В.І., Рум'янцева Д.І. Планування роботи школи / В.І. Маслов, Д.І. Рум'янцева // Радянська школа. – 1987. – № 11. – С. 83–86.
15. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Т.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. – Х. : Видавнича група "Основа", 2003. – 240 с.
16. Наукові основи управління школою : Навч. посіб. для директорів шк. та ф-тів підготов. і підвищення кваліфікації організаторів нар. освіти / За ред. Г.В. Єльнікової. – Х. : ХДПУ, 1991. – 170 с.
17. Пастовенський О.В., Томашевський О.Б. Використання комп'ютерних технологій для створення річного плану роботи школи / О.В. Пастовенський, О.Б. Томашевський // Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2002. – № 2. – С. 27–30.
18. Рабченко Т.С. Внутрішкільне управління: Практичний посібник / Т.С. Рабченко. – К. : Рута, 2000. – 176 с.
19. Третьяков П.И. Управление школой по результатам : Практика пед. Менеджмента / П.И. Третьяков. – М. : Новая шк., 1997. – 288 с.
20. Тураш М.М., Гадецький М.В., Сидоренко О.Л. Наукові основи планування роботи школи (навчальний посібник для керівників шкіл, працівників органів освіти та слухачів інститутів, факультетів післядипломної освіти). – Харків : ХДПУ, 1996. – 56 с.
21. Управление развитием школы : Пособие для рук. образовател. Учреждений / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.

2.2.5. Ділова гра "Оперативна нарада при керівникові загальноосвітнього навчального закладу: підготовка до державної підсумкової атестації, переведення та випуску учнів"

Мета гри: формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ; створення моделі функціональний дій з координації діяльності усіх об'єктів управління в період підготовки до іспитів, переведенні в наступний клас та випуску учнів.

Цю мету буде досягнуто за наступних **умов**:

- усі учасники гри знають "Інструкцію про переведення та випуск учнів (вихованців) ЗНЗ системи загальної середньої освіти", затверджену Міністерством освіти, науки, молоді та спорту України;
- керівник, що веде планерку, ґрунтовно обізнаний змістом роботи педагогічного колективу у цей період роботи ЗНЗ;
- керівник під час спілкування з підлеглими дотримується педагогічного такту та принципу колегіальності;
- магістранти, що виконують у грі ролі конкретних посадових осіб, добре знають їх професійні обов'язки;
- усі учасники гри будуть об'єднані бажанням успішно імітувати функціональні дії посадовця, роль якого вони виконують.

Опис гри. Гра "Оперативна нарада при керівникові ЗНЗ" є колективною, у якій основна дидактична мета досягається зусиллям усіх гравців. Учасниками гри є керівник ЗНЗ (він проводить оперативну нараду), заступники керівника з навчально-виховної роботи, виховної роботи, організатор позашкільної та позакласної роботи, представники громадських організацій, керівники методичних об'єднань, заступник керівника з адміністративно-господарської роботи.

У процесі оперативної наради при керівникові ЗНЗ виокремлюються дві частини, що різняться змістом:

1. Повідомлення учасників планерки про виконання особистих планів за минулий тиждень та про стан справ на підпорядкованих їм ділянках роботи.

2. Про завдання, що стоять перед колективом ЗНЗ у зв'язку з підготовкою до іспитів, переведення до наступного класу та випуску учнів.

Тактика гри – розігрування магістрантами доручених їм ролей, участь у ігровому занятті. Магістранти поділяються на

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

учасників гри та спостерігачів-експертів. Останнім необхідно буде зробити аналіз імітованих дій усіма гравцями та надати їм оцінку з точки зору управлінської ідентичності та корисності у плані оволодіння певним досвідом.

Виконавці всіх ролей (керівник та інші посадовці, що беруть участь у планерці) діють відповідно до інструкції.

Регламент гри. На цю гру відводиться 2 академічні години: 60 хвилин на саму гру та 30 хвилин на аналіз та підсумки.

Інструкція викладачу, що організовує ігрове заняття:

1) призначає з магістрантів керівника ЗНЗ та доручає йому виконувати роль ведучого планерки;

2) разом із магістрантом, що призначений керівником ЗНЗ, розробляє сценарій гри: хто і коли повинен виступати, які проблемні питання для колективного обговорення повинен висувати, які вносить пропозиції задля вирішення завдань, яким присвячена планерка;

3) знайомить гравців із розробленим сценарієм та описом окремих етапів гри;

4) разом з керівником коригує його повідомлення про завдання колективу;

5) проводить групові й індивідуальні консультації з учасниками гри;

6) у разі необхідності впливає на хід гри, ставлячи викладача в позицію імпровізатора, лідера чи учасника дискусії;

7) після завершення гри організує обговорення її разом із магістрантами.

Інструкція гравцю-керівнику, що виконує роль ведучого планерки:

1) розподіляє між магістрантами ролі учасників планерки, визначає стратегію кожного з них;

2) разом з виконавцями ролей різних посадових осіб відпрацьовує модель планерки до її проведення та вносить у цей процес необхідні корективи;

3) заслуховує у ході планерки інформацію своїх заступників про виконання їх особистих планів роботи за поточний тиждень та про виконання вчителями теоретичної та практичної частини навчальної програми, про якість засвоєння учнями навчального матеріалу;

4) фіксує всі недоліки в навчально-виховній роботі вчителів, про які повідомили заступники та бере їх під особистий контроль з метою усунення недоліків у роботі;

5) заслуховує стисло інформацію кожного присутнього на планерці посадовця про те, що зроблено у ході підготовки до завершення навчального року та планує те, що повинно бути зроблено;

6) на основі отриманої інформації керівник, що веде планерку, стисло характеризує стан навчально-виховної роботи у ЗНЗ, наголошує на недоліках у роботі колективу та пропонує присутнім (кого це стосується) занотувати у свої робочі плани наступні заходи:

- усім вивчити "Інструкцію про переведення та випуск учнів (вихованців) ЗНЗ системи загальної середньої освіти";

- ознайомити учнів з окремими розділами Інструкції;

- заступникам керівника ЗНЗ провести разом з представниками громадських організацій перевірку виконання навчальних програм, а її результати обговорити на засіданнях методичних об'єднань вчителів, накреслити конкретні шляхи усунення недоліків, надати вчителям необхідну методичну допомогу.

- перевірити грамотність письма, розвиток мовлення та техніку читання в початкових класах;

- завідувачам кабінетів підготувати комплекти наочних посібників, необхідних для проведення іспитів.

- провести засідання батьківського комітету з питань підготовки до проведення підсумкової атестації та завершення навчального року;

- класним керівникам провести збори батьків та ознайомити їх з "Інструкцією про переведення та випуск учнів (вихованців) ЗНЗ системи загальної середньої освіти";

- заступнику з адміністративно-господарської частини перевірити стан навчально-матеріальної бази ЗНЗ та підготувати все необхідне для нормальної роботи педагогічного колективу в період проведення підсумкової атестації учнів. Термін виконання – два тижні.

Інструкція гравцю – керівнику:

1) кожен гравець, що імітує дії певного посадовця на планерці, повинен добре вжитися у свою роль, усвідомити функціональні завдання;

2) теоретично та практично підготуватися до обговорення на планерці "Інструкції про переведення та випуск учнів (вихованців) ЗНЗ системи загальної середньої освіти". Попередньо обдумати та сформулювати пропозиції до рішень, що приймаються на планерці з певної проблемою;

3) виступи кожного повинні бути стислі, конкретними та тривати не більш 3–5 хвилин.

Інструкція спостерігачам – експертам:

1) усі магістранти, котрі не беруть участі у грі, ведуть спостереження за ходом планерки;

2) оцінюють організаційні, аналітичні та координаційні дії, які виконує керівник у реальних умовах при обговоренні певної проблеми;

3) виявляючи педагогічний такт, експерти оцінюють гру в цілому та виконання гравцями ролей різних посадових осіб;

4) оцінюють роль гри з точки зору удосконалення професійних вмінь керівника ЗНЗ.

Після закінчення гри аналізується модель проведення планерки, створена гравцями.

Загальна дискусія за підсумками гри.

У загальні дискусії беруть участь усі магістранти. Виступи починає магістрант, що виконував роль керівника з самоаналізом діяльності з проведення планерки. Потім надається слово магістрантам, що виконували ролі різних посадових осіб та спостерігачам-експертам.

Дискусія триває за наступними напрямками:

1) дотримання процедур ведення планерки;

2) оцінка змістової сторони процесу обговорення на нараді підготовки до державної атестації;

3) цілеспрямованість та доречність усіх виступів на планерці;

4) роль та значення кожного виступу в колективній розробці заходів з ефективної підготовки ЗНЗ до підсумкової державної атестації та випуску учнів;

5) оцінка гри з точки зору підвищення професійної підготовки магістрантів.

У кінці обговорення викладач оцінює гру в цілому, виконання ролей магістрантами, узагальнює підсумки аналізу гри спостерігачами-експертами, робить зауваження щодо окремих

оціночних суджень, відповідає на питання магістрантів, формулює рекомендації.

ЛІТЕРАТУРА

з проблеми підготовки до державної підсумкової атестації, переведення та випуску учнів

1. Положення про державну підсумкову атестацію учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти (наказ Міністерства освіти і науки України від 18.02.08 № 94, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 27.02.08 № 151/14842) у новій редакції, що затверджена наказом МОН від 21.12.2009 № 1151, зареєстровано у Міністерстві юстиції України 18 січня 2010 року № 39/17334.

2. Лист Міністерства освіти і науки України "Про порядок закінчення навчального року та проведення державної підсумкової атестації загальноосвітніх навчальних закладах у 2009/2010 навчальному році" від 01.02.2010 р. № 1/9-50.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ МАГІСТРАНТІВ ТА ВИКЛАДАЧІВ

НАКАЗ

від "___" _____ 20__ р. № _____

Про закінчення 20__ / 20__ н.р., проведення підсумкової атестації, переведення учнів 1-8-х, 10-х та випуск 9-х, 11-х класів

Згідно з Інструктивно-методичним листом Міністерства освіти і науки України "Про закінчення 20 __ / 20__ навчального року", наказом управління освіти і науки _____ облдержадміністрації від "___" _____ 20__ року № _____ "Про закінчення 20__ / 20__ навчального року, проведення екзаменів, переведення та випуск учнів загальноосвітніх закладів освіти _____ області",

НАКАЗУЮ:

1. Завершити 20__ / 20__ навчальний рік:
 - у 1-х класах _____ травня 20__ року;
 - у перевідних класах _____ травня 20__ року;
 - у випускних 9-х та 11-х класах після складання ними іспитів державної підсумкової атестації "___" і "___" червня відповідно.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2. У зв'язку з перервою в навчанні через карантин у зв'язку із епідемією грипу відпрацювати пропущені дні у такі суботи:_____.

3. Визначити, що з _____ по _____ 20__ року проводяться навчальні екскурсії для учнів початкових класів.

4. Визначити, що з _____ по _____ 20__ року проводиться навчальна практика з учнями 5–8-х та 10-х класів.

5. Здійснити на останніх уроках попереднє оцінювання навчальних досягнень учнів на кінець навчального року та подати до навчальної частини списки тих, хто має низькі оцінки.

6. Повідомити учнів, які бажають підвищити оцінки, отримані в процесі попередньої атестації за навчальний рік, що вони можуть звернутися до адміністрації із заявою про перескладання до 5 червня.

7. Апеляційні засідання предметних комісій з підвищення оцінок, отриманих під час попередньої атестації за навчальний рік, призначити на 6–16 червня за окремим розкладом.

8. Провести іспити державної підсумкової атестації в 9-х класах з таких предметів: _____.

9. Визначити термін здійснення остаточного річного оцінювання (з 13 по 17 червня з 14-ї до 17-ї години).

10. Провести іспити державної підсумкової атестації в 11-х класах з _____.

11. Визначити такий перелік іспитів за вибором в 11-х класах:

– письмові: _____;

– усні: _____.

12. Провести іспити державної підсумкової атестації спільно з вищими навчальними закладами.

13. Учителям основ наук, з яких проводяться іспити державної підсумкової атестації за вибором, підготувати та узгодити матеріали в районних методичних об'єднаннях до 10 квітня.

14. Провести засідання педагогічної ради ЗНЗ з таких питань, пов'язаних із закінченням навчального року:

– допуску випускників 9-х та 11-х класів до іспитів – 30 травня о 14.10;

– переведення учнів перевідних класів – 17 червня о 14.10;

– випуску учнів 9-х класів – 20 червня о 12.00;

– з випуску учнів 11-х класів – 21 червня о 13.00.

15. Свято Останнього дзвоника провести "___" травня о _____ годині.

16. Визначити час приходу членів екзаменаційної комісії на інструктаж – за 30 хвилин до початку іспитів.

17. Урочисті вручення документів про освіту випускникам призначити:

- для учнів 9-х класів – "___" червня о ____ годині;
- для учнів 11-х класів – "___" червня о ____ годині.

Відповідальність за підготовку урочистостей покласти на заступника керівника ЗНЗ з виховної роботи_____.

18. Завучу з навчально-виховної роботи ЗНЗ:

18.1. Вжити заходів щодо виконання державних навчальних програм з основ наук у повному обсязі.

18.2. Наприкінці навчального року провести підсумкові контрольні роботи та заліки з метою визначення рівня навчальних досягнень кожного учня.

18.3. Організувати роботу (повторення, узагальнення) з підготовки учнів до іспитів державної підсумкової атестації.

18.4. Підготувати подання щодо нагородження випускників 11-х класів золотою та срібною медалями згідно з "Положенням про золоту та срібну медаль", затвердженим наказом Міносвіти України № 33 від 03.02.98 року.

18.5. Підготувати списки учнів відповідно до того, які іспити за вибором вони складатимуть.

18.6. Скласти розклад іспитів державної підсумкової атестації та консультацій напередодні іспитів.

18.7. Подати пропозиції щодо складу комісій з проведення іспитів державної підсумкової атестації до відділу освіти _____ держадміністрації для видання відповідного наказу.

18.8. Організувати чергування протягом усього періоду складання іспитів.

18.9. Ознайомити всіх учнів 9-х та 11-х класів з "Інструкцією про державну підсумкову атестацію" 20 травня.

18.10. Забезпечити шляхом використання бібліотеки ЗНЗ наявність дозволеної літератури на всіх екзаменах.

18.11. У всіх інших питаннях керуватися "Орієнтовним планом проведення державної підсумкової атестації у ЗНЗ" та "Порядком закінчення навчального року".

18.12. 16 травня на нараді за участю керівника ЗНЗ заступникам керівника доповісти про стан готовності ЗНЗ до державної підсумкової атестації та закінчення навчального року.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

18.13. Оформити інформаційний стенд "До екзаменів залишилось ____ днів" та розмістити на ньому всю необхідну інформацію.

19. Класним керівникам ЗНЗ:

19.1. Підготувати та подати до навчальної частини ЗНЗ інформацію про попередні навчальні досягнення учнів 2 червня і звіти про рівень навчальних досягнень після апеляційних засідань та навчальної практики 18 червня.

19.2. Підготувати і провести згідно з календарним планом роботи ЗНЗ на травень підсумкові зустрічі адміністрації з паралелями класів ЗНЗ 13–17 червня в останні години навчальної практики.

19.3. Забезпечити заповнення академічних книжок учнівських навчальних досягнень усіма вчителями.

19.4. Провести ____ травня класні батьківські збори з питань підготовки до нового навчального року, визначити участь батьківського колективу в ремонті класних приміщень. Ремонт здійснити протягом червня.

19.5. Загальношкільні батьківські збори з підбиття попередніх підсумків навчального року провести в День захисту дітей – 1 червня – о 17.00 в Будинку освіти і науки обласного управління.

19.6. Класні журнали та особові справи учнів здати 18 червня відповідним заступникам керівника ЗНЗ до 14.00.

19.7. Технічні засоби навчання, ключі передати на зберігання під час літніх канікул заступнику керівника ЗНЗ з господарської роботи під розписку до 18 червня.

19.8. Генеральне прибирання всіх навчальних кабінетів незалежно від проведення іспитів чи обладнання спалень пришкільного табору провести до 2 червня.

20. У всіх інших питаннях щодо завершення навчального року суворо дотримуватися норм, визначених у "Порядку закінчення навчального року".

21. Відповідальність за правильність заповнення документів про неповну загальну середню освіту покласти на заступника керівника ЗНЗ з навчально-виховної роботи _____ та куратора паралелі 9-х класів _____.

22. Відповідальність за правильність оформлення та заповнення документів про загальну середню освіту покласти на

куратора паралелі 11-х класів_____, вчителя початкових класів_____.

23. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою керівник ЗНЗ.

Директор ЗНЗ _____

З наказом ознайомлені:
Виконавець, телефон _____

2.2.6. Ділова гра "Атестація педагогічних працівників"

Мета гри: формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ; створення моделі функціональних дій керівника ЗНЗ з координації діяльності усіх об'єктів управління в період атестації педагогічних працівників.

Цієї мети буде досягнуто за наступних **умов**:

- 1) всі магістранти добре знають "Типове положення про атестацію педагогічних працівників України";
- 2) керівник ґрунтовно обізнаний змістом роботи педагогічного колективу та "Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників";
- 3) керівник під час спілкування з підлеглими дотримується принципу колегіальності та педагогічного такту;
- 4) магістранти, що виконують у грі певні ролі конкретних посадових осіб, добре знають їх професійні обов'язки;
- 5) усі учасники гри будуть об'єднані бажанням успішно імітувати функціональні дії посадовця, роль якого вони виконують під час проведення атестації педагогічних кадрів.

Опис гри. Ця гра є колективною та багатоетапною, імітує тривалий термін діяльності керівника ЗНЗ та педагогічного колективу з проведення атестації педагогічних кадрів. Дидактична ефективність гри залежить від зусиль усіх гравців, спрямованих на створення моделі процесу атестації педагогічних працівників. Ця гра повинна продемонструвати готовність магістранта до аналітичної, організаторської та координуючої діяльності керівника ЗНЗ у процесі атестації педагогічних кадрів. Оскільки атестація

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

педагогічних кадрів у реальних умовах – доволі тривалий процес, то під час гри можна використовувати план заходів з атестації педагогічних кадрів будь-якого реального ЗНЗ. Процес атестації охоплює термін з вересня по квітень, в ньому виділяється кілька етапів, що характеризуються активною управлінською діяльністю керівника ЗНЗ. Сюди належать нарада при керівникові ЗНЗ та шість засідань атестаційної комісії. До складу комісії згідно з "Положенням про атестацію педагогічних кадрів" входять: голова – керівник ЗНЗ, заступник голови – заступник керівника ЗНЗ, секретар комісії; члени комісії – заступник керівника, представник вищого органу управління освітою, методичної служби, член профспілкового комітету ЗНЗ, голови методичних об'єднань, найбільш кваліфіковані й авторитетні педагоги, члени органів громадського самоврядування в системі освіти. Кожне засідання та нарада має своє цільове призначення в загальному процесі атестації педагогічних кадрів.

Нарада при керівникові, яка повинна відбутися до 20 вересня поточного року, де керівник ЗНЗ знайомить педагогічний колектив з:

- наказом "Про створення атестаційної комісії";
- основними умовами і вимогами "Типового положення про атестацію педагогічних працівників України", Закону України "Про освіту", "Про мови в Українській РСР", зі ст. 10 Конституції України (рекомендуємо ознайомити педагогічних працівників під підпис).

Перше засідання атестаційної комісії – підготовче. Воно відбувається у вересні та на ньому здійснюється розподіл обов'язків між членами атестаційної комісії; затвердження плану роботи атестаційної комісії. Створення експертних комісій (за необхідності).

Друге засідання комісії – організаційне. Відбувається у жовтні, на ньому розглядаються заяви вчителів (клопотання атестаційних комісій закладів освіти) про проходження чергової або позачергової атестації чи відмову від неї на підтвердження (встановлення) кваліфікаційної категорії "спеціаліст", "спеціаліст II категорії", "спеціаліст I категорії", "спеціаліст вищої категорії" та присвоєння (підтвердження) педагогічних звань "старший вчитель", "вчитель-методист", "вихователь-методист", "старший вихователь", "керівник гуртка-методист") педагогічним працівникам. Затверджується графік проведення атестації та плану проведення заходів.

Третє засідання комісії з питань вивчення рівня професіоналізму вчителів. Відбувається у грудні, на ньому

розглядається хід вивчення системи роботи вчителів, які атестуються, членами атестаційної комісії. Виробляються рекомендації для окремих категорій педагогічних працівників, які атестуються.

Четверте засідання комісії з питань вивчення рівня професіоналізму вчителів. Воно відбувається в лютому, на ньому розглядається хід вивчення системи роботи вчителів, які атестуються, членами атестаційної комісії, виробляються рекомендації для окремих категорій педагогічних працівників, котрі атестуються.

П'яте засідання комісії з питань вивчення шляхів підвищення майстерності вчителів. Воно відбувається у березні і присвячено звітам вчителів на робочих місцях та розгляду атестаційних матеріалів педагогів та ухваленню попередніх рішень.

Шосте засідання комісії – підсумкове. Воно відбувається у квітні та присвячено підсумкам атестації педагогічних працівників ЗНЗ.

Тактика гри – розігрування магістрантами доручених їм ролей, участь у ігровому занятті. Магістранти поділяються на учасників гри та спостерігачів-експертів. Останнім необхідно зробити аналіз імітованих дій усіма гравцями та надати їм оцінку з точки зору управлінської ідентичності та корисності у плані оволодіння певним досвідом.

Регламент гри. На цю гру відводиться 4 академічні години: 135 хвилин на гру та 45 – на аналіз та підсумки.

Правила гри. Виконавці всіх ролей (голова, заступник, секретар та члени атестаційної комісії) діють відповідно до інструкцій викладача-організатора гри.

Інструкція викладачу – керівнику ділової гри "Атестація педагогічних працівників":

1) викладач знайомить з метою гри, складністю створення моделі управлінської діяльності керівника ЗНЗ при розробці процесу атестації педагогічних кадрів та важливістю оволодіння цим процесом у плані удосконалення знань, вмінь та навичок кожного магістранту;

2) для виконання ролі голови атестаційної комісії – керівника ЗНЗ обирається магістрант, який добре володіє теорією з означеної проблеми та якому буде необхідно створити імітаційну модель процесу атестації педагогічних працівників;

3) забезпечує гравця – голову атестаційної комісії планом проведення атестації одного з реально існуючих ЗНЗ, який повинен

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

розглядатися як план уявного ЗНЗ, допомагає скласти перелік необхідної літератури з проблеми;

4) ознайомлює та консультує голову, заступника, секретаря, членів атестаційної комісії щодо їх функціональних обов'язків;

5) допомагає голові комісії у проведенні засідань атестаційної комісії;

6) у підготовчий період до гри та під час консультацій знайомить зі змістом та методикою проведення кожного з засідань атестаційної комісії та у разі необхідності дає рекомендації з метою підвищення їх ефективності у процесі вивчення системи роботи вчителів;

7) після проведення гри викладач проводить її аналіз: спрямовує хід дискусії шляхом більш глибокого обговорення найбільш складних етапів процесу атестації педагогічних працівників;

8) підбиває підсумки дискусії, відповідає на питання магістрантів, аналізує виступи учасників гри та формулює практичні рекомендації.

Інструкція голові атестаційної комісії, що імітує управлінську діяльність під час атестаційного процесу:

1) голова комісії – керівник повинен підготуватися до процесу атестації педагогічних працівників, а саме: ретельно вивчити "Положення про атестацію", функціональні обов'язки голови, заступника, секретаря, членів комісії, розробити етапи проведення атестації;

2) за допомогою викладача провести консультації щодо функціональних обов'язків своїх підлеглих;

3) вивчити нові документи та методичні рекомендації з проблем атестації педагогічних кадрів;

4) у світлі нових ідей переглянути власні знання про процес проведення атестації педагогічних працівників;

5) визначити можливі нововведення у технологію проведення атестації та дослідження системи роботи вчителів;

6) ретельно готуватися до кожного наступного засідання, аналізувати отриману інформацію, фіксувати зауваження та пропозиції щодо ходу вивчення системи роботи вчителя;

7) забезпечувати інтеграцію всієї зібраної в процесі вивчення системи роботи вчителя інформації.

Інструкція заступнику голови атестаційної комісії.

Заступник голови атестаційної комісії виконує обов'язки голови у разі його відсутності:

1) ретельно вивчає "Положення про проведення атестації педагогічних працівників".

2) допомагає голові консультувати секретаря та членів атестаційної комісії з приводу їх функціональних обов'язків.

3) разом з головою атестаційної комісії складає план підготовки та проведення атестації.

4) допомагає голові слідкувати за виконанням графіка засідань атестаційної комісії.

5) проводить необхідну роботу з підготовки наказів: про проведення атестації педагогічних працівників; про встановлення категорій за підсумками атестації.

6) здійснює поточний контроль за правильністю оформлення документації.

7) контролює підготовку до проведення творчих звітів, відкритих уроків, засідань комісії тощо;

8) забезпечує методичну допомогу вчителям, які атестуються.

Інструкція секретарю атестаційної комісії.

Секретар атестаційної комісії відповідає за організацію та технічну роботу з підготовки й проведення атестації:

1) ретельно вивчає "Положення про проведення атестації педагогічних працівників";

2) допомагає та роз'яснює вчителям правила заповнення документації;

3) приймає та реєструє заяви вчителів, котрі атестуються;

4) збирає та перевіряє технічний аспект оформлення досвіду вчителів;

5) відповідає за оформлення журналу реєстрації заяв педагогічних працівників; атестаційних листів; протоколів засідань атестаційних комісій; наказів щодо проведення атестації; витягів з протоколів (підготовку матеріалів до відділів освіти);

6) складає графіки засідань атестаційної комісії;

7) запрошує членів атестаційної комісії на засідання комісії та відповідає за їх присутність;

8) регулює режим роботи та координує роботу членів атестаційної комісії;

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

- 9) унаочнює інформацію про хід атестації;
- 10) збирає матеріали щодо проведення атестації, методичні розробки вчителів, котрі атестуються;
- 11) вчасно інформує вчителів, які атестуються, про зміни, доповнення в "Положенні про атестацію";
- 12) готує проект наказу підсумків атестації про встановлення (підтвердження) категорій;
- 13) складає списки експертів із зазначенням витраченого на експертизу часу та представлення його в атестаційну комісію.

Інструкція члену атестаційної комісії:

- 1) ретельно вивчає "Положення про проведення атестації педагогічних працівників";
- 2) проводить бесіди з вчителями, котрі атестуються;
- 3) рекомендує голові атестаційної комісії експертів для дослідження системи роботи вчителів, які атестуються;
- 4) виконує доручення голови з підбору матеріалів до засідання атестаційної комісії за окремими напрямками;
- 5) відповідає за розробку анкет та ходом анкетування вчителів, батьків, учнів;
- 6) допомагає аналізувати отриману в ході анкетування інформацію;
- 7) виступає в ролі експерта в межах своєї компетенції;
- 8) сприяє об'єктивності прийняття рішення в межах своєї компетентності;
- 9) захищає права вчителів, які атестуються.

Після закінчення гри бере участь у дискусії за її результатами.

Інструкція вчителю, що атестується:

- 1) ретельно вивчає "Положення про проведення атестації педагогічних працівників".
- 2) подає заяву до атестаційної комісії з проханням провести атестацію на підтвердження або підвищення категорії.
- 3) готує звіт до атестаційної комісії, де висвітлює такі питання:
 - матеріальну базу кабінету, облік навчальних посібників, їх розміщення для оперативного використання, збереження, поповнення;
 - методичну, довідкову, художню літературу, нормативні документи, їх використання;
 - планування, його доцільність, спрямованість на результат;

- проблему, над якою працює вчитель, і шляхи її реалізації;
- цікаві педагогічні знахідки, що розкривають творчість педагога;

- здобутки вчителя з формування культури школяра;
- естетичне оформлення навчального кабінету, його санітарно-гігієнічний стан, дотримання вимог техніки безпеки та охорони праці;

- збереження класного майна;

- наявність документації згідно з "Положенням про кабінет".

Після закінчення гри бере участь у дискусії за її результатами.

Інструкція спостерігачам-експертам:

1) усі магістранти, що не беруть участь у грі, ведуть спостереження за ходом моделювання процесу атестації;

2) ретельно вивчають "Положення про проведення атестації педагогічних працівників";

3) оцінюють організаційні, аналітичні та координаційні дії, виконувані керівником ЗНЗ у реальних умовах при обговоренні певної проблеми;

4) виявляючи педагогічний такт, експерти оцінюють гру в цілому та виконання гравцями ролей різних посадових осіб;

5) оцінюють роль гри з точки зору удосконалення професійних умінь керівника ЗНЗ.

Після завершення гри беруть участь у підсумковій дискусії.

Загальна дискусія за підсумками гри.

У загальній дискусії беруть участь всі магістранти. Виступи починає магістрант, що виконував роль керівника ЗНЗ з самоаналізом діяльності під час проведення атестації. Потім надається слово магістрантам, які виконували різні ролі, та спостерігачам-експертам.

Дискусія проводиться за такими напрямками:

1) дотримання процедур процесу атестації педагогічних кадрів;

2) оцінка змістової сторони процесу обговорення на нараді та засіданнях атестаційної комісії підготовки до атестації педагогічних працівників;

3) цілеспрямованість та доречність усіх виступів на нараді та засіданнях атестаційної комісії;

4) роль та значення кожного виступу в колективній розробці заходів з ефективного проведення атестації педагогічних працівників;

5) оцінка гри з точки зору підвищення професійної підготовки магістрантів.

У кінці обговорення викладач оцінює гру в цілому, виконання ролей магістрантами, узагальнює підсумки аналізу гри спостерігачами-експертами, робить зауваження за окремими оціночними судженнями, відповідає на питання магістрантів, формулює рекомендації.

ЛІТЕРАТУРА

з проблеми атестації педагогічних працівників України

1. Законодавство України про освіту: зб. законів за станом на 10 березня 2002 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парламентське вид-во, 2002. – 159 с.

2. Закон України "Про освіту" (ст. 54).

3. Зміни і доповненнями до "Типового положення про атестацію педагогічних працівників України", затверджені наказом Міністерства освіти України 1 грудня 1998 року і зареєстровані в Міністерстві юстиції 15 грудня 1998 року за № 792/3232.

4. Кваліфікаційні характеристики педагогічних працівників, для яких встановлені кваліфікаційні категорії. (Інформаційний збірник Міністерства освіти України № 5–6 1994 року).

5. Книга керівника навчально-виховного закладу: довідково-методичне видання / упоряд. Б.М. Терещук, В.В. Скиба. – Харків : ТОРСІНГ ПЛЮС, 2006. – 768 с.

6. Козлова Л.Г. Атестація в запитаннях і відповідях. Методичні матеріали на допомогу атестаційним комісіям, керівникам, педагогічним працівникам навчальних закладів / Л.Г. Козлова. – Львів : ЛОНМІО, 1999. – 24 с.

7. Кононенко О.Є. Атестація педагогічних працівників: нормативи, методичні рекомендації, документи / О.Є. Кононенко; за заг. ред. Л.Д. Покросної. – Харків : Основа; Тріада +, 2007. – 160 с.

8. Конституція України. – К. : Український Центр Правничих Студій, 2006. – 124 с.

9. Круцило О. Атестація педагогічних працівників [Текст] : (Методичні рекомендації) / О.А. Круцило // Управління школою. – 2004. – № 28. – С. 2–16.

10. Лист Міністерства освіти України від 6 квітня 1994 року № 1/9-68 "Про атестацію практичних психологів".

11. Матвієнко П. Атестація як засіб моніторингу (атестація пед. кадрів) / Матвієнко П. // Директор школи. – 2001. – № 44. – С. 6–8.

12. Наказ Міністерства освіти України від 1 грудня 1998 року №419 "Про внесення змін і доповнень до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України".

13. Наказ Міністерства освіти України від 20 серпня 1993 року № 310 "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України".

14. Онуфрієва О. Атестація педагогічних працівників / О. Онуфрієва // Директор школи (Шкільний світ). – Липень 2008. – № 25–26 (505–506). – С. 3–45.

15. Середня освіта в Україні: Нормативно-правове регулювання / за заг. ред. В.С. Журавського. – К. : ФОРУМ, 2004. – 1084 с.

16. Типове положення про атестацію педпрацівників України, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 20.08.1993 р. № 310, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 02.12.1993 р за № 176 із змінами та доповненнями, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки від 01.12.1998 р. за № 792/3232.

17. Типове положенням про атестацію педагогічних працівників України, затвердженим наказом Міністерства освіти України 20 серпня 1993 року і зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 2 грудня 1993 року за № 176.

18. Файн Т.А. К оценке деятельности методиста в период аттестации / Т.А. Файн, А.П. Брайченко // Методист. – 2006. – № 1. – С. 8–10.

ДОДАТКОВА

інформація для магістрантів та викладача

І. Загальні питання про атестацію

Запитання: Що таке атестація педагогічних працівників?

Відповідь: Атестація педагогічних працівників – це визначення їхньої відповідності зайнятій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія та відповідний посадовий оклад. У межах схеми посадових окладів, присвоюється педагогічне знання (п. 1.1 Типового положення)).

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Запитання: Коли була розпочата систематична масова атестація педагогів в країні?

Відповідь: 3 1976 року розпочалася систематична масова атестація вчителів. Цьому передувала часткова атестація вчителів па Львівщині в 1975 році (Сколівський р-н і м. Стрий). З 1986 року почалася атестація вихователів і старших піонервожатих (педагогів-організаторів), а з 1989 року – військових керівників (викладачів допризовної підготовки)

Запитання: Якими нормативними документами регламентується нині атестація педагогічних працівників?

Відповідь: Атестація педагогічних працівників України регламентується такими нормативними документами:

- Законом України "Про освіту" (ст. 54).
- Наказом Міністерства освіти України від 20 серпня 1993 року № 310 "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України".
- Наказом Міністерства освіти України від 1 грудня 1998 року № 419 "Про внесення змін і доповнень до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України".
- Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників України, затвердженим наказом Міністерства освіти України 20 серпня 1993 року і зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 2 грудня 1993 року за № 176.
- змінами і доповненнями до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України, затвердженими наказом Міністерства освіти України 1 грудня 1998 року і зареєстрованими в Міністерстві юстиції 15 грудня 1998 року за № 792 3232.
- кваліфікаційними характеристиками педагогічних працівників, для яких встановлено кваліфікаційні категорії (Інформаційний збірник Міністерства освіти України № 5–6 1994 року).
- листом Міністерства освіти України від 6 квітня 1994 року № 1/9–68 "Про атестацію практичних психологів".

Запитання: З якою метою проводиться атестація педагогічних працівників?

Відповідь: Атестація педагогічних працівників проводиться відповідно до Закон України "Про освіту" (ст. 54) з метою активізації

творчої професійної діяльності, стимулювання безперервної фахової та загальної освіти, якісної роботи, підвищення відповідальності за результати навчання і виховання, забезпечення соціального захисту компетентної педагогічної праці (п. 1.2 Типового положення).

Запитання: Що є умовою проведення атестації педагогічних працівників?

Відповідь: Згідно з п. 1.3 "Типового положення" умовою, за якої проводиться атестація педагогічних працівників, є наявність у них фахової освіти та володіння державною мовою в обсязі, необхідному для виконання їх професійних обов'язків згідно з Конституцією України (ст. 10) та Законом "Про мови в Українській РСР". Згідно зі ст. 10 Конституції України державною мовою в Україні є українська мова.

Запитання: Які педагогічні працівники атестуються згідно з даним "Типовим положенням"?

Відповідь: Атестації підлягають педагогічні працівники усіх типів навчальних закладів незалежно від відомчого підпорядкування та форм власності. (Крім тих, які за оплатою праці прирівняні до вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації).

Запитання: Ким і як здійснюється атестація бібліотекарів навчальних закладів?

Відповідь: Атестацію бібліотекарів навчальних закладів проводить атестаційна комісія цього ж навчального закладу, керуючись Положенням про порядок проведення атестації працівників органів управління, закладів, підприємств та організацій Міністерства культури України, затвердженого наказом Міністерства культури України 8 липня 1993 року за № 145-к, надрукованого в Інформаційному віснику № 5 (37) у травні 1997 року. Порядок атестації та оформлення документації з атестації бібліотекарів здійснюється згідно з даним Положенням.

II. Атестаційні комісії та їх діяльність

Запитання: Ким проводиться атестація педагогічних працівників?

Відповідь: Атестація педагогічних працівників проводиться атестаційними комісіями, що створюються при ЗНЗ, районних (міських) органах державного управління освітою, управлінні освіти обласної державної адміністрації.

Запитання: Який термін дії повноважень атестаційних комісій?

Відповідь: "Атестаційні комісії створюються щороку до 20 вересня і наділяються повноваженнями на весь навчальний рік"

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

(п. 6.1 Типового положення). З 25 травня до дня видачі наказу про затвердження нового складу комісії будь-які дії атестаційних комісій (прийняття рішень, розгляд питань) неправомірні.

Запитання: Ким затверджується кількісний і персональний склад атестаційної комісії?

Відповідь: "Кількісний і персональний склад атестаційної комісії при ЗНЗ, органі державного управління освітою визначається і затверджується наказом їх керівника за погодженням з комітетом профспілки ЗНЗ, органу державного управління освітою" (п. 6.1 Типового положення).

Запитання: Який склад атестаційної комісії?

Відповідь: Згідно з Типовим положенням та змінами і доповненнями до Типового положення комісія створюється в такому складі:

- голова керівник ЗНЗ, органу управління освітою;
- заступник голови заступник керівника ЗНЗ;
- секретар комісії;
- члени комісії – заступник керівника, представник вищого органу управління освітою, методичної служби, член профспілкового комітету ЗНЗ, або виборного профспілкового органу відповідного рівня, голови методичних об'єднань, представники фахових асоціацій, найбільш кваліфіковані й авторитетні педагоги, члени органів громадського самоврядування в системі освіти.

Запитання: З якою метою створюються експертні групи?

Відповідь: У разі необхідності для додаткового вивчення оцінки діяльності тих, хто атестується, компетентного здійснення своїх повноважень, розгляду скарг, пов'язаних із атестацією; атестаційні комісії при районному (міському), обласному органі державного управління освітою створюють експертні групи з числа фахівців тієї галузі освіти, педагогічні працівники якої атестуються. Бажано включити до складу групи представника профкому ЗНЗ або виборного профспілкового органу відповідного рівня.

Склад експертної групи затверджується рішенням атестаційної комісії.

Запитання: Який порядок заміни складу атестаційної комісії (введення, виведення голови, членів комісії) в період дії її повноважень?

Відповідь: Протягом навчального року в період дії повноважень атестаційної комісії будь-які зміни її складу оформляються

відповідним наказом керівника ЗНЗ, органу державного управління освітою.

Запитання: Які повноваження атестаційної комісії?

Відповідь: Атестаційна комісія вивчає, узагальнює результати педагогічної діяльності в міжатестаційний період, аналізує рівень професійних та особистих якостей педагогічного працівника, який атестується, забезпечує об'єктивність експертних оцінок, дотримання основних принципів атестації, атестує і приймає відповідні рішення згідно зі своїми повноваженнями (п. 7.2–7.4 "Типового положення").

Запитання: Чи може атестаційна комісія при районному (міському) органі державного управління освітою присвоїти педагогу педагогічне звання чи встановити кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії" без рішення і клопотання атестаційної комісії при ЗНЗ?

Відповідь: Ні, це суперечить п. 7.2–7.3 "Типового положення". Лише за поданням атестаційних комісій ЗНЗ атестаційна комісія рай(міськ)во встановлює педагогічним працівникам кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії" та присвоює, підтверджує (не підтверджує) педагогічне звання.

Запитання: Чи може атестаційна комісія встановити кваліфікаційну категорію, посадовий оклад, педагогічне звання вищий за той, на який претендує педагог?

Відповідь: Так, на основі всебічного розгляду наслідків педагогічної роботи, рівня фахової підготовки, професійної компетентності педагога, атестаційна комісія (згідно зі своїми повноваженнями) може встановити кваліфікаційну категорію, посадовий оклад, присвоїти педагогічне звання вищі за ті, на який претендував педагог.

Запитання: Який порядок прийняття рішень атестаційними комісіями?

Відповідь: "З усіх питань, пов'язаних з атестацією, атестаційна комісія приймає рішення таємним голосуванням, порядок якого визначається самою комісією. Воно вважається дійсним, якщо в засіданні комісії брало участь не менше 2/3 її членів. Результати голосування визначаються простою більшістю голосів присутніх членів атестаційної комісії. У разі однакової кількості голосів "за" і "проти" приймається рішення на користь працівника, який атестується" (п. 8.7 "Типового положення").

Запитання: Рішення якої атестаційної комісії є остаточним?

Відповідь: Рішення атестаційної комісії при управлінні освіти облдержадміністрації з атестації педагогічних працівників є остаточним.

Запитання: Яку документацію повинні мати атестаційні комісії?

Відповідь: Атестаційні комісії повинні мати такі документи: план роботи, затверджений на першому засіданні; графік засідань комісії; протоколи засідань протягом навчального року; затверджені графіки проведення атестації педагогічних працівників на навчальний поточний рік.

Запитання: Які документи з атестації педагогічного працівника існують і де вони зберігаються?

Відповідь: Після завершення атестації педагогічного працівника один примірник атестаційного листа не пізніше ніж у тижневий термін вручається йому під розписку. Другий примірник атестаційного листа, заява або подання адміністрації про позачергову атестацію, копія кваліфікаційного посвідчення про підвищення кваліфікації зберігаються в особовій справі педагогічного працівника (п. 8.9 "Типового положення").

III. Реалізація основних принципів атестації

Запитання: На яких принципах базується атестація педагогічних працівників?

Відповідь: В основу всієї роботи з атестації педагогів покладено такі основні принципи: демократизм, загальність, всебічність, систематичність, колегіальність, доступність та гласність, безперервна освіта і самовдосконалення, моральне і матеріальне заохочення.

Запитання: У чому полягає сутність принципу загальності атестації?

Відповідь: Припини загальності означає, що згідно з "Типовим положенням", атестації підлягають усі педагогічні працівники всіх типів навчальних закладів незалежно від відомчого підпорядкування та форм власності (п.п. 2.1–2.3).

Запитання: Як атестуються педагогічні працівники з повною вищою освітою, яким встановлено освітньо-кваліфікаційний рівень "спеціаліст" або "магістр" (до введення Закону України "Про освіту" вищою освітою)?

Відповідь: Педагогічні працівники з освітньо-кваліфікаційним рівнем "спеціаліст" або "магістр" (повна вища освіта), зазначені в п. 2.1, атестуються на відповідність (відповідність за умови, невідповідність) посаді, яку займають, і встановлення, підтвердження (не підтвердження) однієї з кваліфікаційних категорій "спеціаліст", "спеціаліст II категорії", "спеціаліст I категорії", "спеціаліст вищої

категорії". Їм може бути присвоєне, підтверджене (не підтверджене) педагогічне звання за умов, зазначених у п.п. 5–5.6 "Типового положення".

Запитання: Як атестуються педагогічні працівники з базовою вищою освітою, яким встановлено освітньо-кваліфікаційний рівень "молодший спеціаліст", "бакалавр" (до Закону України "Про освіту" середньою спеціальною освітою)?

Відповідь: Педагогічні працівники з базовою вищою освітою і освітньо-кваліфікаційним рівнем "молодший спеціаліст", "бакалавр" та які мають загальну середню освіту, зазначені в п. 2.1, а також незалежно від освіти майстри виробничого навчання, керівники гуртків, секцій, студій та інших форм гурткової роботи, акомпаніатори, екскурсоводи, інструктори з туризму атестуються на відповідність (відповідність за умов, невідповідність) посаді, яку займають, із встановленням посадового окладу (ставки заробітної плати).

Запитання: Чи атестуються керівники закладів освіти, працівники органів управління освітою?

Відповідь: Ні, як керівники вони атестацію не проходять, але якщо вони мають педагогічне навантаження, атестуються як педагогічні працівники на загальних підставах.

Запитання: Хто із педагогічних працівників не підлягає атестації?

Відповідь: "Атестації не підлягають педагогічні працівники, які мають стаж безпосередньої педагогічної роботи до 3 років, і ті, які перебувають па довготривалому лікуванні" (п. 2.4 "Типового положення").

Запитання: Що розуміти під поняттям "довготривале лікування" і який документ це засвідчує?

Відповідь: Лікування, яке триває чотири і більше місяців, засвідчене висновком центрального ЛКК, вважається довготривалим.

Запитання: Як вирішується питання атестації, зокрема збереження кваліфікаційних категорій, посадових окладів, педагогічних звань педагогічним працівникам, у яких під час довготривалого лікування закінчується термін дії попереднього рішення атестаційної комісії?

Відповідь: Педагогічний працівник, який не зможе пройти чергову атестацію, перебуваючи на довготривалому лікуванні, пише заяву в атестаційну комісію при ЗНЗ про продовження на один рік терміну дії попереднього рішення атестаційної комісії.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

До заяви необхідно додати висновок центрального ЛКК. Означене питання вирішується атестаційними комісіями згідно з п. 3.2, 7.4 "Типового положення".

Запитання: Чи атестуються педагогічні працівники, які прийняті на роботу в поточному навчальному році?

Відповідь: Педагоги, які прийняті на роботу в поточному навчальному році, мають необхідний стаж безпосередньої педагогічної роботи й раніше проходили атестацію, атестуються в даному навчальному році за їх бажанням, а також допускається атестація в поточному навчальному році педагогічних працівників, які мають вчене звання, наукові ступені і трирічний науково-педагогічний стаж та раніше не атестувалися.

Для осіб, які раніше не атестувалися, атестація допускається за умови роботи в даному навчальному закладі не менше року (п. 2.4, 3.3 "Типового положення").

Запитання: Чи атестуються педагоги, які навчаються у вищому навчальному закладі?

Відповідь: Так, атестуються за власним бажанням.

Запитання: Як вирішується питання атестації, зокрема тарифікації, для педагогічних працівників, які прибули з-за кордону?

Відповідь: "Для педагогічних працівників, які прибули із-за кордону, за наявності відповідних державних міжнародних угод з Україною, та в разі винятку з ініціативи адміністрації ЗНЗ та на підставі рішення атестаційної комісії можуть бути підтверджені рішення атестаційної комісії за попереднім місцем роботи" (п. 2.4 "Типового положення").

Запитання: Як проходять атестацію працюючі пенсіонери та педагоги, для яких заклад освіти не є основним місцем роботи?

Відповідь: Працюючі пенсіонери та педагоги, для яких заклад освіти не є основним місцем роботи, атестуються на загальних підставах (п. 2.3 "Типового положення").

Запитання: Як атестуються члени атестаційної комісії?

Відповідь: Члени атестаційної комісії, які відповідають п. 2.1., 2.2 "Типового положення", атестуються цією ж комісією на загальних підставах.

Запитання: Як атестуються педагогічні працівники, які викладають два і більше предмети?

Відповідь: "Педагогічні працівники, які викладають два чи більше предмети, атестуються з того предмета, з якого мають

педагогічне навантаження за фахом освіти" (п. 2.6 "Типового положення").

Запитання: Як проводиться оплата праці вчителю, який атестований з одного предмета, а викладає ще й інші?

Відповідь: Згідно з п. 2.6 "Типового положення" оплата праці відповідно до встановленої внаслідок атестації категорії поширюється на все педагогічне навантаження до наступної атестації.

Запитання: Як атестується педагог, коли він займає дві і більше посади, наприклад: вчитель і вихователь, вчитель і керівник гуртка, педагог-організатор, вчитель і вихователь?

Відповідь: Якщо педагог згідно з наказом займає дві і більше посади, він атестується з кожної посади окремо, пройшовши попередньо відповідні курси підвищення кваліфікації.

Запитання: Як вирішується питання атестації педагогічних працівників, які знаходяться у відпустках через вагітність, пологи та догляд за дитиною?

Відповідь: Педагогічним працівникам, які знаходяться у відпустках через вагітність, пологи та догляд за дитиною (ст. 179 КЗпП України) час перебування в даних відпустках вилучається з міжатестаційного періоду. За ними зберігається кваліфікаційна категорія, педагогічне звання, посадові оклади, чинність яких продовжується після виходу на роботу до наступної атестації на загальних підставах (п. 2.5 "Типового положення").

Наприклад, педагог був атестований у 1994 році, з 1996 року знаходиться у відпустці через вагітність, пологи та догляд за дитиною. У 1999–2000 н.р. вийшов на роботу. Наступна його чергова атестація буде через три роки – в 2001–2002 н.р.

Запитання: У чому полягає принцип систематичності атестації педагогічних працівників?

Відповідь: Принцип систематичності встановлює постійний характер атестації педагогічних працівників. Педагог проходить чергову (позачергову) атестацію систематично, через певний період. Відповідно до вимог п. 3.2 "Типового положення" кожен педагогічний працівник має пройти чергову атестацію один раз на п'ять років згідно з графіком, складеним безпосередньо в ЗНЗ.

Запитання: Якими є результати атестації?

Відповідь: Педагогічним працівникам, які пройшли чергову атестацію, визначається відповідність (відповідність за умови,

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

невідповідність) посаді, яку займають, встановлюється або підтверджується (не підтверджується) одна з кваліфікаційних категорій, відповідний посадовий оклад (ставка заробітної плати), а також може бути присвоєне, підтверджене (не підтверджене) педагогічне звання (п. 3.2 "Типового положення").

Запитання: Як вирішується питання наступної трудової діяльності працівника, який атестований з висновком: "не відповідає посаді, яку займає"?

Відповідь: Такий педагогічний працівник у двомісячний термін з дня прийняття рішення атестаційної комісії переводиться на іншу роботу або звільняється керівником навчального закладу згідно з п. 2 ст. 40 КЗпП України.

Запитання: Чи зберігається кваліфікаційна категорія, педагогічне звання, посадові оклад педагогічному працівнику, який не пройшов чергову атестацію через п'ять років?

Відповідь: Ні, не зберігається. "Не розглянуті атестаційною комісією (не підтверджені або не змінені) протягом 5-ти років з дня встановлення (присвоєння) кваліфікаційні категорії посадові оклади, педагогічні звання втрачають чинність" (п. 3.2. "Типового положення").

Виняток становлять (згідно з п. 5.10 "Типового положення") педагогічні працівники, які припинили педагогічну діяльність у зв'язку зі скороченням штатів, ліквідацією навчального закладу, виходом на пенсію, переходом на роботу до органів управління освітою чи методичну роботу в системі освіти. У випадках відновлення ними роботи за фактом у навчальних закладах зберігається кваліфікаційна категорія, педагогічне звання, набуте раніше, чинність яких продовжується не більше ніж на один рік з наступною атестацією на загальних підставах.

Запитання: Як здійснюється оплата праці педагогічному працівнику, який не пройшов чергової атестації?

Відповідь: Педагогу, який не пройшов чергової атестації, оплата праці після 5-ти років від проходження попередньої атестації здійснюється:

- за категорією "спеціаліст", якщо він має повну вищу освіту;
- за найнижчим посадовим окладом – якщо має базову вищу освіту. Педагогічне звання втрачається.

Запитання: Чи може педагог відмовитися від чергової атестації?

Відповідь: Так, педагогічний працівник може відмовитися від чергової атестації, подавши відповідну заяву до 10 жовтня поточного року в атестаційну комісію. Йому встановлюється до наступної атестації кваліфікаційна категорія на ступінь нижча за ту, яку він мав за наслідками попередньої атестації (кваліфікаційна категорія "спеціаліст" у даному разі залишається без змін).

Для працівників, яким не передбачені кваліфікаційні категорії, визначається оплата праці за нижчим посадовим окладом (ставкою заробітної плати).

Для працівників з педагогічним званням припиняється чинність відповідного звання. Не допускається відмова від атестації педагогічних працівників, щодо яких постало питання про їхню невідповідність займаній посаді (п. 3.2 "Типового положення").

Запитання: Чи можна продовжити педагогічним працівникам термін дії попереднього рішення атестаційної комісії при навчальному закладі? Як вирішити дане питання?

Відповідь: Так, якщо педагогічні працівники з поважних або незалежних від них причин не можуть пройти чергову атестацію, то за погодженням з атестаційною комісією вищого рівня термін дії попереднього рішення атестаційної комісії при навчальному закладі може бути продовжений на один рік (п. 3.2, 7.1 "Типового положення").

Атестаційна комісія при навчальному закладі приймає рішення і, мотивуючи причини, за яких педагог не може пройти чергову атестацію, виходить з пропозицією перед атестаційною комісією при рай(міськ)во про продовження терміну дії попереднього рішення атестаційної комісії при навчальному закладі.

У протоколі засідання комісії при навчальному закладі робиться запис "пропонувати атестаційній комісії рай(міськ)во продовжити термін дії попереднього рішення атестаційної комісії при навчальному закладі на один рік (прізвище, ім'я по батькові, посада педагога) у зв'язку з ...".

Атестаційна комісія при рай(міськ)во приймає рішення про погодження (непогодження) продовжити термін дії попереднього рішення атестаційної комісії при навчальному закладі на один рік педагогічним працівникам, які з поважних або незалежних від них причин не можуть пройти чергову атестацію.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У разі погодження атестаційна комісія при рай(міськ)во виходить з даною пропозицією до атестаційної комісії при управлінні освіти облдержадміністрації

У протоколі засідання комісії при рай(міськ)во робиться запис: "Пропонувати атестаційній комісії при управлінні освіти облдержадміністрації продовжити термін дії попереднього рішення атестаційних комісій при навчальних закладах на один рік таким педагогічним працівникам району (міста): ..."

До атестаційної комісії управління освіти облдержадміністрації з районів (міст) необхідно подати такі документи:

- заяву педагога;
- подання навчального закладу;
- атестаційний лист;
- документ, який пояснює причини, з яких педагог не може пройти чергову атестацію;
- витяг з протоколу засідання атестаційної комісії при рай(міськ)во з пропозицією продовжити педагогічним працівникам району (міста) термін дії попереднього рішення атестаційних комісій ЗНЗ на один рік.

Атестаційна комісія управління освіти облдержадміністрації узгоджує пропозиції атестаційних комісій при рай(міськ)во щодо цього питання і надсилає в райони (міста) області витяг з протоколу про прийняття рішення.

В атестаційних листах робиться відповідний запис.

Запитання: Коли педагог може пройти позачергову атестацію?

Відповідь: "Позачергова атестація проводиться не раніше як через рік з дня видання керівником ЗНЗ, органом державного управління освітою відповідного наказу за підсумками атестації" (п. 3.3 "Типового положення"). Наприклад, попередня атестація проходила в 2003/2004 н.р., педагог має право подати заяву на проходження позачергової атестації до 10 жовтня 2005/2006 н.р., тобто через один навчальний рік.

Запитання: У яких випадках можна проходити позачергову атестацію?

Відповідь: Позачергова атестація проходить у двох випадках:

- з ініціативи власне педагога, який виявив бажання підвищити кваліфікаційну категорію, посадовий оклад або порушив

питання про присвоєння йому педагогічного звання (маючи відповідний стаж безпосередньої педагогічної роботи, відповідну фахову освіту, кваліфікаційну категорію, результати роботи);

– з ініціативи керівника ЗНЗ, який подає аргументоване подання в атестаційну комісію на особу, рівень навчально-виховної або методичної роботи якої нижчий за вимоги, що висуваються до кваліфікаційної категорії, встановленої їй за результатами попередньої атестації (п. 3.3 "Типового положення").

Запитання: Коли повинен пройти атестацію педагогічний працівник, якщо його чергова атестація була, наприклад у 2003 році, а наступна позачергова – в 2005 році?

Відповідь: Чергову атестацію педагогічний працівник повинен пройти за п'ять років після останньої, тобто в 2010 році.

Запитання: Що таке протокольна атестація? За яких умов вона проходить?

Відповідь: Це чергова атестація, яку можна провести не в березні-квітні, а з 10 жовтня до 20 жовтня поточного навчального року. Педагогічним працівникам, які підлягають черговій атестації, але не претендують на підвищення кваліфікаційної категорії чи посадового окладу, присвоєння більш високого педагогічного звання, визначених за результатами попередньої атестації, і не мають претензій до своєї роботи з боку керівників ЗНЗ, батьків, учнів, атестаційна комісія (згідно зі своїми повноваженнями) може підтвердити встановлену їм кваліфікаційну категорію, посадовий оклад, педагогічне знання, то оформляється протоколом (п. 8.3 "Типового положення").

Протокольну атестацію можуть пройти лише ті педагоги, які до 10 жовтня разом із заявою подали і посвідчення про підвищення кваліфікації.

Протокол засідання атестаційної комісії з цього питання повинен бути розширеним, містити аналіз результатів роботи в міжатестаційний період.

Як і будь-яка атестація, протокольна завершується оформленням атестаційного листа (в 2-х примірниках), відповідного наказу про результати атестації. Нарахування заробітної плати здійснюється згідно з підтвердженою кваліфікаційною категорією, посадовим окладом з дня протокольної атестації і прийняття рішення атестаційною комісією при ЗНЗ, а кваліфікаційної категорії

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

"спеціаліст вищої категорії" та відповідного звання – атестаційною комісією при рай(міськ)во або управлінні освітою облдержадміністрації.

Запитання: Що передує атестації педагогічних працівників?

Відповідь: Обов'язковим для педагогічних працівників є "попереднє (не рідше одного разу на п'ять років) підвищення кваліфікації на засадах вільного вибору змісту, програм, форм навчання, організацій та установ, акредитованих в установленому порядку па здійснення підвищення кваліфікації" (п. 3.4 "Типового положення").

Запитання: Чи є такі категорії педагогічних працівників, які мають право пройти чергову атестацію без проходження курсового підвищення кваліфікації?

Відповідь: Так, "педагогічні працівники з науковим ступенем, вченим званням, які підлягають черговій атестації та працюють у ЗНЗ, мають право па підтвердження чи присвоєння кваліфікаційної категорії, педагогічного звання без проходження курсового підвищення кваліфікації" (п. 3.5 "Типового положення").

Запитання: Як гарантує держава педагогічним працівникам підвищення їхньої кваліфікації?

Відповідь: У ст. 57 Закону України "Про освіту" держава гарантує не рідше одного разу на п'ять років підвищення кваліфікації педагогічним працівникам.

А згідно з постановою Кабінету Міністрів України "Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професії з відривом від виробництва" від 28.06.1997 року № 695 встановлені такі мінімальні державні гарантії для даної категорії педагогічних працівників:

- збереження середньої заробітної плати за кожним місцем роботи;
- оплата вартості проїзду працівника до місця навчання і назад;
- виплата добових за час перебування в дорозі і за час навчання.

Запитання: У чому полягає суть принципу колегіальності атестації педагогічних працівників?

Відповідь: Принцип колегіальності означає, що всі питання, пов'язані з атестацією педагогічних працівників, розглядаються і

вирішуються не окремою особою, а колективом найбільш кваліфікованих і авторитетних педагогів-фахівців атестаційними комісіями на рівні ЗНЗ, району, області.

Запитання: Як реалізуються принципи доступності та гласності у процесі атестації?

Відповідь: "Типове положення про атестацію педагогічних працівників" передбачає створення умов для широкої гласності та доступності в процесі атестації.

До 20 вересня поточного року педагогічний колектив повинен бути ознайомлений з наказом про створення комісії для атестації педагогічних працівників у поточному навчальному році.

Відкореговані п'ятирічні графіки проведення атестації та курсової перепідготовки знаходяться в атестаційному куточку.

Педагогічні працівники, які атестуються, до 10 жовтня подають заяву в атестаційну комісію про проходження чергової/позачергової атестації або про відмову від чергової атестації. До 20 жовтня поточного навчального року секретар комісії доводить під розписку до відома осіб, які атестуються, затверджений графік проведення атестації, а за 10 днів до засідання атестаційної комісії керівник ЗНЗ та органу освіти ознайомлює педагогічних працівників з їх атестаційними листами (під розписку).

До 20 квітня поточного року атестаційна комісія розглядає атестаційні листи, заслуховує працівників, які атестуються і, врахувавши рейтинг серед працівників методичного об'єднання (асоціації) та оцінку роботи працівниками педагогічного колективу ЗНЗ, думку батьків, учнів, приймає відповідне рішення. Результати атестації (рішення, рекомендації) повідомляються атестованому працівнику на даному засіданні, оформляються протоколом та заносяться до атестаційного листа.

За результатами атестації керівник ЗНЗ чи органу освіти видає наказ, який у тижневий термін доводить до відома атестованого, колективу, а також (не пізніше тижневого терміну) атестованому працівникові вручається (під розписку) один примірник атестаційного листа.

У разі незгоди з рішенням атестаційної комісії при ЗНЗ педагог, який атестується, у двотижневий термін з дня вручення йому атестаційного листа має право звернутися зі скаргою до атестаційної комісії вищого рівня. Скарга розглядається у

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

двотижневий термін від дня її надходження. Атестаційна комісія вищого рівня має право скасувати рішення атестаційної комісії, дії якої оскаржувалися (п. 8.1–9.2 "Типового положення").

Підсумки атестації педагогічних працівників щороку розглядаються на колегії рай(міськ)во, педагогічних радах, на нарадах керівників ЗНЗ, методичних радах, методичних об'єднаннях, висвітлюються в пресі та по радіо.

Запитання: Що означає принцип всебічності в атестації педагогічних працівників?

Відповідь: Принцип всебічності означає всебічний об'єктивний підхід до оцінки діяльності педагога під час його атестації, враховуючи всі сторони його роботи, результати праці у міжатестаційний період.

Атестація педагогічного працівника здійснюється на основі комплексної оцінки рівня його кваліфікації, педагогічної майстерності, результатів педагогічної діяльності шляхом проведення контрольних робіт, зрізів знань учнів, тестування, відвідування уроків, позакласних заходів; здійснення аналізу освітнього процесу в ЗНЗ з урахуванням результатів рейтингу серед працівників методичного об'єднання (асоціації), оцінки працівниками педагогічного колективу ЗНЗ, думки батьків, учнів та вихованців (п. 1.4 "Типового положення").

При атестації оцінюються насамперед якість і результативність роботи атестованих; глибина і міцність знань, умінь і навичок учнів; їх моральні якості, духовність, культура поведінки, громадська активність, а також рівень моральних якостей, загальна культура педагога.

Запитання: Як реалізується принцип безперервної освіти та самовдосконалення?

Відповідь: Цей принцип передбачає постійну роботу педагога над збагаченням власної загальної культури, підвищення кваліфікації, педагогічної майстерності. Він реалізується через різні форми навчання у системі післядипломної освіти (здобуття відповідної фахової освіти, перекваліфікація, курси підвищення кваліфікації, самоосвіта) та в системі методичної роботи на рівні ЗНЗ, району (міста), області.

Запитання: У чому полягає суть принципу морального і матеріального заохочення педагогічних працівників у атестації?

Відповідь: За досягненні успіхів, високий рівень професіоналізму, ініціативи, творчості, високу результативність,

якість праці атестаційні комісії приймають рішення і порушують клопотання про відповідні моральні і матеріальні заохочення для педагогічних працівників. Зокрема, відзначення відомчими заохочувальними відзнаками: знаком "Відмінник освіти України" та Почесною грамотою Міністерства освіти України, а також грамотою управління освіти облдержадміністрації, районного (міського) органу державного управління освітою; відзначення премією; висвітлення роботи педагога в пресі, на радіо, телебаченні тощо.

Усі види моральних і матеріальних заохочень записуються до трудової книжки.

IV. Кваліфікаційні категорії та педагогічні звання

Запитання: Які кваліфікаційні категорії встановлюються педагогічним працівникам за наслідками атестації?

Відповідь: За наслідками атестації встановлюються такі кваліфікаційні категорії:

- а) "спеціаліст";
- б) "спеціаліст II категорії";
- в) "спеціаліст I категорії";
- г) "спеціаліст вищої категорії" (п. 4.1 "Типового положення").

Запитання: За яких умов підтверджується кваліфікаційна категорія "спеціаліст"?

Відповідь: "Кваліфікаційна категорія "спеціаліст" підтверджується педагогічним працівникам, які професійно компетентні, забезпечують нормативні рівні і стандарти навчання її виховання" (п. 5.4 "Типового положення").

Запитання: Як атестуються педагогічні працівники, які не мають педагогічної освіти?

Відповідь: Згідно з п. 1 ст. 54 Закону України "Про освіту" педагогічною діяльністю можуть займатися особи з високими моральними якостями, які мають відповідну освіту, професійно-практичну підготовку, фізичний стан яких дозволяє виконувати службові обов'язки.

Педагогічні працівники, які не мають педагогічної освіти і прийняті на роботу в навчальні заклади до 1996 р. (набуття чинності Законом України "Про освіту" в редакції від 23 березня 1996 р.) для викладання інформатики, образотворчого мистецтва, трудового навчання, музики, атестуються як "спеціаліст" за умови здобуття відповідної фахової освіти.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Лише окремі працівники, як правило ті, що мають великий стаж роботи на займаній посаді і значні результати праці, можуть бути проатестовані атестаційною комісією при управлінні освіти облдержадміністрації на "становлення відповідних кваліфікаційних категорій" згідно з п. 5.9 "Типового положення".

Запитання: За яких умов встановлюється кваліфікаційна категорія "спеціаліст II категорії"?

Відповідь: "Кваліфікаційна категорія "спеціаліст II категорії" встановлюється педагогічним працівникам, які виявили достатній рівень професіоналізму, використовують сучасні форми і методи навчання та виховання, досягли вагомих результатів у педагогічній діяльності" та мають стаж безпосередньої педагогічної роботи не менше 3-х років, відповідну фахову освіту (п. 5.3 "Типового положення").

Запитання: За яких умов встановлюється кваліфікаційна категорія "спеціаліст I категорії"?

Відповідь: "Кваліфікаційна категорія "спеціаліст I категорії" встановлюються педагогічним працівникам, які виявили ґрунтовний рівень професіоналізму, добре володіють ефективними формами і методами педагогічної діяльності, досягли значних результатів у вирішенні навчально-виховних завдань.

Стаж безпосередньої педагогічної роботи – не менше 5 років, відповідна фахова освіта (п. 5.2 "Типового положення").

Запитання: Яким педагогічним працівникам встановлюється кваліфікаційна категорія "спеціаліст вищої категорії"?

Відповідь: Кваліфікаційна категорія "спеціаліст вищої категорії" встановлюється педагогічним працівникам, які виявили високий рівень професіоналізму, ініціативи, творчості, досконало володіють ефективними формами і методами організації навчально-виховного процесу, забезпечують високу результативність, якість своєї праці.

Стаж безпосередньої педагогічної роботи – не менше 8 років, як виняток цей стаж може бути скорочений до 5 років", відповідна фахова освіта (п. 5.1 "Типового положення").

Запитання: Як атестуються педагогічні працівники, які не мають відповідної фахової освіти?

Відповідь: "Педагогічним працівникам, які не мають відповідної фахової освіти і прийняті на роботу в навчальні заклади до 1996 р. та володіють достатнім практичним досвідом роботи, якісно і в повному обсязі виконують свої посадові обов'язки, за умови

проходження відповідного підвищення кваліфікації (для вчителів ЗНЗ з предмета викладання) за рішенням атестаційної комісії при управлінні освіти обласної держадміністрації, а також при відповідних центральних органах управління ЗНЗ, як виняток може присвоюватись кваліфікаційна категорія: вища – за наявності стажу роботи на займаній посаді не менше 8 років; перша – 6 років; друга – 5 років.

З уведенням у дію нової редакції Закону України "Про освіту" цей пункт поширюється на працівників, запрошених до ЗНЗ для викладання курсів або предметів, з яких не готувалися або не готуються фахівці у вищих педагогічних навчальних закладах" (вчителі християнської етики, охорони життя і здоров'я дітей, правознавства) (п. 5.9 "Типового положення").

Інші педагогічні працівники, які не мають відповідної фахової освіти і прийняті на роботу після набуття чинності Закону України "Про освіту" в редакції під 23 березня 1996 р., атестуються як "спеціаліст", незалежно від того, який стаж роботи вони матимуть на займаній посаді.

Запитання: Який механізм атестації педагогічних працівників, які відповідають п. 5.9" Типового положення"?

Відповідь: Атестаційна комісія ЗНЗ атестує педагогічного працівника, який не має відповідної фахової освіти, і в атестаційному листі записує "відповідає посаді, яку займає. Порухити клопотання перед атестаційною комісією рай(міськ)во про встановлення (підтвердження) кваліфікаційної категорії "спеціаліст ... категорії" згідно з п. 5.9 "Типового положення"".

Аналогічна дія атестаційної комісії при рай(міськ)во, яка виходить з клопотанням перед атестаційною комісією управління освіти облдержадміністрації про встановлення (підтвердження) кваліфікаційних категорій педагогічним працівникам району (міста), які відповідають п. 5.9 "Типового положення".

Атестаційна комісія управління освіти облдержадміністрації приймає відповідне рішення щодо даних педагогічних працівників, яке записується до атестаційного листа. За результатами атестації начальник управління видає відповідний наказ. Рішення цієї комісії є остаточним і оскарженню не підлягає.

Запитання: Які матеріали необхідно подати до атестаційної комісії управління освіти: облдержадміністрації для вирішення питання

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

атестації педагогів, які не мають відповідної фахової освіти (відповідно п. 5.9 "Типового положення")?

Відповідь: До обласної атестаційної комісії надсилаються:

– атестаційні листи па атестованих у 3-х примірниках з рішенням атестаційної комісії рай(міськ)во про атестацію педагогічних працівників;

– аргументоване клопотання атестаційної комісії при рай(міськ)во до атестаційної комісії управління освіти облдержадміністрації щодо їх атестації.

Запитання: Як атестуються вчителі початкових класів і вихователі дошкільних закладів, які не мають відповідної фахової освіти?

Відповідь: Атестація їх здійснюється атестаційними комісіями на місцях згідно з роз'ясненнями, які подані в кваліфікаційних характеристиках.

Якщо вчитель початкових класів має базову вищу освіту (середню педагогічну) зі спеціальності "Викладання в початкових класах" та повну вищу педагогічну освіту за іншим фахом, він атестується як педагог із відповідною фаховою вищою освітою.

За наявності лише повної вищої педагогічної освіти не за фахом (вчитель математики, історії тощо) та за умови прийняття на роботу до 1996 року для присвоєння вищої категорії стаж практичної роботи в початкових класах повинен бути не менше 10 років, для I категорії – 7 років, для II категорії – 5 років.

Аналогічно здійснюється атестація і вихователів дошкільних закладів.

Запитання: Як атестуються вчителі зарубіжної літератури?

Відповідь: Вчителі зарубіжної літератури (за фахом вчителі української мови і літератури, російської мови і літератури, іноземної мови), які, крім зарубіжної літератури, викладають предмет за фахом, атестуються з даного предмету як педагоги з відповідною фаховою освітою.

У випадку, коли вчителі викладають лише зарубіжну літературу і прийняті на роботу до 1996 року, вони атестуються згідно з п. 5.9 "Типового положення" як педагоги, котрі не мають відповідної фахової освіти.

Запитання: Чи обов'язково дотримуватися послідовності у встановленні кваліфікаційної категорії "спеціаліст"?

Відповідь: Ні, "Типовим положенням" це не передбачено. В окремих випадках, коли педагог має належний стаж безпосередньої

педагогічної роботи, відповідну фахову освіту, а також зміст його роботи відповідає вимогам категорії значно вищої за ту, яку він має, атестаційна комісія може встановити категорію, не дотримуючись послідовності.

Запитання: Як атестуються педагогічні працівники, які мають базову вищу (середню спеціальну) не педагогічну освіту?

Відповідь: Такі педагогічні працівники атестуються із висновком: відповідає посаді, яку займає, за умови здобуття відповідної фахової освіти.

Запитання: Які педагогічні звання присвоюються педагогічним працівникам?

Відповідь: За наслідками атестації педагогічним працівникам присвоюються такі педагогічні звання: "старший вчитель", "старший викладач", "старший викладач допризовної підготовки", "майстер виробничого навчання I категорії", "майстер виробничого навчання II категорії", "вчитель-методист", "викладач-методист", "викладач допризовної підготовки-методист", "вихователь-методист" (п. 4.1 "Типового положення").

Запитання: Яким педагогічним працівникам може бути присвоєне педагогічне звання "старший вчитель", "старший викладач"?

Відповідь: Педагогічне звання "старший вчитель" може присвоюватися педагогічним працівникам, які мають кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії" або "спеціаліст I категорії", а з освітньо-кваліфікаційним рівнем "молодший спеціаліст" і "бакалавр" (середня педагогічна освіта) – тим, стаж безпосередньої педагогічної роботи яких не менше 8 років та які мають найвищий посадовий оклад (ставку заробітної плати).

Педагогічне звання "старший викладач" може присвоюватися педагогам, яким встановлено кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії", або "спеціаліст I категорії" (п. 5.5 "Типового положення").

Запитання: Які вимоги до присвоєння педагогічного звання "викладач допризовної підготовки-методист", "старший викладач допризовної підготовки", "вихователь-методист"?

Відповідь: Педагогічне звання "викладач допризовної підготовки-методист" може присвоюватися педагогічним працівникам з повною вищою освітою. Педагогічне звання "старший викладач допризовної підготовки", "вихователь-методист" – педагогічним працівникам з повною вищою освітою і базовою

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА

КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

вищою освітою (вища освіта і середня педагогічна) (п. 5.5 "Типового положення").

Запитання: Які ще вимоги до присвоєння зазначених педагогічних звань?

Відповідь: Педагогічні звання "старіший вчитель", "старший викладач", "викладач допризовної підготовки-методист", "старший викладач допризовної підготовки", "вихователь-методист" присвоюються педагогічним працівникам, які досягли високого професіоналізму в роботі, систематично використовують прогресивний педагогічний досвід, беруть активну участь у його поширенні, надають практичну допомогу у становленні молодих педагогів, постійно працюють над своїм фаховим самовдосконаленням" (п. 5.5 "Типового положення").

Запитання: Які вимоги ставляться до педагогічних працівників, котрі заслуговують присвоєння звання "вчитель-методист", "викладач-методист"?

Відповідь: Педагогічні звання "вчитель-методист", "викладач-методист" присвоюються педагогічним працівникам, які вже "мають кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії", відповідають вимогам для присвоєння звань "старший учитель", "старший викладач", а також запроваджують у навчальний процес найефективніші форми і методи роботи, узагальнюють передовий педагогічний досвід, беруть активну участь у розробленні шкільного компонента змісту освіти, діяльності професійних педагогічних об'єднань, асоціації, надають практичну допомогу педагогічним працівникам інших навчальних закладів в освоєнні досвіду провідних педагогів і мають власні методичні розробки, які пройшли апробацію та схвалені науково-методичними установами відповідного рівня" (п. 5.6 "Типового положення").

Запитання: Ким присвоюються, підтверджуються (не підтверджуються) педагогічні звання?

Відповідь: Атестаційна комісія при районному (міському) органі державного управління освітою "за поданням атестаційних комісій при навчальних закладах атестує педагогічних працівників на кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії" та присвоює, підтверджує (не підтверджує) педагогічне звання" (п. 7.3 "Типового положення").

Атестаційна комісія при управлінні освіти облдержадміністрації розглядає клопотання атестаційних комісій

при рай(міськ)вно, професійних навчальних закладах, вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації, освітніх установ підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів і приймає рішення про встановлення, підтвердження (не підтвердження) педагогічним працівникам кваліфікаційної категорії "спеціаліст пінної категорії" та відповідного педагогічного звання (п. 7.4 "Типового положення"). Присвоєння педагогічного звання проводиться наказом керівника органу державного управління освітою на основі рішення атестаційної комісії.

Запитання: Яким є порядок атестації педагогічних працівників, котрі мають педагогічне звання?

Відповідь: Педагогічні працівники, які мають педагогічне звання, проходять чергову атестацію на загальних підставах і не пізніше 5-ти років з дня їх встановлення.

За результатами атестації їм присвоюється, підтверджується чи не підтверджується педагогічне звання.

Запитання: За яких умов педагогічне звання не підтверджується?

Відповідь: Педагогічним працівникам, які знизили свій кваліфікаційний рівень, виявили недоліки в роботі, зміст роботи яких не відповідає вимогам на встановлення звання, а також тим, котрі не відповідають вимогам V розділу Типового положення, атестаційні комісії можуть не підтвердити відповідне педагогічне звання.

Порядок позбавлення звання аналогічний присвоєнню.

На основі рішення атестаційної комісії наказом керівника органу державного управління освітою педагогічне звання не підтверджується.

Запитання: Ким і з якого часу нараховується ставка заробітної плати чи посадовий оклад педагогічним працівникам за результатами атестації?

Відповідь: Нарахування педагогічному працівникові заробітної плати згідно зі встановленою кваліфікаційною категорією, посадовим окладом і присвоєним педагогічним званням здійснюється бухгалтерією з дня прийняття рішення атестаційної комісії згідно з наказом, який видає керівник ЗНЗ органу державного управління освітою в тиждневий термін.

Запитання: Чи зберігаються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання при переході педагога з однієї посади на іншу?

Відповідь: "За педагогічними працівниками загальноосвітніх, позашкільних, дошкільних навчальних закладів, які переходять на

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА

КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

викладацьку роботу до вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації або професійно-технічних навчальних закладів, зберігається присвоєна їм кваліфікаційна категорія, педагогічне знання до наступної атестації. Така ж умова поширюється й на викладачів вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації, педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів, які переходять працювати до загальноосвітніх, позашкільних, дошкільних навчальних закладів" (п. 3.3 "Типового положення").

В інших випадках при переході педагога з однієї посади на іншу кваліфікаційна категорія і педагогічні звання не зберігаються.

Запитання: Що ми розуміємо під поняттям "стаж безпосередньої педагогічної роботи"?

Відповідь: "Безпосередньою педагогічною роботою є навчальна, викладацька, виховна, методична діяльність на посадах, зазначених у п. 2.1, 2.2. "Типового положення" та па посадах керівних працівників закладів освіти" (роз'яснення до п. 2.4. "Типового положення"). Тобто до стажу безпосередньої педагогічної роботи, який враховується при встановленні кваліфікаційних категорій, присвоєння звання, входить стаж усієї педагогічної діяльності педагога.

Запитання: За наявності якого педагогічного навантаження педагогу зараховується педагогічний паж роботи?

Відповідь: Обсяг навчальної та іншої педагогічної роботи, яку може виконувати педагогічний працівник за основним місцем роботи, граничними розмірами не обмежується (Наказ Міністерства освіти України від 15.04.1993 року № 102). Тобто якщо педагог працює основним працівником у навчальному закладі, то, незалежно від кількості годин тижневого навантаження, весь час праці зараховується як педагогічний стаж.

Для працівників; підприємств, закладів і організацій час педагогічної роботи в закладах освіти, яку вони виконують, крім основної на умовах погодинної оплати, включається в педагогічний стаж, якщо її об'єм (в одному або декількох закладах) становить не менше 180 год. у навчальному році. У педагогічний стаж зараховуються тільки ті місяці, під час яких виконувалася педагогічна робота.

Запитання: Чи зараховується педагогічному працівнику в стаж безпосередньої педагогічної роботи час перебування у відпустці по догляду за дитиною віком до трьох (шести) років?

Відповідь: Так, згідно зі ст. 181 Кодексу законів про працю України час частково оплачуваної відпустки по догляду за дитиною до досягнення нею віку трьох років (до шести – ч. 2 ст. 179) зараховується як у загальний, так і в безпосередній стаж роботи та в стаж роботи за спеціальністю.

2.2.7. Ділова гра "Визначення місії загальноосвітнього навчального закладу"

Місія: визначити загальні цінності, пов'язані з культурою ЗНЗ; підтримується усіма членами педагогічного колективу; має конкретні наслідки для організації та стилю навчання; спрямовує процес прийняття рішень та роботу ЗНЗ; формулюється таким чином, щоб можливо було оцінити, чи було реалізовано місію ЗНЗ та якою мірою.

Мета гри: формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ; створення моделі управлінських дій керівника ЗНЗ за визначенням цінностей, принципів, у відповідності з якими ЗНЗ здійснює свою діяльність.

Цю мету буде досягнуто за наступних умов:

- усі магістранти усвідомлюють важливість визначення місії ЗНЗ для його подальшої роботи та розвитку, володіють теоретичними знаннями з цього питання;
- керівник ЗНЗ ґрунтовно обізнаний зі змістом роботи педагогічного колективу та усвідомлює необхідність визначення місії ЗНЗ для організації та стилю навчання;
- керівник під час спілкування з підлеглими дотримується педагогічного такту та принципу колегіальності;
- магістранти, що виконують у грі певні ролі, добре знають професійні обов'язки педагогічних працівників;
- усі учасники гри будуть об'єднані бажанням успішно імітувати функціональні дії педагогів, ролі яких вони виконують, під час проведення процесу визначення місії ЗНЗ.

Опис гри. У грі беруть участь усі магістранти, які грають роль членів педагогічного колективу. З магістрантів обирається гравець, що буде виконувати роль керівника ЗНЗ. Гра проводиться у два етапи. На першому-теоретичному – гравець, що імітує дії керівника

ЗНЗ, робить теоретичну довідку, про те що таке "місія ЗНЗ". На другому – практичному – відбувається імітація діяльності педагогічного колективу з визначення місії уявного ЗНЗ.

Тактика гри – розігрування магістрантами доручених їм ролей, а саме керівника ЗНЗ та членів педагогічного колективу. Крім цього, учасники гри поділяються на безпосередніх учасників та спостерігачів-експертів. Серед них повинен бути і викладач, що організує ділову гру. Всі учасники гри діють у відповідності до інструкцій.

Інструкція викладачу, який організовує ігрове заняття:

1) знайомить магістрантів з метою гри, складністю створення моделі управлінської діяльності з визначення місії ЗНЗ;

2) призначає з числа магістрантів гравця, який буде виконувати роль керівника ЗНЗ, котрий добре володіє теоретичними знаннями окресленої проблеми, крім цього, призначає спостерігачів-експертів;

3) консультує керівника ЗНЗ та спостерігачів-експертів проблеми, акцентуючи увагу на більш складних моментах діяльності з визначення місії ЗНЗ;

4) після проведення ігрового заняття здійснює його аналіз: спрямовує хід дискусії шляхом найбільш глибокого обговорення складних етапів у процесі визначення місії ЗНЗ;

5) підбиває підсумки дискусії, відповідає на питання, що виникли, аналізує виступи, дискусії та формулює практичні рекомендації.

Інструкція гравцю, що виконує роль керівника ЗНЗ з визначення місії ЗНЗ:

1) керівник повинен підготуватися до управління процесом колективної розробки місії ЗНЗ;

2) вивчити нові педагогічні дослідження проблеми;

3) у світлі нових педагогічних ідей та настанов проаналізувати власні знання з проблеми визначення місії ЗНЗ, виявити в ньому позитивні та негативні сторони;

4) визначити можливі нововведення та нові технології процесу визначення місії ЗНЗ;

5) визначити методiku проведення колективного визначення місії;

6) підготувати доповідь, у якій слід звернути увагу на таких моментах:

- організація – це група людей з усвідомленими загальними цілями;
- основна загальна мета організації, що є чітко визначеною причиною її існування, – це місія;
- місія відображає філософію організації, концепцію її діяльності та розвитку;
- розроблені на основі місії цілі є критеріями для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень;
- місія деталізує досвід організації й забезпечує напрями та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях;
- формулювання місії організації повинно визначати: завдання організації з погляду надання її основних послуг; зовнішнє середовище щодо ЗНЗ, що передбачає робочі принципи організації, її культуру, стосунки між працівниками, традиції, новації, рівень спілкування тощо;
- правильний підхід до вирішення цієї проблеми допоможе ЗНЗ не лише згуртувати колектив, але й виділитися з-поміж інших;
- тривалість здійснення місії може становити як декілька років, так і понад десятиліття.

Після закінчення гри бере активну участь у проведенні дискусії.

Інструкція гравцям, які виконують роль членів педагогічного колективу:

1) вчителі теоретично готуються до гри та активно беруть участь у її проведенні;

2) під час гри в результаті напруженої колективної роботи визначають місію загальноосвітнього навчального закладу, базуючись на таких ключових моментах:

- місію необхідно розробляти з огляду на такі чинники: історію ЗНЗ, у процесі якої розроблялася її філософія, формувався профіль і стиль діяльності, місце на ринку освітніх послуг тощо; стиль поведінки та спосіб дії управлінського персоналу;
- стан середовища функціонування організації; ресурси, які вона може застосувати для досягнення цілей; специфічні особливості, якими володіє.
- місія деталізує статус ЗНЗ, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей; публічно повідомляє про стратегію поведінки

ЗНЗ в зовнішньому середовищі, її переконання та цінності; визначає наміри ЗНЗ щодо потреб учнів, їх батьків, ринків освіти, технологій; є механізмом, що стимулює ЗНЗ до розвитку в обраному напрямі; впливає на формування поглядів вищого керівництва, на дострокові плани розвитку ЗНЗ; знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;

– полегшує підготовку ЗНЗ до майбутніх змін; мотивує працівників до ефективної та злагодженої роботи; дає змогу керівникам середньої ланки структурних підрозділів сформулювати цілі, завдання структурних підрозділів, які б відповідали напрямам і розвитку ЗНЗ загалом.

Після закінчення гри беруть активну участь у дискусії.

Інструкція гравцям, які виконують роль спостерігачів-експертів:

1) усі магістранти, що не беруть участі у грі, ведуть спостереження за ходом процесу визначення місії ЗНЗ;

2) оцінюють організаційні, аналітичні та координаційні дії, які виконує керівник ЗНЗ у реальних умовах при обговоренні означеної проблеми;

3) виявляючи педагогічний такт, експерти оцінюють гру в цілому та виконання гравцями ролей;

4) оцінюють роль гри з точки зору удосконалення професійних умінь керівника ЗНЗ.

Регламент гри. На гру відводиться 2 академічні години: 60 хвилин на проведення теоретичного та практичного блоків, 30 – на проведення дискусії та підбиття підсумків. Під час проведення гри "керівник" розподіляє час на теоретичний та практичний блок на власний розсуд.

Після закінчення гри "Визначення місії загальноосвітнього навчального закладу" викладач, що організує заняття, відкриває дискусію з її аналізом. Спочатку слово надається керівникові ЗНЗ для самоаналізу дій під час виконання дорученої ролі.

Загальна дискусія за підсумками гри.

Підсумки гри викладач підбиває під час загальної дискусії, де він повинен спрямувати аналітичну діяльність усіх магістрантів на розкриття наступних питань, що стосуються проблеми визначення місії ЗНЗ:

1) оцінка діяльності керівника ЗНЗ з визначення місії ЗНЗ, його професійні вміння пояснити колективу необхідність виконання такої роботи;

2) знання керівником потенційних можливостей педагогічного колективу та вміння використовувати їх під час організації колективу на певний процес;

3) вміння керівника враховувати обставини, під час яких відбувається цей процес;

4) яку роль відіграла організаторська та контролювальна діяльність керівника ЗНЗ.

Після обговорення з магістрантами ходу гри та оцінки її дидактичної ефективності викладач узагальнює підсумки дискусії, робить необхідні зауваження, уточнює та виправляє помилкове трактування окремих питань та формулює практичні рекомендації для магістрантів з проблеми визначення місії ЗНЗ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беленко П.В. Хедхантинг : принципы и технологии. [Текст] / В.П. Беленко. – СПб : Питер, 2005. – 192 с.

2. Белкин А.С. Компетентность. Профессионализм. Мастерство. [Текст] / А.С. Белкин. – Челябинск : ОАО "Юж.-Урал. кн. изд-во", 2004. – 176 с.

3. Виханский О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов– М. : Гардарики, 1998. – 528 с.

4. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво планування / Людмила Галіцина. – К. : Шк.світ, 2010. – 104 с.

5. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти [Монографія]. – Київ : Ніка-центр, 2000. – 332 с.

6. Карамушка Л.М. Управління закладами середньої освіти // Психологічний довідник вчителя. В 4 книгах. Книга 4 / Упоряд. : В. Андрієвська, наук. ред. С. Максименко. – К. : Главник, 2005. – С. 34–36.

7. Лискон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дека, 1992. – 702 с.

8. Лошакова Т.Ф. Педагогическое управление школой как вид управленческой деятельности. [Текст] / Т.Ф. Лошакова. – М. : Изд-во исслед. центра управления качеством подготовки специалистов, 1995. – 42 с.

9. Моррисей Дж. Целевое управление организацией : пер. с англ. под ред. И.М. Верещагина. – М.: Сов. радио, 1979. – 144 с.

2.2.8. Ділова гра "Стратегічне планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу"

Мета гри: формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної і рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ; створення імітаційної моделі функціональних дій керівника з управління та координації процесу стратегічного планування розвитку ЗНЗ.

Опис гри. Ця гра є імітаційною та колективною грою, в якій основна дидактична мета досягається зусиллями всіх гравців. Учасниками гри є керівник ЗНЗ, члени педагогічного колективу, представники громадських організацій.

Гра поділяється на п'ять основних етапів, а саме:

Перший етап стратегічного планування – окреслити ідеальне бачення майбутнього і створити для організації чітку перспективу розвитку.

Другий етап – SWOT-аналіз – аналіз переваг ЗНЗ, слабких місць, можливостей і загроз її діяльності.

Третій етап – визначення цілей і завдань.

Четвертий етап – процес оцінювання та перегляду плану.

П'ятий етап – реалізація плану.

Тактика гри – розігрування магістрантами доручених їм ролей, а саме: керівника ЗНЗ та членів педагогічного колективу. Всі учасники гри діють відповідно до інструкцій.

Інструкція викладачу, який організовує ігрове заняття:

1) знайомить магістрантів з метою гри, складністю створення моделі управлінської діяльності з визначення місії ЗНЗ;

2) призначає з числа магістрантів гравця, який буде виконувати роль керівника ЗНЗ, котрий добре володіє теоретичними знаннями з окресленої проблеми, крім того, призначає спостерігачів-експертів;

3) консультує керівника та спостерігачів-експертів з проблеми, акцентуючи увагу на більш складних моментах діяльності зі стратегічного планування розвитку ЗНЗ;

4) звертає увагу на те, що стратегічний план розвитку ЗНЗ повинен відповідати раніше визначеній місії;

5) після проведення ігрового заняття здійснює його аналіз: спрямовує хід дискусії шляхом глибокого обговорення найбільш

складних етапів процесу створення стратегічного плану розвитку ЗНЗ;

6) підбиває підсумки дискусії, відповідає на питання, що виникли, аналізує виступи дискусії та формулює практичні рекомендації.

Інструкція для гравця, який виконує роль керівника:

1) вивчити сутність та особливості стратегічного планування розвитку ЗНЗ;

2) зробити доповідь щодо загальних напрямів створення стратегічного напрямку ЗНЗ;

3) визначити ефективні методи стимулювання вчителів для процесу аналізу перспектив розвитку;

4) визначити, на який термін створюється програма розвитку ЗНЗ;

5) у процесі моделювання постійно стимулювати вчителів до активної роботи;

6) надати членам педагогічного колективу кілька альтернативних уявлень щодо того, яким бачиться ЗНЗ у майбутньому, яким чинном це співвідноситься з місією ЗНЗ і потребами громади;

7) обговорити з членами педагогічного колективу та обрати найоптимальніший варіант подальшого розвитку ЗНЗ.

Інструкція для гравця, який виконує роль члена колективу:

1) вивчити сутність та особливості стратегічного планування розвитку ЗНЗ;

2) ставити критичні запитання керівнику щодо подальшого розвитку ЗНЗ;

3) визначити можливі пріоритетні напрямки розвитку ЗНЗ, шляхом обговорення та конструктивної критики зупинитися на оптимальному;

4) у процесі обговорення визначити майбутні цінності, культурний рівень ЗНЗ, те, які освітні послуги будуть користуватися попитом, який кваліфікаційний рівень вчителя буде потрібний для ефективної праці;

5) змоделювати, яким чинном буде ставитися громада до ЗНЗ і співпрацювати з ним;

6) зробити доповідь з питань технології етапів стратегічного планування;

7) у процесі колективного обговорення сприяти створенню стратегічного плану розвитку ЗНЗ.

Додаткова інформація для граців.

Етап 1. Мета першого етапу стратегічного планування – окреслити ідеальне бачення майбутнього і створити для ЗНЗ чітку перспективу розвитку. Його основна роль – окреслити мрію, досягти якої погодилися б усі працівники, і не лише погодилися, а й спрямували б на її досягнення всі зусилля.

Моральні цінності та культура. Бачення навчального закладу повинно відповідати його головним цінностям. Чи аналізували ви, що люди думають про вас і що ви думаєте про свою організацію? Які цінності утримують членів вашої організації разом? Цінності організації можуть бути написаними на папері, однак це не має жодного значення, якщо члени організації не поділяють їх. Прикладом цінностей організації є рівні можливості, колективне прийняття рішень, ефективність. Щоб будувати свою роботу на тих чи інших засадах, ЗНЗ насамперед повинен визначитися з власними цінностями. Чим скоріше ви це зробите, тим кращих результатів досягнете. Склавши перелік головних моральних цінностей і принципів організації, ви зможете надалі відповідним чином будувати свою діяльність.

Етап 2. "Тут і зараз" або SWOT-аналіз.

Основними стратегічними питаннями є такі три:

1. Де ми є зараз?
2. Де ми хочемо бути?
3. Як нам туди потрапити?

Будемо вважати, що ви вже дали відповідь на друге питання, досягши згоди щодо бачення майбутнього вашого ЗНЗ у контексті його розвитку як центра розвитку громади.

Щоб дати відповідь на перше питання, пропонуємо методику SWOT-аналізу, яка передбачає аналіз переваг вашого ЗНЗ, слабких місць, можливостей і загроз її діяльності. Спільна робота над аналізом сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз має ряд переваг, оскільки люди часто мають різні точки зору та судження, по-різному вбачають перспективи розвитку своєї організації, по-різному оцінюють її потенціал. Тому фактори, які можуть оцінюватися частиною людей як сильні сторони організації, іншими трактуються як слабкі. Досягнення консенсусу щодо

сильних та слабких сторін організації є одним із найбільших викликів внутрішнього оцінювання.

Окрім того, така спільна діяльність може стати дієвим фактором розвитку команди, оскільки забезпечує поінформованість кожного в чинній ситуації, а, отже, збільшує відданість працівників при розробці подальших дій.

Оцінка середовища необхідна зокрема і для розробки перспективного бачення. Жодна організація не може забезпечити потреби громади сама по собі. Та визнання міріад потреб може допомогти організації зосередитися на визначенні пріоритетних завдань і на розробці власної місії, постановці цілей і завдань.

Методи збору інформації про зовнішнє оточення включають питальники, проведення інтерв'ю, збори громади тощо.

Типовими питаннями, які ставляться для оцінки зовнішнього середовища, є наступні:

1. Якою є наша громада на сьогодні?
2. Чи є демографічні зміни? Які саме?
3. Яким є вплив існуючих тенденцій на майбутнє громади?
4. Які інші організації надають послуги громаді?
5. Які послуги вони надають? Кому?
6. Які потреби існують на сьогоднішній день? Які потреби можуть виникнути завтра?

Етап 3. Визначення цілей та завдань.

Конкретні цілі, яких необхідно досягти визначаються, щоб допомогти організації перейти від теперішнього до бажаного стану.

Стратегічні цілі. Орієнтуючись на бачення та місію ЗНЗ, а також на результати організаційного аналізу, можливо визначити стратегічні цілі. Вони визначаються на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів (сильних якостей, слабкостей, можливостей і загроз), для кожного ЗНЗ вони свої. Стратегічними називаються головні, пріоритетні цілі ЗНЗ. Вони визначають шлях, яким рухатиметься ЗНЗ.

В ідеалі стратегічні цілі повинні:

1. Чітко вказувати напрям розвитку.
2. Бути реалістичними.
3. Орієнтуватися на результати.

Завдання. Завдання мають бути узгодженими зі стратегічними цілями, а останні мають відповідати місії організації. Завдання

являють собою детальний план досягнення стратегічної цілі. Після визначення завдань потрібно проаналізувати, що необхідно для їх виконання.

Етап 4. Процес оцінювання та перегляду плану.

Хоча оцінка та перегляд плану описується як окремий список видів діяльності, вони присутні на кожному етапі стратегічного планування. Якщо оцінка та перегляд були частиною процесу стратегічного планування, формальна оцінка та перегляд після виконання плану не викличуть значних змін.

Стратегічне планування вимагає широкої бази інформації. Воно залучає ключових осіб для того, щоб досягти консенсусу щодо бачення майбутнього навчального закладу та конкретних кроків – видів діяльності, необхідних для досягнення цього майбутнього. Таким чином, оцінка та перегляд повинні починатися з перших кроків стратегічного плану, щоб забезпечити адекватну основу для подальшого розвитку. До того ж оточення не є статичним під час розробки стратегічного плану. Перегляд може бути викликаним змінами, які відбуваються в зовнішньому оточенні чи пов'язані зі змінами персоналу, фінансовими можливостями та потребами. Стратегічне планування базується на високоймовірних припущеннях та подіях, воно вимагає гнучкості як здатності до адаптації та перегляду як умови змін. Через певні проміжки часу кожна організація повинна переглядати своє бачення й місію і відповідним чином оцінювати і коригувати роботу.

Етап 5. Реалізація плану.

Реалізація плану зміщує фокус від питання розробки плану до питання його реалізації. Це відбувається не лише на рівні організації, але й на рівні окремої програми/проекту ЗНЗ чи іншої організації. На успіхи чи неуспіхи реалізації плану будуть впливати той рівень чесності та відданості, з яким працівники команди планування дійшли до здійснення самооцінки сильних та слабких сторін своєї організації, визначення бачення тощо. Фактично виконання плану є реальною перевіркою припущень та майбутнього бачення організації та тестом на організаційну спроможність досягнення поставлених цілей.

Регламент гри. На гру відводиться 2 академічні години: 60 хвилин на проведення самої гри, 30 хвилин на проведення дискусії та підбиття підсумків.

Після закінчення гри "Стратегічне планування розвитку ЗНЗ" викладач, котрий організує заняття, розпочинає дискусію з аналізу. Спочатку слово надається керівникові ЗНЗ для самоаналізу власних дій під час виконання дорученої ролі.

Загальна дискусія за підсумками гри.

Підсумки гри викладач підводить під час загальної дискусії, де він повинен спрямувати аналітичну діяльність всіх магістрантів на розкриття наступних питань, що стосуються проблем стратегічного планування розвитку ЗНЗ:

1. Оцінка діяльності керівника ЗНЗ з стратегічного планування розвитку ЗНЗ, його професійні вміння пояснити колективу необхідність виконання такої роботи.

2. Знання керівником ЗНЗ потенційних можливостей педагогічного колективу та вміння використовувати їх під час організації колективу на певний процес.

3. Уміння керівника ЗНЗ враховувати обставини, в яких відбувається цей процес.

4. Яку роль відіграла організаторська та контролювальна діяльність керівника ЗНЗ.

Після обговорення з магістрантами ходу гри та оцінки її дидактичної ефективності викладач узагальнює підсумки дискусії, робить необхідні зауваження, уточнює та виправляє невірне трактування окремих питань і формулює практичні рекомендації для магістрантів з проблеми визначення місії ЗНЗ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер.с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

3. Виноградова В.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент : Матрица модулей, "дерево" целей : Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. В.И. Виноградовой. – М. : Академический Проект : Фонд "Мир", 2004. – 304 с.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2005. – 296 с.

5. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.

6. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций : Учеб. пособие / Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2002. – 192 с.

7. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : Навч. посібник / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.

8. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.

9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

10. Міщенко А.П. Стратегічне управління : Навч. Посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

11. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : Навчальний посібник / [Т.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна]. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.

12. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК ЕксОб", 2001. – 560 с.

13. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

14. Томпсон А.А., Стикланд А.Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации [учебник для вузов] / Пер. с 9-го англ. изд. – М. : Инфра-М, 2001. – 412 с.

15. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

2.2.9. Ділова гра "Концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу майбутнього"

Мета гри: формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ; створення моделі функціональних дій керівника ЗНЗ з управління та координації процесу створення концепції ЗНЗ; показати, як координаційна діяльність керівника під час підготовки стимулює творчу думку вчителів, спрямовану на створення концепції розвитку ЗНЗ.

Опис гри. Ця гра є імітаційною та колективною, в якій основна дидактична мета досягається зусиллями всіх гравців. Учасниками гри є керівник ЗНЗ, члени педагогічного колективу, представники громадських організацій.

Гра поділяється на *підготовчий* етап та *основний* етап.

Основний етап поділяється на чотири підетапи, а саме:

- 1) обґрунтування необхідності розроблення концепції розвитку ЗНЗ;
- 2) вироблення та обґрунтування основної ідеї розвитку ЗНЗ;
- 3) шляхи реалізації концепції розвитку ЗНЗ;
- 4) рефлексія процесу створення концепції розвитку ЗНЗ.

Тактика гри – розігрування гравцями-магістрантами доручених їм ролей, а саме керівника ЗНЗ та членів педагогічного колективу. Всі учасники гри діють відповідно до інструкцій.

Регламент гри. Гра розрахована на 4 академічні години. На попередній етап відводиться 30 хвилин, на основний етап – 60 хвилин, 60 – на саму гру та 30 хвилин на обговорення та аналіз.

ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП.

Інструкція викладачу, який організовує ігрове заняття:

- 1) знайомить магістрантів з метою гри, складністю створення моделі управлінської діяльності зі створення концепції ЗНЗ;
- 2) визначає перелік нормативних документів та науково-педагогічної літератури, з якою необхідно ознайомитися магістрантам задля успішного проведення гри;
- 3) призначає з числа магістрантів гравця, який буде виконувати роль керівника ЗНЗ, що добре володіє теоретичними знаннями з окресленої проблеми;
- 4) консультує гравця-керівника ЗНЗ та учасників гри з проблеми, акцентуючи увагу на більш складних моментах діяльності зі створення концепції розвитку ЗНЗ;
- 5) звертає увагу на те, що концепція розвитку ЗНЗ повинна відповідати раніше визначеній місії;
- 6) контролює хід вивчення нормативних документів грацями, спрямує їх дії в необхідному напрямі;
- 7) допомагає гравцю-керівнику скласти та уточнити план управлінських та організаційних дій у підготовчий період;
- 8) перевіряє готовність гравця-керівника ЗНЗ до початку гри;
- 9) разом із "керівником" перевіряє готовність кожного гравця до початку гри, за необхідності коригує діяльність гравців.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність керівника ЗНЗ:

- 1) вивчає, аналізує нормативні документи, рекомендовану викладачем літературу з означеної проблеми:

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2) разом із викладачем визначає доповідачів щодо окремих модулів концепції розвитку ЗНЗ, а саме:

- модуль "Життя та здоров'я";
- модуль "Творча особистість";
- модуль "Якісна освіта";
- модуль "Громадянин України".

3) готує доповідь на тему: "Концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу", висвітлюючи в ході підготовки такі питання:

- мета створення концепції;
- принципи реалізації концепції;
- нормативно-правова база концепції;
- структура та форми реалізації концепції;
- економічний механізм реалізації концепції;
- аналіз стану та тенденцій змін педагогічних систем.

4) контролює хід підготовки до гри, за необхідності консультує гравців у разі виникнення питань проблеми.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність члена педагогічного колективу ЗНЗ та відповідає за підготовку модуля "Життя і здоров'я":

1) вивчає, аналізує нормативні документи, рекомендовану викладачем літературу з проблеми;

2) разом зі своєю творчою групою складає та проводить анкетування вчителів, батьків, учнів з проблеми;

3) готує доповідь та пропозиції до змісту модулю "Життя і здоров'я", в процесі підготовки висвітлюючи такі питання:

- формування в учня розуміння самоцінності життя, компетентного ставлення до власного здоров'я (психологічного, розумового, фізичного, морального);

- стимулювання позитивної соціальної орієнтації;
- створення освітньо-реабілітаційного простору;
- забезпечення сприятливого валеологічного режиму;
- розвиток творчих можливостей через збереження здоров'я,

інтелекту і емоційно-почуттєвої сфери, соціально-особистісної адаптації кожного учня.

4) разом з викладачем та гравцем-керівником розробляє доповідь, коригує її, розробляє проект рішення з модуля.

Інструкція гравцю, яка імітує діяльність члена педагогічного колективу ЗНЗ та відповідає за підготовку модуля "Творча особистість":

1) вивчає, аналізує нормативні документи, рекомендовану викладачем літературу з проблеми;

2) разом зі своєю творчою групою складає та проводить анкетування вчителів, батьків, учнів з проблеми;

3) готує доповідь та пропозиції до змісту модуля "Творча особистість", у процесі підготовки висвітлюючи наступні питання:

- створення умов для самовизначення та самореалізації учнів;
- оволодіння учнями та вчителями прийомами життєтворчості;
- оволодіння вчителями та учнями прийомами ефективного спілкування та взаємодії;
- забезпечення випускникам шкіл конкурентоспроможності на сучасних ринках праці.

4) разом з викладачем та гравцем-керівником розробляє доповідь, коригує її, розробляє проект рішення з цього модуля.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність члена педагогічного колективу ЗНЗ та відповідає за підготовку модуля "Якісна освіта":

1) вивчає, аналізує нормативні документи, рекомендовану викладачем літературу з проблеми;

2) разом зі своєю творчою групою складає та проводить анкетування вчителів, батьків, учнів з проблеми;

3) готує доповідь та пропозиції до змісту модуля "Якісна освіта", у процесі підготовки висвітлюючи такі питання:

- створення психолого-дидактичної системи безперервної освіти для досягнення високих освітніх і творчих рівнів;
- забезпечення позитивної динаміки якості освіти;
- перехід ЗНЗ з режиму функціонування в режим саморозвитку;
- забезпечення професійного зростання педагогів.

4) разом з викладачем та гравцем-керівником розробляє доповідь, коригує її, розробляє проект рішення з цього модуля.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність члена педагогічного колективу ЗНЗ та відповідає за підготовку модуля "Громадянин України":

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1) вивчає, аналізує нормативні документи, рекомендовану викладачем літературу з проблеми;

2) разом зі своєю творчою групою складає та проводить анкетування вчителів, батьків, учнів з проблеми;

3) нотує доповідь та пропозиції до змісту модуля "Громадянин України", у процесі підготовки висвітлюючи такі питання:

- інтеграція учнів у соціокультурний простір;
- створення умов для цілісного розвитку особистості учня.

4) разом з викладачем та гравцем-керівником розробляє доповідь, коригує її, розробляє проект рішення з цього модуля.

Проведення основного етапу гри. На цьому етапі відбувається розширення засідання членів творчої групи зі створення концепції розвитку загальноосвітнього навчального закладу майбутнього та членів колективу ЗНЗ, представників громадських організацій. Кожен з гравців виконує власну роль відповідно до інструкції.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність керівника ЗНЗ:

1) знайомить гравців з регламентом проведення розширеного засідання творчої групи;

2) робить доповідь на тему "Концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу майбутнього";

3) бере участь в обговоренні модулів проекту "Концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу майбутнього";

4) розпочинає обговорення проекту "Загальноосвітній навчальний заклад майбутнього" після завершення усіх доповідей;

5) пропонує загальний проект рішення з розробки проекту "Концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу майбутнього";

6) аналізує і підбиває підсумки всієї гри.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність члена педагогічного колективу ЗНЗ та відповідає за розробку одного з модулів ділової гри "Загальноосвітній навчальний заклад майбутнього":

1) робить доповідь з теми одного з модулів концепції;

2) бере активну участь в обговоренні модуля та відповідає на запитання інших членів педагогічного колективу;

3) пропонує проект рішення з проблеми;

4) бере участь в обговоренні загального проекту концепції "Загальноосвітній навчальний заклад майбутнього";

5) вносить свої пропозиції до загального проекту рішення з розробки проекту концепції "Загальноосвітній навчальний заклад майбутнього".

Інструкція викладачу, який організовує ігрове заняття:

1) під час проведення гри за необхідності вносить необхідні корективи у її хід;

2) підбиває підсумки обговорення за кожним модулем концепції розвитку;

3) підбиває підсумки обговорення концепції розвитку;

4) аналізує вміння гравця – "керівника" враховувати обставини, під час яких відбувався процес створення концепції;

5) визначає, яку роль під час процесу відіграла організаторська та контролювальна діяльність керівника ЗНЗ;

6) після обговорення з магістрантами гри та оцінки її дидактичної ефективності викладач узагальнює підсумки дискусії, робить необхідні зауваження, уточнює та виправляє невірне трактування окремих питань і формулює практичні рекомендації для магістрантів з проблеми розробки концепції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Горкуненко П.П. Основи науково-педагогічних досліджень : навч.-метод. посіб. / П.П. Горкуненко. – Рівне : РДГУ, 2006. – 134 с.

2. Дем'юнюк Т. Діяльність тимчасового науково-дослідного колективу педагогів Рівненщини / Т. Дем'юнюк / Нова педагогічна думка : наук.-метод. журнал. – Рівне : РОІППО, 2005. – № 1. – С.7–13.

3. Кандибур Г.Р. Школа, яка змінить Світ / Г.Р. Кандибур. – Дніпропетровськ : Пороги, 2008. – 68 с.

4. Національна Концепція Державної цільової програми "Школа майбутнього" / Розпорядження Кабінету Міністрів України №160 від 13 квітня 2007 р. – 5 с.

5. Соціолого-педагогічний словник / [за ред. В.В. Радуга]. – К. : Екс-Об, 2006. – С. 142–143.

6. Семиченко В. Системно-структурне моделювання складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях / В. Семиченко // Післядипломна освіта в Україні. – 2003. – № 3. – С. 26–30.

7. Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад / Збірник нормативних документів загальної середньої та дошкільної освіти. – К., 2002. – С. 51–64.

8. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності / Збірник нормативних документів загальної середньої та дошкільної освіти. – К., 2002. – С. 101–113.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ВИКЛАДАЧА ТА МАГІСТРАНТІВ

ОРІЄНТОВНА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ЗНЗ

1. Актуальність

Основним моментом у визначенні рівня розвитку будь-якого суспільства є рівень культури і ступінь її стійкості, тобто безперервність і зміст процесу передачі культурних цінностей від покоління до покоління, що створює основу духовного життя суспільства. Тому в даному випадку поняття "культура" розглядається не у вузькому сенсі як сукупність виробничих, суспільних і духовних досягнень людей, а в широкому як пошук сенсу людського існування, як форма одночасного буття і спілкування людей різних культур, як сфера самодетермінації особистості. Сюди можна віднести не тільки художню культуру, але і культуру міжособистісних і міжетнічних взаємин, культуру побуту і мови, національні і сімейні традиції тощо. Таке визначення культури показує її всеосяжний характер і демонструє значимість цього поняття не тільки в духовній, але й у соціальній, економічній і політичній галузях.

Два важливих життєвих інститути є центрами передачі культурного досвіду минулих поколінь і формування сучасного – це родина і ЗНЗ. Саме тут різноманітні культурні цінності створюються, сприймаються, використовуються, змінюються, відкидаються, накопичуються. Загальноосвітній навчальний заклад посідає в цій системі особливе місце, оскільки вік від 6 до 18 років – найбільш продуктивний час для засвоєння і вироблення навичок самостійного створення таких цінностей. Як зазначено у Національній доктрині розвитку освіти, сучасна людина формується в контексті культури, тому сьогодні набуває дедалі більшого розуміння підвищення ролі діалогу різних типів культур у навчально-виховному процесі. Аналіз сучасних впливів ЗНЗ і суспільства на формування особистості молодшої людини та змісту освіти, особливості побудови навчально-виховного процесу призводять до деяких протиріч в освіті, усунення яких є необхідною умовою розвитку гармонійної особистості:

– невідповідність змісту освіти сучасним вимогам. На думку В.С. Біблера, зараз добігає кінця відповідний тип освіти та народжується новий. Це зумовлено змінами у засобах мислення сучасної людини, яка є людиною світу, що живе у полікультурному просторі. У зв'язку з цим зміст сучасної освіти повинен бути спрямований на формування не "людини освіченої", а "людини культури", що об'єднує в своєму мисленні та форми діяльності різні культури, форми діяльності, ціннісні, смислові спектри, що абсолютно не збігаються.

– порушення логіки формування людини культури. Сучасне мислення будується за схематизмом культури, коли вищі досягнення людського мислення, свідомості, буття вступають у діалогічне спілкування з попередніми формами культури (Античності, Середніх віків, Нового часу). Ця логіка формування сучасної людини базується на твердженні М.М. Бахтіна, який зазначає, що взаєморозуміння століть і тисячоліть народів націй і культур забезпечує складну єдність усього людства всіх освітніх культур (складна єдність людської культури) [2].

– недостатня діалогізація навчання. Це призводить до порушення ключового принципу осягнення та сприйняття знань: "чужі свідомості неможливо побачити, проаналізувати, визначити ... як речі, – з ними можна лише діалогічно спілкуватися..." [2].

– сприйняття тексту як позадіалогічного інформаційного продукту, що порушує саму його сутність. Текст розуміється як діалогічна зустріч двох суб'єктів, занурених у безкінечний культурний контекст.

Світ став складним, взаємозалежним, цілісним, полікультурним, він швидко змінюється, тому зроста відповідальність освіти за підготовку людини, здатної жити в нових умовах. У якості такого суб'єкта соціально-історичного та культурно-відтворюючого виступає гармонійна, моральна, духовно розвинена людина, що обирає здоровий спосіб життя та вміє не тільки вписатися в оточуючий світ, але й активно діяти в ньому, бути суб'єктом власної життєдіяльності, стратегом своєї долі. Ось чому організація роботи ЗНЗ з урахуванням культурологічного підходу та діалогізації як ключової ознаки культурологічних знань є актуальною.

2. Концептуальні ідеї

Відповідаючи основній життєвій задачі, освітня система постала перед необхідністю внесення кардинальних змін до змісту та організаційних форм функціонування, вимагає іншого, більш глибокого розуміння виховання та інших підходів до управління навчально-виховним процесом, формування його змістовної сторони.

Учень має навчатися у полікультурному просторі, побудованому на міжкультурному діалозі. У зв'язку з цим проект "Загальноосвітній навчальний заклад майбутнього як ЗНЗ діалогу культур" спрямований на реалізацію нових підходів до організації системи загальної освіти, органічною складовою якої є принцип культуровідповідності, на створення відповідних умов для формування культурної особистості на основі індивідуальної культуротворчої практики.

Тому він передбачає:

- перегляд змісту освіти та форм його реалізації з урахуванням принципів мислення сучасної людини.
- створення нової освітньої практики, що інтегрує процеси навчання, виховання й розвитку на засадах культуровідповідності;
- створення умов для ефективного та продуктивного впровадження ідей акмеології щодо формування сучасного учня та вчителя;
- підвищення рівня педагогічної культури та культури управління ЗНЗ;
- створення умов для оволодіння традиційними культурними цінностями у їх діалогічній взаємодії з сучасними культурними традиціями;
- створення умов, що забезпечать індивідуальну культуротворчу діяльність, розкриття здібностей особистості і формування її нового мислення через діалог культур.

Вирішуючи завдання гармонійного розвитку людини в нових соціально-історичних і культурних умовах, ми виходимо з принципових ідей видатних вітчизняних і закордонних педагогів, психологів. Концепції ЗНЗ діалогу культур ґрунтуються на дослідженнях В.С. Біблера, С.Ю. Курганова щодо організації навчально-виховного процесу на основі "діалогу культур" та на концепції художньо-естетичного виховання учнів у ЗНЗ Л.М. Масола.

Загальноосвітній навчальний заклад майбутнього, як ЗНЗ діалогу культур є відкритою, гнучкою системою, діяльність якої спрямована на:

- формування творчо розвиненої, культурної, гуманної і толерантної особистості шляхом оновлення змісту освіти на засадах компетентісно та особистісно орієнтованого навчання, на принципі культурологічної спрямованості освітнього і виховного процесів;
- підвищення ролі діалогу різних типів культур в межах навчально-виховного процесу, що є необхідною умовою розвитку сучасного учня та вчителя;
- розробка та впровадження сучасних моделей організації навчально-виховного процесу на підставі гуманістично-особистісних принципів;
- формування освітнього простору, орієнтованого на індивідуальний розвиток особистості через навчання, виховання та культуротворчу діяльність у межах класно-урочної системи та парку відкритих студій;
- упровадження інноваційних педагогічних технологій, в тому числі технології діалогу культур;
- формування життєвої стратегії учня на культурологічних засадах;
- створення середовища в ЗНЗ, відкритого до активної взаємодії з навколишнім соціокультурним простором;
- модернізацію управлінської діяльності на підставі застосування науково-практичних методів акмеології.

Побудова ЗНЗ діалогу культур як цілісної педагогічної системи базується на наступних принципах: культурологічності, комплексності, диференційованості, аксеологічності, багатоаспектності, послідовності та на принципі особистісно інтегрованого підходу до учня.

Культурологічний принцип припускає процес активного цілеспрямованого розвитку та саморозвитку школярів у напрямі досягнення, відтворення та примноження культурних цінностей.

Принцип комплексності базується на розробці особливого підходу до викладання предметів інваріантної та варіативної частин навчального плану з урахуванням культурологічного аспекту, а також створення цілісного освітнього простору (ЗНЗ, державні та громадські організації, інші ЗНЗ міста й області, позашкільні

установи), в якому відбувалося б становлення особистості, здатної до культурної творчості.

Принцип диференціації припускає диференціацію задач, засобів і планованих результатів в освоєнні національної і світової духовної спадщини, у визначенні доступних дітям способів творчої діяльності. Диференціація повинна проходити, по-перше, з урахуванням віку, по-друге, рівнів духовного й інтелектуального розвитку, по-третє, сімейних і національних особливостей.

Принцип аксеологічності вимагає формування в учнів стійких світоглядних уявлень про загальнолюдські цінності як невід'ємну складову будь-якого демократичного суспільства.

Принцип багатоаспектності реалізується у сполученні культурологічних, соціальних, психологічних, освітніх і виховного аспектів.

Принцип послідовності передбачає, що цілі та задачі системи навчання і виховання у ЗНЗ повинні бути розділені на стратегічні та поточні, і на кожному етапі можливість реалізації поставлених цілей і завдань повинна підтримуватись відповідним ресурсним забезпеченням.

Принцип особистісно інтегрованого підходу до розвитку учня вимагає врахування специфіки його емоційно-психічного і духовного життя та реалізації індивідуального підходу при організації навчально-виховного процесу.

Провідним з визначених принципів є культурологічний, який не тільки розкриває змістовну складову концепції, але і методологічну, демонструючи принципи формування дійсно культурної людини.

Ключовим підходом до організації навчально-виховного процесу у ЗНЗ є діалогічність, яка полягає у тому, що учні повинні не тільки знаходити свої особливі шляхи вирішення культурних проблем, а й порівнювати їх із представленими "культурними зразками" як певним етичним і естетичним критерієм. Цим створюється можливість для їх адекватного емоційного сприйняття та означення шляхів аналізу даних зразків, створення власних. Такий підхід дозволяє наблизити власний особистісно-історичний досвід учнів до суспільно-історичного, вирішуючи тим самим головну мету освіти.

Філософія ЗНЗ:

– освіта не просто є частиною культури, а відіграє в ній стрижневу роль. Це культуроформуючий і культуророзвиваючий процес;

– ЗНЗ є центром духовного, патріотичного, естетичного й етичного виховання учнів, це цілісне духовно-матеріальне середовище, що відтворює модель реального соціокультурного простору;

– змістом процесів розвитку людини (освіти і виховання) є реальна зміна його місця у світі та самого цього світу;

– справжній духовний розвиток людини можливий лише в результаті активного духовного життя;

– моральні норми закладаються не шляхом моралей, а в активній моральній практиці;

– гуманна людина може бути вихована такою лише за гуманного виховання. Тільки тоді діяльність учня в ЗНЗ здобуває статус внутрішньо вільної і творчої;

– лише небайдужий, діяльний, компетентний, творчий педагог може виховати по-справжньому культурну людину;

– упровадження інноваційних форм і методів організації навчально-виховного процесу – не данина моді, а вимога часу, що допомагає виховати творчу і самостійно мислячу особистість;

– рефлексія є невід'ємною частиною культурної людини. Формування і розвиток рефлексивних навичок і вмінь – основа продуктивної інноваційної навчально-виховної діяльності;

– високий рівень самосвідомості учнів можна виховати лише за глибокого вивчення національних традицій і національної історії;

– збагнення цінностей національної і світової культури можливо лише у випадку активного включення учнів у процес відтворення культурних цінностей;

– розвиток тісних партнерських взаємин із батьками учнів є запорукою успіху в формуванні гармонійної особистості;

– створення умов для успішної соціалізації і позитивної культурологічної практики учнів можливе за налагодження партнерських взаємин з державними і громадськими організаціями, іншими ЗНЗ;

– високий рівень освіченості і культури учнів – запорука їх успішного професійного й особистісного самовизначення в майбутньому.

Місія ЗНЗ:

Формування творчо розвиненої, культурної, гуманної і толерантної особистості, патріота, що володіє високими моральними підвалинами, здатного до самовизначення, самовираження і проектування успішної життєвої стратегії.

Пріоритетні завдання:

Вони визначені в 5 ключових сферах:

У сфері навчання:

1. Розширити уявлення учнів:

а) про поняття "культура", познайомити їх зі структурою та функціями складових культури;

б) про основні культурологічні концепції, пов'язані з сучасними науковими дисциплінами та культурними процесами;

в) про культуру, традиції та історію українського народу, сприяти формуванню самосвідомості школярів на основі культурної національної спадщини.

2. Сформувати навички та вміння:

а) орієнтуватись у механізмах і процесах формування та розвитку культури (національної, професійної, особистісної);

б) виділяти теоретичні, прикладні та ціннісні аспекти культурологічного знання, використовувати їх для обґрунтування практичних рішень у повсякденному житті та при моделюванні майбутньої професійної діяльності.

3. Забезпечити:

а) досягнення учнями достатнього рівня освіченості і розвитку ключових компетентностей, що відповідало ступеню навчання, потенціалові дитини і рівневі її особистісного розвитку;

б) індивідуальний розвиток учнів, надати можливості для найбільш повного задоволення їх інтересів, схильностей і талантів.

4. Створити сприятливі умови для культуротворчої діяльності, основою якої служить партнерство рівноправних учасників освітнього і культуротворчого процесу: учнів, учителів, батьків, державних та громадських організацій.

У сфері виховання:

1. Сприяти формуванню в учнів:

а) моральних, етичних і соціальних понять, необхідних для діяльності в інтересах суспільства; філософії досягнення особистого успіху;

- б) гуманістичної системи цінностей;
- в) шановливого ставлення до Батьківщини як до мірила власної національної та культурної аутентичності;
- г) стійких моральних і культурних норм про цінність людського життя та необхідність ведення здорового способу життя;
- д) здатності відтворювати моральні цінності, властиві особистості з духовною спрямованістю, уміння протистояти проявам соціальної моралі, що суперечать моральності та загальнолюдським цінностям.

2. Створити умови для розвитку найкращих особистісних якостей школярів, надати можливість через виховну систему ЗНЗ отримати практичний етичний досвід та співставити його з суспільними та сімейними системами цінностей.

У сфері психологічного розвитку, фізичного і морального здоров'я:

1. Створити психологічно комфортні умови для учасників навчально-виховного процесу з метою збереження їх фізичного та морального здоров'я.

2. Познакомити учнів з психологічними аспектами комунікативної культури як застави успішності їх адаптації в майбутньому професійному середовищі.

3. Сприяти формуванню:

а) позитивної "Я – концепції", спрямованої на визначення особистої індивідуальності та неповторності;

б) психологічних навичок позитивної інтеграції в суспільстві (у групі товаришів, класному колективі, шкільному колективі, родині, при встановленні контактів з незнайомими людьми та моделюванні майбутньої професійної діяльності);

в) рефлексивних навичок та вмінь як невід'ємної складової реалізації культурологічного підходу до організації навчально-виховного процесу.

г) здатність протистояти маніпуляціям, спрямованим на особистість та розвивати навички подання психологічно негативних наслідків такого втручання у внутрішній світ індивідуума.

4. Зберегти та зміцнити здоров'я дітей педагогічними засобами навчання та медико-профілактичними заходами.

У сфері соціалізації:

1. Створити на базі ЗНЗ:

а) через учнівське самоврядування – продуктивну модель громадського управління державою, сприяти формуванню суспільної культури учнів;

б) єдиний творчий простір з державними і громадськими організаціями, іншими ЗНЗ і позашкільними установами міста й області з метою розвитку соціальної компетентності учнів і створення умов для соціально-культурної практики.

2. Сприяти розвитку:

а) інформаційного простору ЗНЗ та його змістовної взаємодії з оточуючим середовищем як бази для розвитку інформаційної компетентності учнів;

б) соціальної активності учнів як необхідної умови їх майбутньої успішної соціалізації;

в) активно впроваджувати в практику роботи ЗНЗ проектну технологію як форму соціалізації школярів та базу для формування ключових, предметних і міжпредметних компетентностей учнів, ідеї акмеології щодо формування сучасного учня та вчителя, проблемно-діалогічне навчання.

У сфері матеріально-технічного забезпечення:

1. Провести модернізацію:

а) матеріально-технічної бази ЗНЗ, навчальних приміщень з метою підвищення рівня їх естетичного оформлення і як приклада реалізації культуроформувального принципу функціонування ЗНЗ;

б) шкільної бібліотеки з метою створення на її базі епістемотеки.

2. Створити на базі ЗНЗ:

а) кабінет психологічного розвантаження;

б) кімнати для проведення занять у межах парку відкритих студій.

3. Модель ЗНЗ діалогу культур

Модель ЗНЗ діалогу культур багатоаспектна. Вона побудована з урахуванням таких необхідних складових формування світосприйняття, як вплив на дитину не тільки ЗНЗ, але й держави, суспільства, родини, однолітків, засобів масової інформації. І всі ці складові знаходяться в постійній взаємодії. Тому, розглядаючи модель ЗНЗ діалогу культур, ми маємо розглянути парадигму взаємодії всіх складових: родини, держави, засобів масової інформації, суспільства, однолітків родини, держави.

Саме ця взаємодія формує ключові елементи загальної структури організації культурологічної діяльності учня: ЗНЗ, поля соціально-культурної практики школяра, індивідуальної культуропізнавальної та культуроформувальної діяльності.

Сучасний ЗНЗ має безліч засобів формування культурологічних знань та об'єктивних уявлень учнів про світ, світоглядних позицій, предметних, міжпредметних і ключових компетентностей. Грамотне використання цих засобів дасть можливість на основі знань учнів сформувати навички та вміння їхнього практичного використання (компетентності), а на основі цього – сприяти розвиткові позитивного ставлення до навколишнього світу. **Така модель передбачає:**

1) нову філософію освіти і виховання. Особливо важливим для розвитку нових підходів до навчання і виховання є зміна соціальної і життєвої ролі знань і пізнавально-творчих можливостей людини;

2) корекція місії, цілей і завдань ЗНЗ з урахуванням культурологічного підходу;

3) новий зміст освіти. У зв'язку зі зміною підходів до організації навчально-виховного процесу відбувається корекція змісту і моделей навчання як організації пошуково-дослідницької, навчально-ігрової, моделюючої діяльності, навчання як організації активного обміну думками, творчої дискусії;

4) нові підходи до визначення структури навчального плану (пріоритет соціальних і гуманітарно-естетичних дисциплін, розширення мережі предметних гуртків, предметів і курсів за вибором культурологічної й етичної спрямованості: "Культурологія", "Особливості ділового спілкування" і т.ін., психологічних гуртків: "Я і світ", "Знаю, можу, вмію" і т.ін.). Розширення мережі предметів культурологічної спрямованості повинне сприяти формуванню в учнів цілісної картини світу. Саме предмет "Культурологія" базується не на застарілому розумінні культури як сукупності створених людством духовних цінностей (що демонструє предмет "Світова художня культура"), а на розумінні ролі культурних, політичних, суспільних, особистісних процесів у формуванні поглядів людини на світ;

5) переосмислення ролі і підходів до реалізації міжпредметних зв'язків на уроках і в позакласній діяльності. Розвиток взаємозв'язку гуманітарних і природничо-математичних предметів з метою

вирішення поставленого завдання. У зв'язку з тим, що обрані ЗНЗ профілі (математичний, естетичний і економіко-правовий) є затребуваними, вносити зміни до загальної структури профільного ЗНЗ не має змісту. Реалізація культурологічного підходу тут буде відбуватися переважно за рахунок інтеграції знань учнів і реалізації міжпредметних зв'язків на уроках;

6) продовження роботи з упровадження інноваційних форм і методів навчання і виховання в практику роботи ЗНЗ (реалізація компетентісно орієнтованого підходу до організації навчально-виховного процесу, упровадження проектної технології та портфоліо як нової форми визначення рівня розвитку і досягнень учня. Використання таких форм і методів навчання і виховання забезпечить ефективний розвиток і саморозвиток індивідуальності дитини – його пізнавальних процесів, особистісних і духовно-моральних якостей;

7) створення нових форм культурологічної практики школярів у межах навчально-виховного процесу – *Парку відкритих студій* (створення всередині ЗНЗ структуру різноманітних освітніх послуг і забезпечення дітей можливістю вибирати їх).

8) проведення "уроків дива" як форми активного емоційного сприйняття дійсності та умови формування в учня позитивного образу світу.

9) психологічне супроводження навчання і виховання учнів. Продовження експерименту з упровадження психолого-педагогічної системи О.В. Киричука "Універсал", активізація роботи шкільного психологічного центру, розробка разом із предметними кафедрами методичних рекомендацій з викладання предметів комунікативної спрямованості;

10) активізація роботи Малої академії козацтва (МАКа) як чинної моделі науково-ділового спілкування, участь членів Малої академії в студентських наукових конференціях у вищих навчальних закладах міста.

11) створення Євроклубу, формування навичок міжнаціонального спілкування учнів, розвиток полікультурної і загальнокультурної компетентностей;

12) реалізація нових підходів до організації роботи з обдарованими дітьми. Навчання таких учнів за індивідуальними планами;

13) розвиток учнівського самоврядування на основі народних традицій і тісного зв'язку з громадськими організаціями міста, військовослужбовцями та працівниками правоохоронних органів України, Спілкою ветеранів, активізація акційної діяльності як основи активної соціальної культурологічної діяльності.

14) розвиток шкільної газети, створення шкільного Інтернет-сайту;

15) розширення контактів з цікавими і видатними людьми: місцевими письменниками і поетами, розширення експозицій шкільного музею.

16) зміна підходів до організації виховної роботи, коли разом з дитиною буде вибудовуватися ціннісне ставлення до себе, до світу, зокрема, до культури;

17) розширення партнерських взаємин із державними і громадськими організаціями, іншими ЗНЗ і позашкільними установами міста й області.

18) створення різновікових творчих груп з розробки та реалізації проектів у межах шкільної епістемотеки.

19) систематизація всієї діяльності ЗНЗ на основі культурологічного підходу: з'єднання в єдину систему навчальної, виховної і дозвільної сфер.

Роль державних і громадських організацій у вирішенні поставлених завдань реалізується в нашій моделі через державно-суспільну модель керування ЗНЗ та інші форми взаємодії. Так, до вищого органу управління ЗНЗ (Велика Рада), що обирається загальшкільною конференцією, можуть входити не тільки представники педагогічного колективу ЗНЗ, а й учні, представники засновника навчального закладу (міської/районної рад) і громадськості. Державні та громадські організації здійснюють не тільки контроль за діяльністю навчального закладу, а також формують поле для соціально-культурної практики (робота над спільними проектами, проведення спільних заходів, наприклад, "Естафета поколінь", участь у суботниках, листування, проведення творчих зустрічей і уроків пам'яті, надання шефської допомоги ветеранам), що є необхідною частиною моделі ЗНЗ діалогу культур.

Такий комплексний підхід дозволить ЗНЗ стати культуророзвивальним центром, робота якого буде сприяти удосконалюванню актуальної культури, створенню потенціалу

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

майбутньої особистості та реалізації моделі компетентного випускника:

- визнання значимості власної особистості як творця своєї життєвої стратегії, що володіє індивідуальними психофізичними особливостями;
- здатність до самовизначення, саморозвитку, самовиховання і самоосвіти;
- освіченість, що має виборчий характер, основним критерієм якої є сутнісний аспект змісту освіти;
- креативність, самостійність;
- здатність відтворювати моральні цінності, властиві особистості з духовною спрямованістю, уміння протистояти проявам соціальної моралі, що суперечать моральності і загальнолюдським цінностям;
- висока культура спілкування у всіх її проявах;
- здатність протистояти маніпуляціям, спрямованим на особистість;
- володіння волею і здатність нести відповідальність за власні дії;
- толерантність, поважне ставлення до чужої позиції;
- ведення здорового способу життя.

Для вирішення поставлених завдань необхідно орієнтуватися і на конкретну модель педагога як учасника освітньої взаємодії, куратора, що спрямовує розвиток як кожної дитини, так і дитячого колективу в цілому. Такий педагог повинен володіти:

- гуманістичним світоглядом, що визнає як головну цінність людську особистість, позитивне ставлення до дітей;
- високим рівнем культури, демонструвати своїм ставленням і поведінкою повагу до загальнолюдських моральних і духовних ідеалів, бути активним учасником культуротворчого процесу;
- професійною компетентністю (знанням навчального предмета, методики його викладання, вікових особливостей дітей, високим загальнокультурним рівнем тощо);
- основними педагогічними здібностями (комунікативними, перцептивними, конструктивними, креативними, прогностичними, саморегуляційними, науково-дослідницькими тощо);
- умінням разом з дитиною вибудовувати ставлення до самого себе, до світу і до культури зокрема;

- основами педагогічної техніки (уміння керувати власним емоційним станом, володіння комунікативними психотехніками, техніками інтерактивної взаємодії тощо);

- здатністю до високого рівня емпатії та рефлексії.

3. Механізм реалізації моделі:

- переструктурування навчальних програм і зміна змісту навчальних предметів;

- координація навчальних програм дисциплін, які інтегруються;

- розробка авторських програм щодо особливостей ділової, сімейної і міжособистісної комунікації;

- створення "антологій культурних зразків" з предметів як бази для організації навчальної діяльності школярів;

- зміна моделі навчально-виховного процесу, введення в його структуру Парку відкритих студій;

- зміна навчального плану;

- проведення "уроків дива" як форми емоційно-образного сприйняття світу;

- розробка методичних рекомендацій з реалізації культурологічного підходу при вивченні природно-математичних дисциплін;

- проведення методичних консультацій і круглих столів з питань можливостей інтеграції предметів різних циклів на культурологічній основі;

- індивідуалізація змісту, форм і методів утворення, упровадження нових педагогічних технологій, спрямованих на ініціювання і розвиток творчої активності учнів;

- сприяння розвитку інформаційної культури педагогів;

- створення умов для педагогів, котрі прагнуть розширити знання з історії культур, християнської етики, філософії;

- упровадження розвивальних інтелектуальних технологій;

- реалізація динамічного підходу до індивідуалізації навчання (психологодіагностичні заняття на виявлення "прихованої" обдарованості та "перешкод" психічного розвитку; психокорекційні і розвиваючі заняття; групові тренінги, self-тренінги на розвиток інтелектуальних, креативних, комунікативних здібностей тощо);

- укладання угод про співробітництво з вищими і середніми навчальними закладами міста й області;

- участь у розробці і реалізації соціальних проєктів, акцій.

4. Очікувані результати

Реалізація зазначеного підходу до організації навчально-виховного процесу в ЗНЗ дасть змогу:

Керівникам:

- опанувати технологію діалогу культур;
- підвищити рівень особистої та методологічної культури педагогів ЗНЗ;
- отримати якісну достовірну інформацію про стан і результативність освітнього процесу, його відповідність потребам особистості школяра та суспільства;
- удосконалити рефлексійно-аналітичну та прогностичну діяльності на акмеологічних засадах.

Педагогам:

- реалізувати якісні зміни в педагогічному мисленні вчителів;
- інтенсифікувати розвиток творчих здібностей педагогів;
- сприяти ефективному формуванню педагога-дослідника, педагога-фасилітатора, педагога-новатора;
- орієнтувати свою діяльність на гуманну педагогіку, творчу співпрацю з учнями та нові підходи до організації навчально-виховного процесу;
- змінити педагогічні підходи до навчання та виховання сучасної дитини, що дозволить змінити взаємини між учнями та вчителями з менторських на партнерські та формувати в учнів особистісно-ціннісне ставлення до дійсності, здатність до самореалізації учнів, потребу в духовному самовдосконаленні.

Учням:

- забезпечити позитивні зміни таких якостей школярів, як відповідальності, організованості, терпимості до недоліків людей, самоповаги, самокритичності, організованості. Це дасть можливість учням отримати практичний етичний досвід та співставити його з суспільними та сімейними системами цінностей;
- активізувати діяльність учнів із засвоєння поняття "культура", знайомить їх зі структурою та функціями її складових; оволодіння основними культурологічними концепціями, пов'язаними із сучасними науковими дисциплінами та із сучасними культурними процесами; оволодіння знаннями про культуру, традиції та історію українського народу, сприяння формуванню самосвідомості школярів на основі культурної національної спадщини.

- сприяти розвитку навичок та вмінь орієнтуватись у механізмах та процесах формування та розвитку культури (національної, професійної, особистісної); виділяти теоретичні, прикладні та ціннісні аспекти культурологічного знання, використовувати їх для обґрунтування практичних рішень у повсякденному житті та при моделюванні майбутньої професійної діяльності.

- створити умови для постійної позитивної мотивації до самостійного опанування різними видами культурологічної практики. Забезпечить інтенсивний розвиток культурного запасу школяра, схильності до активної культуротворчої діяльності на основі продуктивного культурного діалогу.

- дасть можливість сформувати позитивну "Я-концепцію", спрямовану на визначення особистої індивідуальності та неповторності; психологічних навичок позитивної інтеграції в суспільстві (у групі товаришів, класному колективі, шкільному колективі, родині, при встановленні контактів із незнайомцями, при моделюванні майбутньої професійної діяльності); рефлексивних навичок та вмінь як невід'ємної складової реалізації культурологічного підходу до організації навчально-виховного процесу, здатності протистояти маніпуляціям, спрямованим на особистість та розвиток навичок подолання психологічно негативних наслідків такого втручання у внутрішній світ індивідуума

ЗНЗ:

- стати специфічним соціокультурним, культуроформувальним та культуророзвивальним середовищем, відкритим для контактів з іншими ЗНЗ та організаціями, здатного нейтралізувати зовнішні антиестетичні впливи макросередовища на дитину та виконувати арттерапевтичну і превентивну функції щодо девіантної поведінки учнів;

- залучити батьків до творчої співпраці, що сприятиме збереженню народних традицій і звичаїв та забезпеченню духовної спадковості поколінь;

- виховати в учнів повагу до системи людських цінностей, збагатити їх емоційно-почуттєву сферу, стимулювати образно-асоціативне мислення, сформувати світоглядні уявлення, естетичні оцінки, ідеали, переконання, що зумовлюють її позитивне ставлення до світу: природи, суспільства, людей, самого себе.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Аверинцев С.С., Давыдов Ю.Н., Турбин В.Н.* Бахтин как философ: Сб. статей / Рос. академ. наук, институт философии. – М. : Политиздат, 1990.
2. *Бахтин М.М.* Эстетика словесного творчества / М.М. Бахтин. М. : Художественная литература, 1979. – 412 с.
3. *Вебер М.* Избранные произведения: пер. с нем. / сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайденко. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
4. *Гольдин А.М.* Школа – парк как одна из моделей свободного образования / А.М. Гольдин // Школьные технологии. – 1998. – № 4. – С. 43–54.
5. *Дахин А.Н.* Содержание образования как культуросообразная модель жизнедеятельности / А. Н. Дахин // Стандарты и мониторинг. – 2003. – № 6. –С. 51–58.
6. *Жукова Е.Д.* Культурологическая компетентность как основная составляющая процесса социализации личности педагога / Е.Д. Жукова // Культура и образование. – Уфа : БГНОЦ, 2002. – С. 45–52.
7. Кредитно-модульний курс культурології : навчальний посібник / Є.А. Подольська, В.Д. Лихвар, Д.Є. Погорілий; Національний фармацевтичний університет. – К. : Центр навчальної літератури "Інкос", 2006. – 368 с.
8. *Петрушенко В.Л.* Історія світової філософії. Фундаментальні проблеми філософії. Навчальний посібник / В.Л. Петрушенко. – Львів : НУ "ЛП", 2002. – 209 с.
9. *Петрушенко В.Л., Пинда Л.А., Подольська Є.А. та ін.* Культурологія : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів I–IV рівнів акредитації. – Львів : Магнолія 2006, 2007.
10. *Селевко Г.К.* Энциклопедия образовательных технологий [Текст] : в 2 т. – М. : НИИ школьных технологий, 2006. – 816 с.
11. Соціологія культури : Навч. посібник // О.М. Семашко, В.М. Піча, О.І. Погорілий та ін.; за ред. О.М. Семашка, В.М. Пічі. – К. : Каравела, Львів: Новий Світ–2000, 2002. – 334 с.
12. *Суслова Г.П.* Модель культурной школы / Г.П. Суслова // Школьные технологии. – 2001. – № 5. – С. 136–145.
13. Школа диалога культур. Основы программы / Под общ. ред. В.С. Библера. – Кемерово : "Алеф" Гум. центр, 1992. – 96 с.

2.2.10. Ділова гра "Оцінка вивчення стану викладання та рівня навчальних досягнень учнів з предмета"

Мета гри: опрацювання управлінських дій під час вивчення результативності навчального процесу на основі ефективності взаємодії вчителів та учнів; формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ.

Опис гри. Ця гра є колективною імітаційною, яка відображає процес підготовки керівництва ЗНЗ до вивчення стану викладання та рівня досягнень учнів з предмета. Гра відбувається у вигляді оперативної наради при керівникові ЗНЗ, в ній беруть участь керівник ЗНЗ, його заступники, керівники методичних об'єднань учителів, вчителі-предметники, роль яких виконують магістранти.

Тактика гри. Розігрування гравцями-магістрантами доручених їм ролей, а саме керівника ЗНЗ та членів педагогічного колективу. Всі учасники гри діють відповідно до інструкцій.

Регламент гри. На цю гру відводиться 6 академічні години: на попередній етап – 90 хвилин, на основний етап – 90 хвилин, 60 – на саму гру та 30 хвилин на обговорення й аналіз.

Інструкція викладачу, який організовує ігрове заняття.

Викладач, що організує проведення гри, здійснює наступні дії:

- 1) призначає з магістрантів керівника ЗНЗ та доручає йому виконувати роль ведучого оперативної наради;
- 2) разом з магістрантом, що призначений керівником ЗНЗ, розробляє сценарій гри: хто і коли повинен виступати, які проблемні питання для колективного обговорення повинен висувати, які вносить пропозиції задля вирішення завдань, яким присвячена оперативна нарада з проблем вивчення результативності навчального процесу на основі ефективності взаємодії вчителів та учнів;
- 3) знайомить гравців із розробленим сценарієм та описом окремих етапів гри;
- 4) разом з керівником корегує його повідомлення про завдання колективу;
- 5) готує для магістрантів рекомендований перелік літератури з проблеми;
- 6) проводить групові та індивідуальні консультації з учасниками гри;

7) у разі необхідності впливає на хід гри, що ставить викладача у позицію імпровізатора, лідера та учасника дискусії;

8) після завершення гри організує обговорення її разом з магістрантами.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність керівника ЗНЗ:

1) всебічно досліджує проблему вивчення стану викладання та рівня досягнень учнів з предмета в педагогічній літературі;

2) визначає склад комісії (важливо, щоб до неї входили члени методичної ради, вчителі-методисти та старші вчителі, керівники методичних об'єднань) та терміни виконання;

3) розподіляє обов'язки між членами комісії;

4) на попередньому етапі готує завдання для учасників гри щодо проведення оперативної наради та під час індивідуальної бесіди доводить до їх відома;

5) під час гри веде засідання оперативної наради, заслуховує доповіді її учасників, аналізує їх та вносить необхідні пропозиції та зауваження;

6) готує вступне слово на оперативну нараду, звертає під час виступу увагу на наступні важливі моменти:

- оголошує мету та завдання перевірки стану викладання предмету;

- за необхідності приділяє особливу увагу класам, учні яких мають найнижчі навчально-виховні успіхи;

- початок вивчення стану викладання треба розпочинати із бесіди з учителями, класними керівниками, практичним психологом;

- про необхідність ознайомлення вчителів-предметників з планом проведення вивчення стану викладання предмета;

- вивчення необхідно проводити з використанням різноманітних методів та форм контролю, дотримуючись методик оцінки стану та результативності навчально-виховної роботи в процесі викладання предмета;

- при аналізі уроків, відвіданих у ході вивчення стану викладання навчального предмету, слід дотримуватися певних науково-педагогічних вимог оцінки уроків;

- учитель вільний у виборі форм та методів навчання тому, не можна робити категоричних висновків щодо неправомірності застосування тих чи інших форм навчальної діяльності вчителя та учнів;

- головний результат вивчення стану викладання – це рівень навчальних досягнень школярів;

- вивчення буде ефективним тільки тоді, коли вчителі не тільки виконуватимуть рекомендації та поради перевіряючого, а й самі аналізуватимуть свою роботу;

- вивчення повинно закінчитися бесідами перевіряючи з учителями, учнями, практичним психологом, класними керівниками, керівником методичного об'єднання вчителів.

7) після доповіді відповідає на питання інших гравців, що імітують діяльність учасників оперативної наради;

8) заслуховує доповіді та пропозиції інших учасників наради, аналізує їх, вносить необхідні корективи, бере участь у дискусії;

9) оголошує проект рішення оперативної наради при керівникові ЗНЗ;

10) після проведення гри бере участь у її обговоренні та виступає із самоаналізом.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність заступника керівника ЗНЗ з навчально-виховної роботи:

1) всебічно досліджує проблему вивчення стану викладання та рівня досягнень учнів з предмета в педагогічній літературі;

2) на попередньому етапі розробляє пам'ятку та критерії оцінки стану викладання предмету;

3) ознайомлює членів комісії з пам'яткою та критеріями оцінки;

4) спільно з членами комісії вивчає пояснювальну записку до навчальної програми та відповідні інструктивно-методичні листи;

5) оголошує членам комісії, які теми навчального предмета (згідно з календарним планом) будуть вивчатися у класах, що підлягають перевірці;

6) дає свої пропозиції щодо класів, в яких буде проводиться вивчення стану викладання предмету, звертає особливу увагу на найскладніші, надає пропозиції щодо форм та термінів проведення перевірки;

7) разом із керівником ЗНЗ визначають членів комісії з тим, які добиратимуть тексти для контрольних діагностувань та аналізуватимуть їх результати;

8) за узгодженням з керівником знайомить членів комісії, яким чином і в якій формі будуть готуватися матеріали за результатами вивчення;

9) вносить власні пропозиції, узагальнює пропозиції інших, готує проект рішення наради;

10) після закінчення гри бере участь у її обговоренні, виступає з самоаналізом своїх дій.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність керівника методичного об'єднання вчителів:

1) всебічно вивчає новітні дослідження проблеми вивчення стану викладання та рівня досягнень учнів з предмета в педагогічній літературі;

2) готує перелік інструктивно-методичних листів і доповідає у стислій формі зміст їх основних положень;

3) доповідає членам комісії про особливості викладання предмету, робить наголос на наступних важливих особливостях:

- планування навчально-виховної роботи з предмета, підготовки до уроків;

- роботи з формування інтересу до знань, навчання, над розвитком пізнавальних інтересів, мислення;

- застосування методів, форм, засобів, технологій проведення навчальних занять;

- використання наочності, приладів, посібників, технічних засобів навчання на різних етапах уроку;

- позакласної роботи з предмета;

- роботи з вивчення і впровадження в практику роботи передового досвіду;

- підсумкових робіт з предмету.

4) готує пропозиції до проекту рішення наради;

5) після закінчення гри бере участь у її обговоренні та виступає з самоаналізом діяльності.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність учителя-предметника:

- всебічно вивчає новітні дослідження проблеми вивчення стану викладання та рівня досягнень учнів з предмета в педагогічній літературі;

- готує стислу доповідь на тему: "Рівень навчальних досягнень учнів з предмета, що підлягає перевірці", звертає увагу присутніх на наступні важливі моменти:

- програми та підручники, що використовуються в організації навчально-виховного процесу, їх відповідність нормативним вимогам;

- авторські, альтернативні програми (якщо такі є, дати оцінку);
- використання методичних посібників, фахових журналів, додаткової літератури тощо.
- стан виконання навчальних програм з предмета;
- методичне забезпечення впровадження інноваційних навчальних технологій;
- узагальнення та поширення перспективного педагогічного досвіду;
- загальна характеристика успішності та якості знань учнів з даного предмета;
- порівняльна характеристика успішності та якості знань учнів у порівнянні з тими, що забезпечують учителі МО;
- відповідність оцінювання знань учнів програмового матеріалу з даного предмету учителями й адміністрацією;
- участь учнів в олімпіадах з предмета;
- організація роботи наукових секцій МАН;
- готує свої пропозиції до проекту рішення наради;
- після закінчення гри бере участь у її обговоренні та виступає із самоаналізом діяльності.

Після закінчення гри відбувається її обговорення. Викладач, що організував гру, підбиває підсумки, звертає увагу гравців на помилки, стисло аналізує їх діяльність, надає методичні рекомендації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар О.С. Сучасні форми внутрішньо шкільного контролю / Оксана Бондар. – К. : Шк..світ, 2001. – 128 с.
2. Дзюба Т. Внутрішшкільний контроль: суть, ознаки, ефективність / Т. Дзюба // Директор школи (Шкільний світ). – 2006. – № 21-22. – С. 46-57.
3. Книга внутрішньошкільного контролю : методичний посібник / упор. П.І. Матвієнко. – Полтава : ПОППО, 2003. – 200 с.
4. Лаврук В., Лаврук С. Контроль стану викладання навчальних предметів / В. Лаврук, С. Лаврук. – К. : Шкільний світ, 2008. – 128 с.
5. Моїсєєв А. Функції управління школою / А. Моїсєєв // Директор школи. – 2005. – № 37. – С. 9-11.
6. Наказ про організацію методичної роботи з педагогічними кадрами // Управління освітою. – 2010. – № 2. – С. 6.

7. Оптимізація внутрішньошкільного контролю в сільській малокомплектній школі // Школа. – 2010. – № 1. – Ст. 74

8. Особливості становлення та розвитку громадсько активних шкіл // Школа. – 2010. – № 7. – С. 13.

9. Оцінювання якості роботи закладу освіти : збірник / упоряд. ... Н.Л. Мурашко. – К. : ВД "Шкільний світ" : Видавець Л. Галіцина, 2005. – 120 с.

10. Планування та ведення внутрішньошкільного контролю // Школа. – 2010. – № 1. – Ст. 39.

11. Планування та ведення внутрішньошкільного контролю // Школа. – 2010. – № 1. – Ст. 28.

12. Управлінський потенціал керівників // Директор школи України. – 2010. – № 3. – С. 9.

13. Що має бути в комп'ютері директора школи // Директор школи України. – 2010. – № 3. – С. 44.

14. Юрасюк Ю. Програми адміністративного контролю з предметів природно- математичного циклу [Текст] / Ю. Юрасюк // Директор школи. – 2007. – № 5. – С. 9-15.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ВИКЛАДАЧА ТА МАГІСТРАНТІВ

ОРІЄНТОВНА СХЕМА

узагальнення вивчення стану викладання навчальних предметів

I. Кадрове забезпечення викладання навчального предмету:

- 1) кількість педагогів, їх освітній рівень, навантаження;
- 2) якісний склад (кваліфікаційні категорії, звання, нагороди), педагогічний стаж;
- 3) вакансії;
- 4) перспективи.

II. Програмно-методичне забезпечення викладання предмета:

- 1) програми та підручники, що використовуються в організації навчально-виховного процесу, їх відповідність нормативним вимогам;
- 2) авторські, альтернативні програми (якщо такі є, дати оцінку);
- 3) використання методичних посібників, фахових журналів, додаткової літератури тощо.

III. Методична робота із забезпечення належного рівня викладання предмета:

- виконання учителями МО наказу про організацію методичної роботи в ЗНЗ;
- різноманітність форм і методів методичної роботи МО та її взаємозв'язок із загальношкільною методичною роботою (чи є методична робота МО органічною ланкою загальношкільної системи методичної роботи);
- методичне забезпечення впровадження інноваційних навчальних технологій;
- узагальнення та поширення перспективного педагогічного досвіду;
- система роботи з молодими спеціалістами;
- впровадження й ефективність функціонування інституту наставництва;
- виконання нормативних та методичних вимог щодо проведення атестації педагогічних кадрів та курсів підвищення майстерності.

IV. Матеріально-технічне забезпечення викладання предмета:

- навчальний кабінет і його обладнання;
- ТЗН та ефективність їх використання;
- наочні посібники, їх відповідність змісту навчання;
- участь учителів у розвитку матеріально-технічної бази.

V. Організація навчально-виховного процесу:

- стан виконання навчальних програм;
- різноманітність форм і методів організації навчально-виховного процесу учителями МО;
- упровадження інноваційних технологій;
- розробка авторських методик або їх елементів;
- контроль за якістю засвоєння учнями навчального матеріалу;
- забезпечення диференційованого підходу до навчання учнів;
- профілактика другорічництва;
- формування в учнів інтересу до вивчення предмета засобами позакласної роботи.

IV. Результативність навчання учнів:

- загальна характеристика успішності та якості знань учнів з даного предмета;

- порівняльна характеристика успішності та якості знань учнів, що забезпечують учителі МО;
- відповідність оцінювання знань учнями програмового матеріалу з даного предмета учителями й адміністрацією;
- участь учнів в олімпіадах з предмета;
- організація роботи наукових секцій МАН.

ВИСНОВКИ:

- позитивний досвід організації навчально-виховного процесу.
- найсуттєвіші недоліки.

Чи створена в ЗНЗ система викладання даного предмету, яка б характеризувалася:

- стійкими професійними взаємозв'язками між учителями МО, обміном досвідом, взаємодопомогою;
- розробкою та впровадженням єдиних підходів та вимог до організації викладання предмета, оцінки знань та умінь учнів;
- створення стійкої позитивної мотивації сфери діяльності учителів та учнів.

Таким чином, система викладання предмету як підструктура загально-шкільної освітньої системи знаходиться на стадії:

- пошуку шляхів розвитку;
- забезпечення інноваційних підходів до організації навчально-виховного процесу;
- стабільності;
- стагнації.

Орієнтовна схема структурно-часового аналізу уроку

Структурно-часовий аналіз – це оцінка використання часу уроку на кожному його етапі.

1. Рациональний розподіл усього часу (45 хвилин) між окремими елементами уроку, тобто: чи доцільно було в конкретних умовах виділяти саме такий час на опитування, на психологічну підготовку до сприйняття нового матеріалу, на пояснення нового, закріплення чи домашнє завдання.

2. Рациональність кожного зі структурних елементів уроку: які його елементи треба було скоротити в часі, а які – збільшити і з якою метою.

3. Розподіл часу всередині окремих структурних елементів уроку (тобто скільки часу в цілому було використано на засвоєння нового матеріалу), на якому етапі (початок, середина, кінець) уроку це відбувалось, як при цьому проводилась психологічна підготовка до сприйняття нового матеріалу, його подача, закріплення та застосування. Так само аналізується час здійснення таких елементів уроку, як опитування учнів, перевірка та домашнє завдання.

4. Якісне використання часу на окремі елементи уроку, тобто, приміром, чи раціонально та ефективно у процесі вивчення нового матеріалу було використано час на опитування, як працював при цьому клас, скільки часу говорив учитель, яким є загальний ефект.

5. Раціональність використання прийомів і методів навчання, тобто наскільки доцільні за певних умов були конкретні види бесіди, самостійної роботи, форми опитування тощо.

6. Доцільність зв'язку між змістом матеріалу та тими методами, за допомогою яких він повідомлявся і засвоювався.

Орієнтовна схема дидактичного аналізу уроку

Дидактичний аналіз – це аналіз основних дидактичних категорій (реалізація принципів дидактики, відбір методів, прийомів і засобів навчання і навчання школярів, дидактична обробка навчального матеріалу уроку, педагогічне керівництво самостійною пізнавальною діяльністю тощо). Тут враховується:

1. Своєчасність приходу вчителя на урок.
2. Готовність до початку уроку.
3. Санітарний стан класу та особиста гігієна учнів.
4. Організація класу.
5. Детальний аналіз перевірки домашнього завдання.
6. Які методи та дидактичні прийоми використовувались учителем під час перевірки пройденого матеріалу і їх відповідність поставленій меті.
7. Дидактична цінність методів і прийомів перевірки завдання, які використовує учитель, їх виховне значення.
8. Якість знань учнів.
9. Як учитель активізував клас під час перевірки знань, умінь і навичок.
10. Аналіз поведінки учнів на даному етапі.
11. Аналіз викладення нового матеріалу або ж закріплення попередньої теми: ясність і доступність подачі матеріалу вчителем;

методи, що використовуються, їх відповідність завданням уроку; засоби навчання, що використовуються, їх доцільність.

12. Реалізація вчителем принципів дидактики протягом усього уроку.

13. Розумові прийоми праці учнів, які використовуються вчителем на уроці.

14. Аналіз останнього етапу уроку: домашнє завдання (як задається, обсяг); своєчасність закінчення уроку.

15. Реалізація вчителем у ході уроку виховних завдань.

16. Педагогічна поведінка вчителя на уроці, самовладання, педагогічний такт.

17. Індивідуальний підхід до учнів, поєднання його із колективною працею в класі.

18. Уміння організувати клас на навчальну діяльність і дотримання дисципліни.

19. Володіння голосом, правильність мовлення, дикції, темпу, виразності, жестикуляції.

Схема самоаналізу уроку

1. Яке місце цього уроку в темі, розділі, курсі? Його зв'язок із попередніми уроками.

2. Які особливості класу було враховано під час планування уроку?

3. Які завдання планувалося вирішити на уроці? Чим зумовлений такий вибір завдання?

4. Чим зумовлені вибір структури і типу уроку?

5. Чим зумовлений вибір змісту, форм і методів навчання (за елементами уроку)?

6. Які навчально-матеріальні, гігієнічні, морально-психологічні, естетичні й тимчасові умови було створено на уроці? Наскільки вони сприяли успішній роботі?

7. Чи були відхилення від плану уроку? Чому? Які саме?

8. Як можна оцінювати результати уроку? Чи вирішено його завдання? Чи не було перевантаження учнів?

9. Які висновки на майбутнє можна зробити з результатів уроку?

Схема самоаналізу уроку

1. Характеристика класу.

– тут розглядають структуру міжособистісних стосунків: лідери, аутсайдери; наявність угруповань, їх склад; взаємодія структур особистих взаємин і організаційної структури класу;

– потім необхідно охарактеризувати вади біологічного розвитку учнів: дефекти зору, слуху; соматичні захворювання; особливості вищої нервової системи (надмірна загальмованість або збудливість); патологічні відхилення;

– після цього варто охарактеризувати дефекти психічного розвитку: слабкий розвиток інтелектуальної сфери окремих членів учнівського колективу; слабкий розвиток волювої сфери окремих учнів; слабкий розвиток емоційної сфери особистості. Далі відбувається характеристика розвитку психічних якостей: відсутність пізнавального інтересу, потреби в знаннях, установки на навчання; недоліки у ставленні особистості до себе, вчителя, родини, колективу;

– після цього слід перейти до аналізу недоліків підготовленості учнів класу: прогалини в фактичних знаннях і вміннях; проблеми в навичках навчальної праці; погані звички і негативна культура поведінки;

– потім розглядають недоліки дидактичних і виховних впливів ЗНЗ, після – недоліки впливу родини, однолітків, позашкільного середовища. (Зрозуміло, що зовсім необов'язково під час кожного самоаналізу у року давати таку вичерпну характеристику класу, в якому він проходив. Однак самоаналіз уроку вчителем відрізняється від його аналізу керівником тим, що він зорієнтований не тільки на конкретний клас, а й на конкретних учнів).

2. Потім аналізують зовнішні зв'язки уроку: встановлюють місце і роль даного уроку в досліджуваній темі; характер зв'язку уроку з попередніми і наступними.

3. Характеристика триєдиної мети уроку з опорою на характеристику класу, чого треба домогтися в знаннях і вміннях відповідно до специфіки учнівського колективу; який виховний вплив здійснено на учнів; які якості почати, продовжувати, завершувати розвивати.

4. Характеристика задуму уроку (план): яким є зміст навчального матеріалу; як учні засвоюватимуть його, тобто які методи навчання і форми організації пізнавальної діяльності; яку частину матеріалу вони можуть засвоїти самостійно; яка частину матеріалу вимагає допомоги вчителя під час засвоєння; що необхідно добре запам'ятати, а що використовувати тільки для ілюстрації; що з

раніше вивченого необхідно повторити і на що опертися під час засвоєння нового; як закріпити знову вивчене; що буде цікавим і легким, а що – складним; яким чином будуть досягнуті виховне й розвивальне завдання.

5. Як побудовано урок, виходячи з його задуму? Характеристика етапів уроку, виділення навчально-виховних моментів, що найбільш позитивно або негативно вплинули на хід уроку, на формування кінцевого результату.

6. Структурний аспект самоаналізу: докладний аналіз етапів, які, на думку вчителя, найбільш позитивно або негативно вплинули на формування кінцевого результату уроку; аналіз відповідності в межах цих моментів завдань, змісту, методів і форм.

7. Функціональний аспект аналізу: визначаємо, наскільки структура уроку відповідала поставленій меті, задуму уроку, можливостям класного колективу. Визначають вдалі і невдалі моменти в діяльності вчителя і учнів, аналізують відповідність стилю взаємин учителя і учнів успішному формуванню кінцевого результату уроку.

8. Оцінка кінцевого результату уроку: оцінка якості знань, умінь і навичок, здобутих учнями на уроці, визначення розриву між поставленими завданнями і реальним кінцевим результатом уроку. Причини цього розриву; оцінка досягнення виховних і розвивальних завдань уроку, висновки та самооцінка уроку.

Перший критерій: виконання державних програм у повному обсязі. Оцінюючи роботу вчителів, необхідно переконатись, що вони працювали згідно з програмою, забезпечили вивчення передбачених тем, виконання практичних, лабораторних і контрольних робіт, екскурсій.

Другий критерій: рівень знань і розвитку учнів, ступінь їх самостійності, оволодіння навичками навчальної праці, інтелектуальними вміннями.

Третій критерій: якість навчально-виховної роботи на уроці. Чи вчить, виховує вчитель на уроці, чи досягає він того, що саме під час уроку відбувається процес формування знань, розвиток самостійності, чи здійснюється виховання в процесі навчання? Треба приділити особливу увагу висвітленню питань: які методи роботи застосовує вчитель, чи вміє він обирати оптимальні прийоми навчання з урахуванням навчального матеріалу й особливостей

класу? Не існує універсальних методів навчання, їх нескінченна множина. Вибір правильних методів – ознака професійної майстерності.

Четвертий критерій: Чи попереджає неуспішність диференційований підхід до учнів у процесі навчання, який забезпечує оптимальний розумовий розвиток учнів. Одним із способів перевірки ступеня ефективності індивідуального підходу до учнів в умовах колективної роботи з класом є вивчення системи роботи вчителя із слабкими та відстаючими учням, а також з тими, хто виявляє особливий інтерес до вивчення певного предмета, роботи вчителя після уроків.

Критерії оцінювання діяльності вчителя:

1. Дидактична діяльність учителя:

- методи пояснення нового матеріалу;
- способи активізації розумової діяльності учнів;
- методи залучення школярів до пошуку;
- здійснення індивідуальної роботи з окремими учнями;
- організація навчання за новими технологіями;
- мотивація навчальної діяльності;
- самостійна робота учнів на уроці;
- форми роботи з книгою;
- форми виявлення й оцінювання знань;
- практична спрямованість уроку, зв'язок навчання з життям;
- ефективність і доцільність використання ТЗН, наочності;
- дотримання гігієнічних вимог до уроку;
- оптимальність домашнього завдання (його творчий та індивідуальний характер).

2. Рівень навчальних досягнень учнів відповідно до навчальної програми.

3. Рівень вихованості учнів.

4. Творчість учителя у підготовці до уроку та його проведення.

5. Активні форми роботи на уроці.

6. Позакласна робота вчителя.

7. Результативність роботи з обдарованими дітьми.

Рівні результативності діяльності учителя:

1. *Репродуктивний:* учитель може і вміє розповісти іншим про те, що знає сам.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

II. Адаптивний: учитель уміє пристосовувати свої знання і уміння до особливостей аудиторії.

III. Локально-модельючий: учитель володіє стратегіями навчання, знаннями, вміннями та навичками з окремих розділів курсу, вміє формувати педагогічну мету, передбачувати результат, забезпечувати послідовне включення учнів у навчально-пізнавальну діяльність.

IV. Системно-модельючий: учитель володіє стратегіями формування в учнів потрібної системи знань, умінь та навичок зі свого предмета.

V. Творчо-модельючий: учитель володіє стратегією перетворення свого предмета на засіб формування особистості учнів.

Параметри творчої діяльності вчителя:

- чи розробляє вчитель нові підходи до навчання, виховання й розвитку учнів;
- наскільки реалізує та змінює (модельює) зміст, форми, методи і засоби навчально-виховного процесу;
- як реалізує на практиці принципи особистісно орієнтованого навчання, відшукує шляхи створення творчої атмосфери;
- наскільки повно володіє формами і методами організації навчально-пізнавальної діяльності учнів з метою їх розвитку;
- наскільки оригінально конструює навчально-виховний процес;
- чи здійснює постійний самоаналіз своєї професійної діяльності.

ПРОЕКТ РІШЕННЯ

1. З метою розвитку творчих здібностей учнів систематично працювати над підвищенням методичного рівня викладання предмета, застосовуючи ефективні форми і методи навчання, зокрема проблемний, частково-пошуковий, дослідницький.

2. Налагодити диференційовану роботу з різними за рівнем підготовки учнями, ширше практикувати групові, індивідуальні форми роботи, належним чином враховувати особливості класних колективів.

3. З метою підвищення рівня навчальних досягнень учнів використовувати дидактичний та роздавальний матеріал, опорні

конспекти з урахуванням індивідуальних можливостей та здійснення диференційованого підходу до учнів.

4. З метою підвищення ефективності стану викладання фізики та рівня самоосвіти ширше використовувати методичну та фахову літературу, матеріали періодики і науково-популярної довідкової літератури.

5. Активізувати роботу з обдарованими дітьми з підготовки їх до предметних олімпіад.

6. З метою якісної освіти запроваджувати в практику роботи інформаційні технології.

7. Кабінет _____ постійно поповнювати методичною, довідниковою літературою, дидактичними матеріалами, необхідними засобами навчання.

8. Учителю _____ класах провести поглиблене повторення з теми: _____.

9. Обговорити питання стану викладання _____ на шкільному методичному об'єднанні вчителів _____ у березні.

10. Заступнику керівника ЗНЗ з навчально-виховної роботи _____ до "____" _____ р. проаналізувати результативність навчання учнів з фізики протягом навчального року та визначити рейтинги їх успішності. Результати обговорити на шкільному засіданні методичного об'єднання вчителів _____ у вересні.

2.2.11. Ділова гра "Формування позитивного іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу"

Мета гри. Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника ЗНЗ; опрацювання вмінь формувати за допомогою науково обґрунтованої системи паблік рілейшн – акцій, які забезпечують бажаний зв'язок ЗНЗ із громадськістю.

Опис гри. Гра "Формування позитивного іміджу сучасного ЗНЗ" – колективна гра, що проходить у формі засідання творчої групи та віддзеркалює моделювання дій керівника ЗНЗ з формування позитивного іміджу ЗНЗ. Цей процес доволі тривалий, у ньому виділяють 3 основні етапи, що характеризуються активною управлінською діяльністю керівника.

Зміст етапів гри:

Етап №1: виділення компонентів позитивного іміджу ЗНЗ.

Етап №2: розробка плану-графіка паблік-рілейшн акцій з формування та підтримання керованого позитивного іміджу ЗНЗ.

Етап №3: реалізація плану-графіка паблік-рілейшн – акцій, робота з компонентами позитивного іміджу ЗНЗ.

Тактика гри. Розігрування отриманих ролей. Група магістрантів вибирає зі свого складу керівника ЗНЗ, якому необхідно буде виконати роль голови творчої групи з формування позитивного іміджу ЗНЗ. З цього моменту він моделює всі управлінські дії з підготовки до проведення засідань творчої групи, розподіляє між магістрантами ролі (заступника голови та членів творчої групи) та приступає до виконання функціональних обов'язків, пов'язаних із завданням.

Регламент гри. Гра розрахована 2 академічні години: 60 хвилин на гру та 30 хвилин на дискусію та обговорення гри.

Правила гри. Усі учасники діють відповідно до вимог викладача, що організовує її.

Інструкція гравцю, що імітує діяльність голови творчої групи:

1) голова творчої групи повинен добре вивчити літературу з проблеми формування позитивного іміджу ЗНЗ;

2) усвідомити, як теоретичні положення проблеми можуть реалізуватись у ЗНЗ, яким він керує;

3) спираючись на думку членів педагогічного колективу, визначити склад ініціативної групи зі створення творчої групи, що буде займатися проблемами формування позитивного іміджу ЗНЗ;

4) до складу творчої групи залучати найбільш підготовлених фахівців;

5) у підготовчий період до початку засідань творчої групи разом з ініціативною групою розробляє план і тематику засідань;

6) дає доручення розробити та провести членам ініціативної групи анкетування, з метою виявлення:

- стану психологічного клімату в колективі;
- рівня професіоналізму керівника ЗНЗ;
- рівня професіоналізму членів педагогічного колективу;
- якості освітніх послуг;
- ефективності функціонування учнівського самоуправління.

7) визначає членів творчої групи, що будуть обробляти й аналізувати результати анкетування та нададуть узагальнені результати голові творчої групи;

8) разом з ініціативною групою готує перше засідання творчої групи;

9) під час проведення засідань творчої групи, заслуховувати інформацію членів групи та відкидати зайву інформацію, концентруючи свою увагу тільки на тих питаннях, які мають безпосереднє відношення до теми творчої групи. Якщо повідомлення члена творчої групи не розкриває проблему ні з теоретичного, ні з практичного боків, необхідно застосувати додаткові питання або повернути на доопрацювання;

10) визначає, хто буде виступати з доповіддю, співдоповіддю (голова або заступник), забезпечить ознайомлення з тезами доповіді членів творчої групи та обговорить проект рішення;

11) готує на перше засідання творчої групи доповідь на тему "Сучасний стан іміджу ЗНЗ", спираючись на висвітлення наступних питань:

- стан психологічного клімату в колективі;
- рівень професіоналізму керівного складу ЗНЗ;
- рівень професіоналізму персоналу;
- якість освітніх послуг;
- ефективність функціонування учнівського самоврядування;
- зв'язок ЗНЗ з іншими ЗНЗ;
- система морального і матеріального стимулювання персоналу та учнів;

– наявність перспективи розвитку ЗНЗ.

12) бере участь в обговоренні своєї доповіді та відповідає на запитання членів творчої групи;

13) виносить на обговорення членів творчої групи зміст і тематику наступних засідань;

14) виносить на обговорення проект рішення творчої групи;

15) бере активну участь і керує підготовкою та проведенням наступних засідань творчої групи;

16) після закінчення гри робить самоаналіз управлінської діяльності, аналізує роботу інших членів творчої групи.

Інструкція гравцю, який імітує діяльність заступника голови творчої групи:

1) заступник голови творчої групи повинен добре вивчити літературу з проблеми формування позитивного іміджу ЗНЗ;

2) під час роботи творчої групи відповідає за технічні питання розробки та впровадження паблік рілейшн – акцій;

3) готує на перше засідання доповідь на тему "Наявність та стан електронних і друкованих засобів створення позитивного іміджу ЗНЗ", під час доповіді висвітлює наступні питання:

- наявність зовнішньої атрибутики і достатність навчальної база ЗНЗ (назва ЗНЗ індивідуальна і неповторна, з "родзинкою": ЗНЗ носить ім'я видатної людини, яку знають, шанують і в цьому ЗНЗ, і в державі; у приміщеннях завжди чистота і порядок; естетично привабливі дизайн і інтер'єр; ЗНЗ забезпечений необхідним навчальним обладнанням; стабільно функціонують усі інженерні системи життєзабезпечення ЗНЗ);

- наявність власного веб-сайту і друкованої реклами ЗНЗ (веб-сайт містить інформацію про сучасний стан ЗНЗ, її історію, досягнення, педагогів, учнів, випускників і багато корисного для учнів, батьків, педагогів цього ЗНЗ і інших).

4) бере участь в обговоренні доповіді та відповідає на питання членів творчої групи;

5) готує доповідь на друге засідання творчої групи на тему "Розробка план-графіка паблік-рілейшн акцій з формування і підтримки керованого позитивного іміджу ЗНЗ";

6) висвітлює у цій доповіді: його проект плану-графіка, що розробляється на основі річного плану ЗНЗ; зміст плану-графіку; засоби інформації, які необхідно залучити до паблік-рілейшн акцій; пропонує терміни їх проведення; пропонує виконавців; вказує адресатів, на яких спрямовано ці акції;

7) бере активну участь у проведенні обговорення проекту плану-графіка, вносить до нього необхідні корективи;

8) після закінчення гри здійснює самоаналіз діяльності.

Інструкція гравцям, які імітують діяльність членів творчої групи:

1) члени творчої групи повинні добре вивчити літературу з проблеми формування позитивного іміджу ЗНЗ;

2) під час роботи творчої групи відповідають за розробку однієї з акцій;

3) роблять доповіді з теми акції, висвітлюючи при цьому наступні питання: актуальність теми; своєчасність акції; можливу популярність (участь відомих особистостей); новизну та оригінальність акції;

4) беруть активну участь у обговоренні змісту та термінів проведення акцій, вносять за необхідності корективи;

5) беруть участь в обговоренні плану-графіка паблік-рілейшн акцій, вносять власні пропозиції щодо його змісту та реалізації;

6) по закінченню гри, здійснюють самоаналіз дій, беруть участь в обговоренні гри в цілому.

Інструкція викладачу, який організовує ігрове заняття:

1) під час проведення гри за необхідності вносить необхідні корективи в її хід;

2) підбиває підсумки обговорення з кожного етапу гри;

3) підбиває підсумки гри в цілому;

4) аналізує вміння гравця, що імітує діяльність голови творчої групи;

5) визначає, яку роль під час процесу відіграла організаторська та контролювальна діяльність голови творчої групи, його заступника та членів групи;

6) після обговорення з магістрантами ходу гри та оцінки її дидактичної ефективності викладач узагальнює підсумки дискусії, робить необхідні зауваження, уточнює та виправляє невірне трактування окремих питань та формулює практичні рекомендації для магістрантів з проблем формування позитивного іміджу сучасного ЗНЗ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Берд П. Продай себя. Тактика совершенствования вашего имиджа / П. Берд. – Мн., 1997. – 368 с.

2. Браун Л. Имидж - путь к успеху / Л. Браун. – СПб. : Речь, 1996. – 144 с.

3. Давыдов Д.Г. Имидж в контексте психологической теории / Д.Г. Давыдов // Имиджология : тенденции и перспективы развития. – 2003. – № 4. – С. 34-39.

4. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Речь, 1999. – 275 с.

5. Імідж школи на порозі ХХІ століття / [ред. колегія: Т.С. Антоненко, І.Г. Єрмаков, А.Ф. Головченко, Л.М. Карамушка та ін.]. – Ч. 1. – К., 1998. – 380 с.

6. Імідж школи на порозі ХХІ століття / [ред. колегія: Т.С. Антоненко, І.Г. Єрмаков, А.Ф. Головченко, Л.М. Карамушка та ін.]. – Ч. 2. – К., 1999. – 400 с.

7. Калюжный А.А. Психология формирования имиджа учителя / А.А. Калюжный. – М. : ВЛАДОС, 2004. – 222 с.
8. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навч.-метод, посіб. / Л.М. Карамушка. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 76 с.
9. Маценко В. Технологія іміджу / Віктор Маценко. – К. : Главник, 2005. – 96 с.
10. Перельгина Е.Б. Психология имиджа : учеб. пособие / Е.Б. Перельгина. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 223 с.
11. Пискунов М.С. Имидж образовательного учреждения: структура и механизмы функционирования / М.С. Пискунов // Мониторинг и стандарты в образовании. – М., 1999. – № 5. – С. 45–51.
12. Пискунова Т.Н. О формировании имиджа образовательного учреждения / Т.Н. Пискунова // Источник. – 1997. – № 5. – С. 45–51.
13. Фадеева М.В. Позитивний імідж загальноосвітнього навчального закладу як чинник ефективності його діяльності / М.В. Фадеева // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова, 2007. – Вип. 18. – С. 71–75.
14. Фадеева М.В. Проблема психологічної підготовки керівників ЗНЗ до формування позитивного іміджу освітньої організації / М.В. Фадеева // Актуальні проблеми психології : зб. наук, праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / ред. С.Д. Максименко, Л.М. Карамушка. – К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2008. – Ч. 20. – С. 124–126.
15. Фадеева М.В. Психологічні проблеми підготовки керівників ЗНЗ до формування позитивного іміджу освітньої організації в контексті сучасних соціально-економічних умов / М.В. Фадеева // Вісник післядипломної освіти : зб. наук, праць / ред. кол. В.В. Олійник (голов, ред.) [та ін.]. – К. : Геопринт, 2009. – Вип. 11, ч. 2. – С. 295–302.
16. Філь О.А. Технологія розвитку конкурентоздатності персоналу освітньої організації: навч.-метод, посіб. / О.А. Філь. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 52 с.
17. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. Психологические игры и упражнения / Клаус Фопель ; пер. с нем. – М. : Генезис, 2006. – 336 с.
18. Шепель В.М. Имиджология. Секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М. : Политиздат, 1994. – 126 с.

19. Як зробити школу успішною: практ. кроки / [упоряд. В. Зоц]. – К. : Пік. світ, 2007. – 128 с.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ
до ділової гри "Формування позитивного іміджу сучасного
загальноосвітнього навчального закладу"

Позитивний імідж ЗНЗ включає в себе 10 компонентів:

1. Наявність перспективи розвитку ЗНЗ.

На нашу думку, це найважливіший компонент іміджу. Чітка, конкретна і реальна перспектива розвитку ЗНЗ формулюється в концепції діяльності ЗНЗ.

2. Сприятливий психологічний клімат в колективі.

Змістом сприятливого психологічного клімату є:

1) емоційно позитивні взаємини по горизонталі: а) між працівниками ЗНЗ; б) між учнями;

2) емоційно позитивні взаємини по вертикалі: а) між працівниками і керівниками ЗНЗ; б) між учнями і педагогами.

Індикаторами сприятливого психологічного клімату в ЗНЗ є:

1) відсутність тривалих і емоційно виснажливих конфліктів;

2) можливість отримати психологічну підтримку в самому колективі, а не за його межами.

3. Професіоналізм керівника ЗНЗ.

Позитивний імідж керівника забезпечується:

1) неформальним авторитетом керівника ЗНЗ у внутрішніх групах громадськості, тобто серед педагогів, учнів і батьків (це залежить від особистих якостей керівника, його стилю управління і ефективності використання індивідуального підходу);

2) авторитетом у зовнішніх групах громадськості (залежить від результативності роботи ЗНЗ і ефективності взаємодії керівника з цими групами).

4. Професіоналізм персоналу.

Позитивний імідж персоналу забезпечується:

1) стабільним і результативним навчально-виховним процесом в ЗНЗ протягом тривалого часу;

2) високим інноваційним потенціалом, проявом ініціативності, наявністю авторських розробок.

5. Висока якість освітянських послуг.

Індикаторами цього компоненту є:

1) рівень навчальних досягнень учнів і випускників;

2) наявність переможців і призерів предметних олімпіад, МАН, конкурсів, змагань.

6. Ефективність функціонування учнівського самоуправління.

Цей компонент іміджу залежить від:

- 1) оптимальності структури учнівського самоуправління;
- 2) впливовості органів учнівського самоуправління на повсякденне життя ЗНЗ.

7. Яскрава зовнішня атрибутика і достатня навчальна база ЗНЗ.

Цей компонент позитивного враження про ЗНЗ формується і підтримується, якщо:

- 1) назва ЗНЗ індивідуальна і неповторна, з "родзинкою": ЗНЗ носить ім'я видатної людини, яку знають, шанують;
- 2) в приміщеннях завжди чистота і порядок;
- 3) естетично привабливий дизайн та інтер'єр;
- 4) ЗНЗ забезпечений необхідним навчальним обладнанням;
- 5) стабільно функціонують всі інженерні системи життєзабезпечення ЗНЗ.

8. Наявність власного веб-сайту і друкованої реклами ЗНЗ.

Перший – виключно важливий компонент позитивного іміджу ЗНЗ ХХІ століття. Шкільний сайт – це поле для творчості і учнів, і педагогів. Оригінальний веб-сайт містить інформацію про сучасний стан ЗНЗ, його історію, досягнення, педагогів, учнів, випускників і багато корисного для учнів, батьків, педагогів цього ЗНЗ та інших.

9. Зв'язок ЗНЗ з іншими навчальними закладами.

ЗНЗ є більш привабливим, якщо і учні, й педагоги мають можливість постійно контактувати з представниками інших ЗНЗ і вищих навчальних закладів.

10. Дієва система морального і матеріального стимулювання персоналу і учнів.

Ініціативу, пошук, інновації не можна впроваджувати під примусом, покараннями. А от заохочувати їх можна і треба: добрим словом, подякою, грамотою, та й матеріальною винагородою.

Етап 1: розробка план-графіка публік-рілейшн акцій із формування і підтримки керованого позитивного іміджу ЗНЗ.

План-графік містить наступні компоненти :

1. Термін проведення.

План-графік розробляється на основі річного плану з помісячним поділом.

2. Теми заходів, які супроводжуються паблік-рілейшн акціями:

- 1) знаменні дати (День Незалежності, День працівника освіти, Новий рік, День захисника Вітчизни, Міжнародний Жіночий День, День Перемоги та інші);
- 2) перший і останній дзвінок, випускний вечір;
- 3) візити до ЗНЗ відомих особистостей, прийоми гостей;
- 4) олімпіади, МАН, змагання, конкурси, дебати;
- 5) спонсорські подарунки, премії;
- 6) спеціальні дні, тижні, місячники;
- 7) семінари, круглі столи, методичні об'єднання;
- 8) шкільні батьківські збори;
- 9) вибори і діяльність органів учнівського самоуправління;
- 10) поїздки, екскурсії;
- 11) інше.

3. Зміст паблік-рілейшн акцій:

- 1) статті, нариси, інтерв'ю в пресі або Інтернеті;
- 2) фоторепортажі з місця події;
- 3) листи, відгуки учнів, випускників, батьків, гостей, відомих людей;
- 4) буклети, брошури, інформаційні матеріали, настінні та кишенькові календарі;
- 5) відеофільми;
- 6) внутрішні шкільні газети, стенди, виставки, експозиції;
- 7) виступи, лекції, бесіди;
- 8) інше.

4. Засоби інформації:

- 1) газети і журнали:
- 2) районні;
- 3) обласні;
- 4) республіканські ("Освіта України", "Директор школи", фахові газети і журнали).
- 5) веб-сайт ЗНЗ;
- 6) друкована продукція: брошури, інформаційні матеріали, буклети, посібники;
- 7) внутрішні засоби;
- 8) усні форми.

5. Виконавці паблік-рілейшн акцій:

- 1) керівник ЗНЗ;
- 2) заступники керівника ЗНЗ;

- 3) активні педагоги;
- 4) голова ради ЗНЗ і активні батьки;
- 5) президент і актив учнівського самоуправління.

6. Групи-адресати паблік-рілейшн акцій:

- 1) внутрішні:
 - педагоги;
 - учні;
 - батьки.
- 2) зовнішні:
 - державні адміністрації (обласна і районна);
 - ради (обласна, районна, міська);
 - спонсори;
 - колеги з інших навчальних закладів;
 - жителі міста і району.

Етап 2: реалізація плану-графіка паблік-рілейшн акцій, робота з компонентами позитивного іміджу ЗНЗ

Кожна конкретна паблік-рілейшн акція спрямовується на посилення одного чи кількох компонентів позитивного іміджу ЗНЗ і реалізується за окремим сценарієм, який розробляється з урахуванням чотирьох критеріїв:

- 1) актуальність теми;
- 2) оперативність інформування;
- 3) популярність (участь відомих особистостей);
- 4) новизна.

Професійно важливі якості особистості сучасного керівника

Професійно важливі якості особистості об'єднуються в такі умовні групи:

- 1) професійно-ділові;
- 2) адміністративно-організаторські;
- 3) соціально-психологічні;
- 4) моральні якості.

1. Професійно-ділові: професіоналізм; здатність здійснювати управління, застосовувати систему сучасних принципів, науково обґрунтованих методів, засобів і форм управління, використання яких підвищує ефективність останнього; підприємливість; діловитість; здатність приймати обґрунтовані та реальні рішення та відповідати за них; ініціативність; самостійність; уміння прогнозувати; здатності до інтенсивної праці та ризикувати в

розумних межах, генерувати корисні ідеї; авторитетність; здатності до здійснення інновацій; прагнення до професійного зростання і самовдосконалення; уміння взаємодіяти з людьми (інтерактивність); уміння раціонально використовувати робочий час і уміння працювати з документами тощо.

2. Адміністративно-організаторські якості: уміння планувати й організовувати, контролювати роботу підлеглих; здатність до послідовних дій; вимогливість; дисциплінованість; точність; акуратність; оперативність; здатність делегувати повноваження; уміння добирати команду (персонал, кадри); уміння використовувати професійні знання підлеглих; уміння доводити справу до кінця; наполегливість; уміння проводити ділові наради; уміння вести ділові бесіди і переговори; правова компетентність.

3. Соціально-психологічні якості: психологічна компетентність; стратегічне і тактичне мислення; емоційна стійкість і стресостійкість (здатність керівника успішно використовувати управлінську діяльність за наявності стресів – сильних емоційних і психофізичних подразників); розум; самостійність і глибина, критичність, гнучкість мислення, допитливість; рефлексивність (здатність до самоаналізу); емпатія (здатність до співпереживання); прагнення до лідерства; толерантність (терпимість до думок інших людей); цілеспрямованість; комунікативність; товариськість; активність; енергійність; екстравертованість (спрямування власних інтересів на людей); інтелектуальність; уміння керувати власною поведінкою, регулювати власний психологічний стан; скромність; доступність у спілкуванні; оптимізм; колегіальність; уміння запобігати конфліктів і розв'язувати їх; уміння створювати психологічний комфорт для підлеглих; здатність відстоювати інтереси персоналу; почуття гумору; уміння мотивувати завдання для підлеглих; уміння створювати і підтримувати імідж тощо.

4. Моральні якості: гуманність; національна свідомість; патріотизм; демократизм; інтелігентність; високий рівень інтелекту і культури (внутрішньої та зовнішньої); порядність; почуття обов'язку; готовність служити людям; чесність, повага до гідності підлеглих; прагнення до спільної влади (влада для інших, а не для себе, використання влади, щоб давати, а не брати тощо).

Головну роль при формування позитивного іміджу сучасного ЗНЗ відіграє керівник. Його першочерговим завданням є визначення

соціального авторитету ЗНЗ серед учнів, випускників, батьків, вчителів та депутатів місцевих рад, що дасть його змогу дізнатися про роль ЗНЗ у їх житті. Для цього ми пропонуємо ряд методик та анкет (Додатки 10–24), які дозволять керівнику вдосконалити навчально-виховний процес у ЗНЗ, покращити мікроклімат у колективі, задовольнити професійні інтереси педагогічних робітників та вивести заклад освіти на новий, більш високий рівень розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Андреев В.* Саморазвитие творческой, конкурентноспособной личности менеджера / В. Андреев. – Казань, 1992. – 207 с.
2. *Немченко С.Г.* Рефлексивне управління загальноосвітньою школою : Навчальний посібник. – Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2010. – 230 с.
3. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология. Учебное пособие – СПб : Речь, 2002. – 298 с.
4. *Рогов Є.І.* Настольная книга практического психолога. Учеб. Пособие : В 2 кн. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1999. – Кн. 2 : Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения. – 480 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО (ЗМІСТОВОГО) МОДУЛЯ навчальної дисципліни "Управління навчальним закладом" (за кредитно-модульною системою)

Тематичний план навчального модуля

№ ЗМ	Назва модуля, теми	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота
1.	Становлення і розвиток управління в галузі освіти	19	8	10	1
2.	Стратегічне управління розвитком навчального закладу	17	6	10	1
3.	Планування, організація і контроль у навчальному закладі	17	6	10	1
	Всього:	53	20	30	3

Проектування дидактичного процесу з видів навчальних занять Лекційні заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Назви тем	Кількість годин з дисципліни
1.	Становлення і розвиток управління в галузі освіти	2
	Методологічні та теоретичні основи управління освітою	2
	Нові підходи до управління закладом освіти	2
	Сучасні концепції та тенденції розвитку менеджменту в освіті	2
2.	Стратегічне управління розвитком навчального закладу	2
	Управління інноваційною діяльністю в закладі освіти	2

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

	<i>Модель функціональної компетентності сучасного керівника</i>	2
3.	<i>Планування в навчальному закладі</i>	2
	<i>Організаційна діяльність в закладі освіти</i>	2
	<i>Контроль як функція управління</i>	2
Усього		20

Семінарські (практичні, лабораторні) заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Тема заняття та його план	Кількість годин
1.	Тема: Сучасні концепції та тенденції розвитку менеджменту в освіті План 1. Процесуальний підхід. 2. Концепція ситуативного підходу. 3. Системний підхід.	2
	Тема: Методологічні та теоретичні засади управління освітою План 1. Співвідношення понять "управління", "керівництво", "менеджемент". Правила управлінської діяльності. 2. Мета управління закладом освіти. 3. Умови успішного виконання стратегічних завдань внутрішньошкільного управління. 4. Структура управлінської діяльності. 5. Організаційна структура управління. 6. Система методів управління. 7. Класифікація методів управління. 8. Основні підходи до управління закладом освіти. 9. Типи управління. 10. Концептуальна основа управління освітою. 11. Демократизація управління освітою.	4
	Тема: Нові підходи до управління закладом освіти План 1. Нове управлінське мислення. 2. Концепція управління. 3. Професійна відповідність менеджера. 4. Процес комунікації та ефективність управління.	2

	Тема: Характеристика процесу управління навчальним закладом План 1. Демократизація управління навчальним закладом. 2. Ефективність управління навчальним закладом. 3. Інформаційне забезпечення управління. 4. Критерій оцінки закладу освіти. 5. Авторські навчальні заклади.	2
2.	Тема: Стратегічне управління розвитком навчального закладу План 1. Поняття та основи стратегічного управління. 2. Процес декомпозиції мети. 3. Поняття управління розвитком навчального заклад. 4. Програмно-цільовий підхід до управління розвитком школи.	2
	Тема: Управління інноваційною діяльністю в закладі освіти План 1. Сутність проблеми керованості інноваційними процесами в школі. 2. Типові помилки управління інноваційною діяльністю та шляхи їх уникнення.	2
	Тема: Навчальний заклад як відкрита соціально-педагогічна система План 1. Системний підхід до управління навчальним закладом. 2. Імідж закладу освіти. 3. Наукова організація праці в закладах освіти. 4. Організація роботи та особливості управління малокомплектною школою. 5. Особливості управління навчальними закладами різного типу.	2
	Тема: Модель функціональної компетентності сучасного керівника План 1. Теоретичне обґрунтування професійної моделі керівника школи. 2. Посадові вимоги до керівника сучасної школи. 3. Система знань та умінь керівника навчального закладу. 4. Оцінювання компетентності керівника.	2

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

	Тема: Особистість керівника загальноосвітнього навчального закладу План 1. Соціально-психологічні вимоги до особистості керівника. 2. Управлінські здібності керівника навчального закладу. 3. Мотивація діяльності керівника навчального закладу. 4. Організація самоосвіти керівника навчального закладу. 5. Педагогічна майстерність керівника закладу освіти. 6. Процес особистісного зростання керівника. 7. Професійна культура та професіоналізм керівника закладу освіти. 8. Професійне вигорання керівника закладу освіти.	4
3.	Тема: Планування та прогнозування у навчальному закладі План 1. Педагогічний аналіз – важливий етап структурування річного плану школи. 2. Реалізація діагностичної моделі педагогічного аналізу в процесі роботи над річним планом.	2
	Тема: Організаційна як функція управління в навчальному закладі освіти План 1. Організація як функція управління. 2. Складові функції організації. 3. Організаційні структури управління. 4. Організаційно-педагогічна діяльність керівника закладу освіти. Розподіл обов'язків між керівниками закладу освіти. 5. Організація роботи педагогічної ради школи. 6. Організація методичної роботи в закладі освіти.	4
	Тема: Внутрішкільний контроль План 1. Сутність контролю як функції управління. 2. Місце контролю серед інших функцій управлінського циклу 3. Очікувані результати контролю 4. Тенденції розвитку контролю як функції управління	2
Усього		30

ДОДАТОК 2.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО (ЗМІСТОВОГО) МОДУЛЯ
навчальної дисципліни
"Основи системного підходу до теорії прийняття рішень"
(за кредитно-модульною системою)

Тематичний план навчального модуля

№ ЗМ	Назва модуля, теми	Всього годин	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота
1.	Теорія прийняття рішень	13	6	6	1
2.	Управлінські рішення та процес їх прийняття	9	4	4	1
	Усього:	22	10	10	2

Проектування дидактичного процесу з видів навчальних занять
Лекційні заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Назви тем	Кількість годин з дисципліни
1.	Теорія прийняття рішень	2
	Методи, структура, категорії, функції теорії прийняття рішень	2
	Основи системного підходу до прийняття рішень	2
2.	Управлінські рішення та процес їх прийняття	2
	Порядок підготовки, прийняття, реалізації, аналізу та ефективності рішення	2
Усього		10

Семінарські (практичні, лабораторні) заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Тема заняття та його план	Кількість годин
1.	Тема: Теорія прийняття рішень План 1. Види управлінських рішень та підходи до їх прийняття.	2

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

	2. Процес прийняття рішень. 3. Методи прийняття рішень. 4. Організація прийняття рішень.	
	Тема: Класифікація управлінських рішень План 1. Різні види класифікацій управлінських рішень. 2. Фактори впливу на процес прийняття рішень.	2
	Тема: Моделі прийняття управлінських рішень План 1. Сутність поняття "модель" та "моделювання". 2. Причини, які зумовлюють використання моделі. 3. Типи моделей. 4. Процес побудови моделі.	2
2.	Тема: Управлінське рішення як психологічний процес План 1. Особливості процесу прийняття рішення. 2. Взаємозв'язок прийняття рішення та рефлексії. 3. Колективне мислення в комунікативній формі. 4. Самовизначення осіб, що приймають рішення.	2
	Тема: Роль керівника в процесі прийняття рішень План 1. Функції керівника в процесі прийняття рішень. 2. Стилі керівництва. 3. Психологічні типи керівників. 4. Класифікація моделей поведінки керівників.	2
Усього		10

ДОДАТОК 3.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО (ЗМІСТОВОГО) МОДУЛЯ
навчальної дисципліни
"Управління персоналом навчального закладу"
(за кредитно-модульною системою)

Тематичний план навчального модуля

№ ЗМ	Назва модуля, теми	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота
1.	<i>Управління персоналом у системі освітнього менеджменту</i>	19	4	4	11
2.	<i>Функції управління персоналом</i>	15	2	2	11
3.	<i>Методи управління персоналом</i>	20	4	4	12
	Усього:	54	10	10	34

Проектування дидактичного процесу з видів навчальних занять
Лекційні заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Назви тем	Кількість годин з дисципліни
1.	<i>Управління персоналом у системі освітнього менеджменту</i>	2
	<i>Система управління персоналом: культурний вимір</i>	2
2.	<i>Функції управління персоналом</i>	2
	<i>Формування колективу навчального закладу</i>	2
3.	<i>Методи управління персоналом</i>	2
Усього		10

Семінарські (практичні, лабораторні) заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Тема заняття та його план	Кількість годин
1.	Тема: Управління персоналом в системі освітнього менеджменту План 1. Роль та значення управління персоналом навчального закладу.	2

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

	2. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. 3. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. 4. Аналіз сучасних концепцій та теорій управління персоналом. 5. Етапи історичного розвитку управління персоналом. 6. Особливості управління персоналом у закордонних навчальних закладах.	
	Тема: Система управління персоналом: культурний вимір План 1. Принципи управління персоналом навчального закладу. 2. Засоби управління персоналом. Прямі та непрямі засоби управління. Квazізасоби управління. 3. Стили управління персоналом. Модель стилів управління. Авторитарний і кооперативний стилі управління. "Оптимальний" стиль управління.	2
2.	Тема: Функції управління персоналом План 1. Сутність функцій управління та їх класифікація. 2. Функції планування. 3. Теоретичні основи здійснення організаційної функції управління персоналом. 4. Характеристика функцій контролю управління персоналом.	2
	Тема: Формування колективу навчального закладу План 1. Колектив як соціальна група. 2. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами. 3. Формальні і неформальні групи. 4. Роль керівника з персоналу у формуванні колективу. 5. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.	2
3.	Тема: Методи управління персоналом План 1. Сутність понять "методи управління", "методи управління персоналом". 2. Визначення виняткових ситуацій. 3. Визначення цілей. 4. Делегування повноважень. 5. Мотивація персоналу.	2
Усього		10

ДОДАТОК 4.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО (ЗМІСТОВОГО) МОДУЛЯ
навчальної дисципліни
"Психологія та етика ділового спілкування"
(за кредитно-модульною системою)

Тематичний план навчального модуля

№ ЗМ	Назва модуля, теми	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота
1.	"Психологія та етика ділового спілкування" як навчальна дисципліна та її завдання	10	4	4	2
2.	Моральна культура спілкування та службовий етикет	14	6	6	2
	Усього:	24	10	10	4

Проектування дидактичного процесу з видів навчальних занять
Лекційні заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Назви тем	Кількість годин з дисципліни
1.	"Психологія та етика ділового спілкування" як навчальна дисципліна та її завдання	2
	Психологічна природа спілкування	2
2.	Моральна культура спілкування та службовий етикет. Добір способів ділового спілкування	2
	Вербальні та невербальні засоби спілкування	2
	Колективне обговорення ділових проблем. Етичні та психологічні вимоги до виступу в аудиторії	2
Усього		10

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Семінарські (практичні, лабораторні) заняття, їх тематика і обсяг

№ ЗМ	Тема заняття та його план	Кількість годин
1.	Тема: "Психологія та етика ділового спілкування" як навчальна дисципліна та її завдання План 1. Об'єкт, предмет і завдання психології та етики ділового спілкування. 2. Психологія та етика ділового спілкування як наука і як навчальний предмет. 3. Дослідження психології, етики та культури ділового спілкування на сучасному етапі. 4. Моральні норми та принципи, їх значення для досягнення високого рівня культури ділового спілкування. 5. Основні поняття гуманістичної етики.	2
	Тема: Психологічна природа спілкування План 1. Структура та функції спілкування. 2. Види та рівні спілкування. 3. Визначення взаємодії. Механізми взаєморозуміння, роль етики в їх застосуванні.	2
2.	Тема: Моральна культура спілкування та службовий етикет. Добір способів ділового спілкування План 1. Моральна культура спілкування як складова загальнолюдської культури. 2. Норми поведінки керівника. 3. Способи впливу на людей під час спілкування 4. Моделі та стилі спілкування. 5. Стратегії та тактики спілкування.	2
	Тема: Вербальні та невербальні засоби спілкування План 1. Поняття про вербальну комунікацію. 2. Поняття про невербальну комунікацію. 3. Індивідуальна бесіда як форма ділового спілкування.	2
	Тема: Колективне обговорення ділових проблем. Етичні та психологічні вимоги до виступу в аудиторії План 1. Форми колективного обговорення проблем. 2. Психологічні та етичні основи спілкування в аудиторії. 3. Етапи спілкування з аудиторією.	2
Усього		10

"Особливості уявлення магістрантів про професійну культуру майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу"

Шановний магістранте! Просимо Вас відповісти на питання нашої анкети. Ваші відповіді допоможуть у дослідженні проблеми формування професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу під час навчання в магістратурі.

1. M

2. Ж

2. Стаж педагогічної роботи:

1. Немає;

2. До 3 років;

3. Від 3 до 10 років;

4. Більше 10 років.

3. *Досвід управлінської діяльності навчальним закладом:*

1. Немає;

2. До 3 років;

3. Від 3 до 10 років;

4. Більше 10 років.

4. Що таке, на Вашу думку, "професійна культура"?

5. З чим у Вас асоціюється зміст поняття "професійна культура керівника ЗНЗ"?

1. з професійною компетентністю;

2. з професійною кваліфікацією;

3. з професійною досконалістю;

4. з професіоналізмом;

5. з професійними знаннями, вміннями та навичками;

6. з професійними та загальнолюдськими якостями.

6. Чи вважаєте Ви необхідною наявність сформованої професійної культури у керівника ЗНЗ?

1. Так;

2. Hi;

- 3.

7. У чому виявляється професійна культура керівника ЗНЗ?

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

8. Яким чином професійна культура відбивається на поведінці та діяльності керівника ЗНЗ?

9. Яким чином виявляється професійна культура у ставленні особистості до оточуючого світу, до людей, до самого себе?

10. Якими якостями повинен володіти керівник ЗНЗ як носій професійної культури?

11. Де, на Вашу думку, закладаються основи професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ?

1. На курсах підвищення кваліфікація;

2. У процесі здобуття професійної післядипломної освіти зі спеціальності;

3. У процесі самоосвіти.

12. Яку роль, на Вашу думку, відіграє сформована професійна культура керівника ЗНЗ у його професійній діяльності? Вона забезпечує:

1. Високий рівень виконання керівником професійних обов'язків;

2. Належний психологічний клімат у педагогічному колективі;

3. Ефективне керівництво загальноосвітнім навчальним закладом;

4. Володіння знаннями, вміннями та навичками ділового мовлення;

5. Критичне ставлення до підлеглих та до самого себе;

6. Позитивне ставлення до власної професійної діяльності.

13. Як Ви гадаєте, чи можна сформуванню професійної культури майбутнього керівника ЗНЗ в процесі навчання в магістратурі зі спеціальності "Управління навчальним закладом"?

1. Так; 2. Ні;

3. _____

14. Яке місце, на Вашу думку, посідає магістратура зі спеціальності "Управління навчальним закладом" у професійному становленні майбутнього керівника ЗНЗ?

15. Як Ви оцінюєте власний рівень володіння знаннями з теорії управління ЗНЗ?

1. Високий; 2. Середній; 3. Низький.

16. Як Ви можете оцінити власний рівень володіння вміннями та навичками з теорії управління ЗНЗ?

1. Високий; 2. Середній; 3. Низький.

17. Як Ви можете оцінити власний рівень сформованості професійної культури як майбутнього керівника ЗНЗ?

1. Високий; 2. Середній; 3. Низький.

18. Яким чином, на Вашу думку, треба вдосконалювати професійну культуру керівника ЗНЗ?

1. Самостійно вивчати літературу з необхідної проблематики;
2. Тільки на курсах підвищення кваліфікації;
3. Шляхом самоконтролю та самоорганізації;
4. В процесі виконання власних професійних обов'язків;
5. _____

19. Яким чином Ви вдосконалюєте свою професійну культуру?

20. З якими з названих труднощів може стикатися майбутній керівник при формуванні професійної культури? Відсутність:

1. Спеціалізованої професійної підготовки;
2. Наукової та методичної літератури;
3. Часу;
4. Бажання;
5. _____

21. Яким чином, на Вашу думку, повинні сприяти формуванню професійної культури майбутніх керівників ЗНЗ в процесі навчання в магістратурі зі спеціальності "Управління навчальним закладом" викладачі вищого навчального закладу?

Дякуємо за відповіді!

3. У законі України "Про освіту", "Положенні про середній загальноосвітній навчальний заклад".

4. Назвіть основні етапи розробки управлінських рішень керівником ЗНЗ?

1. Виявлення та усвідомлення проблеми, визначення обмежень і критеріїв, визначення та всебічний аналіз альтернатив, оцінка альтернатив, вибір найдоцільнішого варіанту розв'язання проблеми;

2. Обґрунтування проблеми, чітке формулювання проблеми, що виникла, підбір виконавців, розподіл обов'язків, контроль за виконанням;

3. Діагностика проблеми, підбір необхідної інформації та критеріїв реалізації рішення, розподіл відповідальності між виконавцями, контроль за виконанням завдання.

5. Які основні вимоги до написання наказу по ЗНЗ?

1. Науково-педагогічна обґрунтованість, законність, логічна послідовність, чіткість, конкретність, висока культура викладу;

2. Чітка вказівка змісту роботи, виконавців, термін виконання, чіткість, завершеність, педагогічна обґрунтованість;

3. Обґрунтованість, відповідність, послідовність, вказівка змісту роботи, культура викладу.

6. Які існують стилі керівництва колективом?

1. Авторитарний, ліберальний, демократичний, потуральницький;

2. Авторитарний, потуральницький, ліберальний;

3. Авторитарний, ліберальний, демократичний.

7. Назвіть основні складові організаційної культури ЗНЗ:

1. Люди, які її складають та символи, що існують у закладі;

2. Поведінка та дії працівників, якості, знання, вміння та навички всіх учасників навчально-виховного процесу;

3. Базові передбачення, цінності, сенси.

8. Що означає поняття "делегування повноважень"?

1. Це колегіальне прийняття рішень та розподіл обов'язків між працівниками;

2. Передача завдань та повноважень особі, котра бере на себе відповідальність за їх виконання;

3. Передача керівником виконання певних справ іншим людям.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

9. Назвіть основні методи вирішення конфліктів у колективі ЗНЗ?

1. Прохання, бесіда, переконання або силове вирішення конфлікту;

2. Пояснення вимог до роботи та неправомірних дій конфліктуючих та ін.

3. Засоби виховного впливу;

4. Вирішення конфлікту за вироком – рішення комісії, наказ керівника закладу, рішення суду.

10. Хто такий "неформальний лідер"?

1. Той, хто керує колективом, веде за собою;

2. Керівник закладу, який вдало організовує роботу колективу;

3. Той, хто веде за собою, кому довіряють.

11. Функція контролю керівника ЗНЗ полягає у:

1. Безперервному спостереженні за розвитком процесу;

2. Збереженні цілісної системи і відповідності системи заданим;

3. Визначенні якості кінцевих результатів навчання, виховання, розвитку школярів.

12. Посаду керівника ЗНЗ може займати особа, яка є:

1. Громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше трьох років;

2. Громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра;

3. Громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше п'яти років.

13. Назвіть основні правила проведення бесід:

1. Зустріч співрозмовника, проведення зустрічі у атмосфері поваги, терпимості до співрозмовника, завершення зустрічі;

2. Зустріч співрозмовника, повага та увага до нього, вміння слухати та контролювати себе під час розмови, увага під час прощання;

3. Толерантність, терпимість, увага до потреб людини, вміння надати допомогу.

14. Які основні джерела фінансування загальної середньої освіти?

1. Батьківські кошти, кошторис школи;

2. Позабюджетні надходження, освітні послуги;
 3. Державна дотація, залучення позабюджетних коштів.
15. Поясніть сутність поняття "маркетинг":

1. Соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи й групи осіб задовольняють свої потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей та обміну ними;

2. Управлінська діяльність керівника школи, що забезпечує вивчення ринку, потреби громадян, розробку та впровадження концепцій надання освітніх послуг;

3. Один із напрямів управління закладом в умовах ринкової економіки, який забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та вплив на розвиток освітніх потреб громадян, формування позитивного іміджу закладу, розробку та провадження концепцій надання освітніх послуг.

Дякуємо за співпрацю!

ДОДАТОК 7.

АНКЕТА

діагностики сформованості професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу за емоційно-вольовим критерієм

Шановний магістранте! Просимо Вас відповісти на питання. Ваші відповіді допоможуть у дослідженні проблеми формування професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу під час навчання в магістратурі.

Ваша статъ:

1. М 2. Ж

Стаж педагогічної роботи:

1. Немає; 2. До 3 років;
3. Від 3 до 10 років; 4. Більше 10 років.

Досвід управлінської діяльності навчальним закладом:

1. Немає;
2. До 3 років;
3. Від 3 до 10 років;
4. Більше 10 років.

Оцініть рівень сформованості у Вас якостей, здібностей, умінь і навичок за 5-бальною шкалою:

- 5 – володію цим умінням досконало;
4 – володію цим умінням досить добре;
3 – володію цим умінням;
2 – швидше не володію цим умінням, ніж володію;
1 – не володію цим умінням.

№	Якості, здібності, уміння і навички	Бали
1.	Стійка потреба та внутрішньо сформоване ставлення до професійної діяльності, що має різні особистісні сенси.	1 2 3 4 5
2.	Уміння усвідомлювати значення управлінської та педагогічної діяльності та їх місце в професійній культурі.	1 2 3 4 5
3.	Уміння осмислювати, усвідомлювати й реалізовувати цінності професійної діяльності на інформаційному, емоційному, поведінковому рівнях.	1 2 3 4 5

4.	Уміння розпізнавати емоції та контролювати власні в залежно від ситуації, а також емоції своїх підлеглих, колег та учнів.	1 2 3 4 5
5.	уміння усвідомлювати ціннісно-сміслові ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до самого себе.	1 2 3 4 5
6.	Здатність до формування певних етичних звичок і норм поведінки та вміння коригувати свою поведінку залежно від певної професійної мети.	1 2 3 4 5
7.	Уміння керуватися в діяльності моральними нормами, моральними переконаннями та моральними почуттями.	1 2 3 4 5
8.	Уміння усвідомлювати власну смислову основу спрямованості своєї особи на професійну діяльність та професійний світогляд.	1 2 3 4 5
9.	Уміння орієнтуватися на професійну перспективу діяльності управлінця.	1 2 3 4 5
10.	Активність, ініціативність, самостійність, відповідальність як якості професійної суб'єктності.	1 2 3 4 5
11.	Розвинені здібності в баченні сенсу, спрямованості і результативності творчої діяльності підлеглих і колег, а також орієнтація на їх творчу індивідуальність і професійну оригінальність.	1 2 3 4 5
12.	Уміння підпорядковувати своєму раціональному вибору почуття, емоції та здійснювати свідомий контроль над реакціями психофізіологічного стану.	1 2 3 4 5
13.	Виявляє домінування обґрунтованих позитивних емоцій.	1 2 3 4 5
14.	Здатність до саморегуляції власної діяльності і різноманітних психічних процесів.	1 2 3 4 5
15.	Здатність до втілення етичних знань і почуттів у вчинки в професійній діяльності.	1 2 3 4 5
16.	Здатність до подолання внутрішніх та зовнішніх перешкод в професійній діяльності.	1 2 3 4 5
17.	Здатність до вирішення протиріч між бажаним і розумним, індивідуальними і суспільними інтересами, нормою і відхиленнями від неї.	1 2 3 4 5

Дякуємо за співпрацю!

Високий рівень: 70–85

Середній рівень: 69–45

Низький рівень: 44–0

6.	Уміння сприймати індивідуальність співрозмовника.	1 2 3 4 5
7.	Уміння цілеспрямовано впливати на співрозмовника.	1 2 3 4 5
8.	Уміння брати ініціативу у співбесіді.	1 2 3 4 5
9.	Уміння реалізувати індивідуальний стиль у спілкуванні.	1 2 3 4 5
10.	Уміння організувати спілкування не "від себе", а "від іншого".	1 2 3 4 5
11.	Наявність умінь і навичок щодо складання плану доповіді з елементами цитування, анотування, рецензування.	1 2 3 4 5
12.	Наявність здібностей і вмінь давати повну та чітку відповідь на поставлене питання.	1 2 3 4 5
13.	Виявляти уважність, спостережливість, тактовність при спілкуванні з підлеглими, колегами та учнями.	1 2 3 4 5
14.	Здатність передбачати можливі ускладнення в майбутньому професійному спілкуванні.	1 2 3 4 5
15.	Уміння узагальнювати накопичувати інформацію таким чином, щоб її було зручно використовувати у своїй діяльності.	1 2 3 4 5

Дякуємо за співпрацю!

Високий рівень: 60–75

Середній рівень: 59–40

Низький рівень: 39–0

5.	Уміння аналізувати й оцінювати власний професійний досвід і співвідносити його з конкретними ситуаціями організаційної взаємодії і нормативними рекомендаціями, виробленими в науці	1 2 3 4 5
6.	Здатність виявляти причини успіхів і невдач у процесі реалізації власних планів і професійних завдань	1 2 3 4 5
7.	Уміння усвідомлювати власні особливості, індивідуальні здібності та враховувати їх у професійній діяльності	1 2 3 4 5
8.	Уміння прогнозувати проблемні ситуації і ускладнення в процесі професійної діяльності	1 2 3 4 5
9.	Уміння ефективно протистояти негативним професійним і соціальним впливам	1 2 3 4 5
10.	Уміння передбачити результати власних вчинків і прийнятих рішень	1 2 3 4 5
11.	Розвинене критичне мислення та здатність до виправданого ризику	1 2 3 4 5
12.	Уміння адаптуватися до змінюваних умов функціонування загальноосвітнього навчального закладу	1 2 3 4 5
13.	Уміння раціонально розподіляти свій робочий та вільний час	1 2 3 4 5
14.	Здатність до усвідомлення себе активним суб'єктом педагогічної та управлінської діяльності	1 2 3 4 5
15.	Уміння поступитися своїми інтересами заради ефективного функціонування навчального закладу	1 2 3 4 5

Дякуємо за співпрацю!

Високий рівень: 60–75

Середній рівень: 59–40

Низький рівень: 39–0

ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО ЗНЗ
(анкета для випускників)

1. *Ваше ставлення до ЗНЗ, до його працівників:*

- ☐ дуже добре, буду згадувати з радістю, і подякою; хотів би, щоб мої діти вчилися у цьому ж ЗНЗ;
- ☐ добре, особливо вдячний своїм педагогам за чуйні стосунки і людську мудрість;
- ☐ у цілому позитивно, однак вважаю, що ЗНЗ має прогалини у моєму вихованні;
- ☐ слабо розвинуте почуття відповідальності;
- ☐ не сприяв формуванню прагнення до творчості, ініціативи;
- ☐ не вчив розробляти і відстоювати свою думку;
- ☐ байдуже, і згадувати немає про що;
- ☐ краще не згадувати про шкільні роки, вони були обтяжливими, наповненими переважно негативними переживаннями.

2. *Хотіли б ви, щоб у ЗНЗ про Вас згадували?*

- ☐ так, мені було б приємно;
- ☐ мені це байдуже;
- ☐ ні, не хотів би.

3. *Хто, на Вашу думку, найбільше впливав на формування Вашої особистості?*

- ☐ сім'я;
- ☐ ЗНЗ;
- ☐ оточення.

4. *Чиє в ЗНЗ вчителі, життя яких ви вважаєте гідним поваги?*

- ☐ так;
- ☐ ні.

5. *Яка з перерахованих цифр відповідає загальній оцінці Вами ЗНЗ?*

Підкресліть, будь ласка: 1, 2, 3, 4, 5.

ДОДАТОК 11.

ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО ЗНЗ
(анкета для батьків учнів 9, 11 кл.)

1. Ваше ставлення до ЗНЗ, де навчалась Ваша дитина, до її працівників:

- ☐ дуже добре, буду згадувати з радістю і подякою;
- ☐ у цілому позитивне, але вважаю, що ЗНЗ дещо пропустила у навчанні, вихованні моєї дитини;
- ☐ ставлення до ЗНЗ байдуже, і згадувати немає про що;
- ☐ краще не згадувати, залишились лише негативні враження.

2. Чи вважаєте Ви, що ЗНЗ підготувала Вашу дитину до самостійного життя?

- ☐ так;
- ☐ не зовсім;
- ☐ ні, дитина до самостійного життя не готова.

3. Яка з перерахованих цифр відповідає загальній оцінці Вами ЗНЗ?
Підкресліть будь ласка:

1, 2, 3, 4, 5.

4. Ваші пропозиції на адресу колективу ЗНЗ:

ДОДАТОК 12.

ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО ЗНЗ
(анкета для депутатів місцевих рад)

1. Чи задовольняє потреби Ваших виборців місцева ЗНЗ?
 - 1.1. Задовольняє повністю;
 - 1.2. В цілому задовольняє, але окремі питання навчально-виховної роботи потребують поліпшення;
 - 1.3. Абсолютно не задовольняє;
 - 1.4. Мені важко відповісти.
2. Як ви особисто розцінюєте діяльність Вашої ЗНЗ?
 - 2.1. ЗНЗ працює цілеспрямовано та ефективно;
 - 2.2. Окремі сторони діяльності ЗНЗ потребують поліпшення;
 - 2.3. ЗНЗ не виконує свого призначення.
3. Яка з перерахованих цифр відповідає загальній оцінці Вами ЗНЗ?
1, 2, 3, 4, 5.
4. Ваші пропозиції для колективу ЗНЗ:

МІЙ ЗНЗ
(анкета для учнів 8–11 кл.)

Я учениця__ учень__ класу__ ЗНЗ №__ у місті__
дата__

1. Чи задоволений(а) ти своєю ЗНЗ?	1 2 3 4 5
2. З яких причин ти вибрав(ла) свій ЗНЗ?	☐ добра думка про ЗНЗ в населеному пункті; ☐ високий рейтинг ЗНЗ; ☐ родинна традиція; ☐ реклама ЗНЗ; ☐ вплив товаришів; ☐ розташування ЗНЗ поблизу дому; ☐ випадково; ☐ не було можливості вибору; ☐ інші причини. Які?_____
3. Чи мав ти труднощі на першому році навчання, пов'язані з адаптацією у ЗНЗ?	☐ так; ☐ ні; ☐ частково.
4. Чи допомагали тобі вчителі призвичаїтися у п'ятому класі до вивчення різних предметів із різними вчителями?	☐ так; ☐ ні; ☐ тільки деякі.
5. Чи вважаєш ти, що у процесі навчання у своїй ЗНЗ набуваєш таких умінь:	☐ організації, планування і оцінювання власного навчання; ☐ дієвого спілкування; ☐ ефективної участі в роботі команди; ☐ творчого розв'язання проблем; ☐ практичного використання комп'ютера.
6. Наскільки ти зацікавлений уроками?	☐ нудьгую на більшості уроків; ☐ рідко роблю щось цікаве на уроках; ☐ деякі уроки цікаві; ☐ більшість уроків для мене цікава; ☐ усі уроки для мене цікаві.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

7. Чи створюють учителі під час уроку ситуації, які дають тобі змогу висловити свої сумніви?	☐ так; ☐ ні; ☐ тільки деякі.
8. Чи маєш нагоду під час уроку висловити власні переконання, думки на свій захист?	☐ так; ☐ ні; ☐ інколи.
9. Наскільки ЗНЗ заохочує тебе до участі в олімпіадах і різних конкурсах?	1 2 3 4 5
10. Які методи проведення уроків використовують вчителі?	☐ розповідь; ☐ індивідуальна праця учнів; ☐ робота учнів у групі; ☐ рольові ігри; ☐ дискусії, дебати; ☐ інші. Які саме? _____
11. Як ти оцінюєш використання часу на уроках?	1 2 3 4 5
12. Чи знаєш критерії оцінювання кожного предмета?	☐ так; ☐ ні; ☐ тільки з деяких предметів.
13. Чи однакові критерії оцінювання з різних предметів?	☐ так; ☐ ні; ☐ тільки з деяких предметів
14. Чи вважаєш, що тебе оцінюють справедливо?	☐ так; ☐ ні; ☐ тільки з деяких предметів.
15. Скільки часу (в середньому) на день ти витрачаєш на виконання домашніх завдань?	☐ < ніж 1 годину, ☐ від 1 до 2 годин; ☐ від 2 до 3 годин; ☐ від 3 до 4 годин; ☐ > 4 години.
16. Чи можеш самостійно виконувати домашнє завдання?	☐ так; ☐ ні; ☐ частково.
17. Чи займаєшся з репетиторами?	☐ так; ☐ ні, бо немає такої проблеми; ☐ ні, бо не маю таких можливостей.

18. Якщо займаєшся з репетитором, то які причини цього?	☐ прогалини у знаннях із попередніх класів; ☐ не можу самостійно дати собі раду з домашніми завданнями; ☐ вимоги вчителів надто високі; ☐ учитель не може зрозуміло пояснити завдання; ☐ батьки хочуть, щоб систематично працював(ла) під опікою; ☐ хочу бути краще готовим(ою) до екзаменів і дальшого навчання; ☐ інші причини. Які? _____															
19. Оціни власні взаємини: а) з іншими учнями у ЗНЗ: б) з учителями: в) із класним керівником:	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5												
1	2	3	4	5												
1	2	3	4	5												
20. Яке з поданих означень найкраще характеризує ставлення вчителів до учнів?	☐ наказове; ☐ партнерське; ☐ предметне; ☐ нерівне; ☐ поблажливе; ☐ шанобливе; ☐ легковажне; ☐ ніяке; ☐ опікунське; ☐ залежно від настрою; ☐ толерантне.															
21. Чи любиш ти свій клас?	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5										
1	2	3	4	5												
22. Чи довелося тобі, чи твоїм друзям під час уроків, перерв, екскурсій або свят, які організовує ЗНЗ, бачити	☐ прогулювання; ☐ куріння; ☐ розпивання алкогольних напоїв; ☐ вживання наркотиків; ☐ агресію, насильство; ☐ інші порушення правил поведінки. Які? _____															
23. Чи дозволяє тобі атмосфера, яка панує у ЗНЗ, почуватися в безпеці?	☐ так; ☐ ні; ☐ інколи.															

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

24. Чи допомагає тобі ЗНЗ приймати рішення, які стосуються твого майбутнього?	☐ так; ☐ ні.
25. До кого ти звернувся(лася) б по допомогу в разі особистих проблем?	☐ до класного керівника; ☐ до вчителя, якому довіряю; ☐ до шкільного психолога; ☐ до керівника ЗНЗ; ☐ до психологічної консультації або іншої спеціалізованої інституції; ☐ до батьків; ☐ до подруги (друга); ☐ ні до кого; ☐ до когось іншого. До кого? _____
26. Визнач три головні, на твою думку, переваги ЗНЗ	
27. Що ти хотів(ла) б змінити у своєму ЗНЗ?	

Використання результатів анкетування:

– усереднений арифметичний підрахунок позитивних і негативних відповідей;

– перевага позитивних відповідей дає можливість стверджувати, що педагогічний колектив працює на демократичних, гуманістичних засадах, використовує особистістю зорієнтований підхід до учнів, що сприяє підвищенню соціального авторитету ЗНЗ в цілому та вчителів серед учнівської молоді.

ЗНЗ, В ЯКОМУ НАВЧАЄТЬСЯ МОЯ ДИТИНА
(анкета для батьків)

Номер і назва ЗНЗ _____

Стать: жінка ____ чоловік ____

Освіта: середня ____ вища ____

Впишіть місцевість _____

дата заповнення _____

1. Чи задоволені Ви ЗНЗ, у якому навчається ваша дитина?	1 2 3 4 5
2. Чи мала Ваша дитина у першому класі труднощі, пов'язані з адаптацією у ЗНЗ?	☐ так; ☐ ні; ☐ частково.
3. Чи дбає, на Вашу думку, ЗНЗ про учнів, які тільки розпочинають навчання?	☐ так; ☐ ні; ☐ частково.
4. Яка, на Вашу думку, кількість домашніх завдань?	☐ завелика; ☐ замала; ☐ достатня.
5. Скільки часу (в середньому) Ваша дитина витрачає на виконання: домашнього завдання?	☐ < 1 години; ☐ від 1 до 2 годин; ☐ від 2 до 3 годин; ☐ від 3 до 4 годин; ☐ понад 4 години на день?
6. Чи може Ваша дитина самостійно виконувати домашнє завдання?	☐ так; ☐ ні; ☐ частково.
7. Чи займається Ваша дитина з репетиторами?	☐ так; ☐ ні (немає потреби); ☐ ні (немає можливості).
8. Якщо Ваша дитина займається з репетитором, то які для цього причини?	☐ прогалини у знаннях із попередніх класів; ☐ не може самостійно виконати домашнє завдання; ☐ вимоги вчителів надто високі;

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

	☐ учитель не може зрозуміло пояснити завдання; ☐ хочу, щоб моя дитина систематично працювала під чіткою опікою.
9. Як Ви оцінюєте спосіб подання інформації батькам про досягнення дитини?	☐ інформація про успішність моєї дитини реальна і вичерпна; ☐ найчастіше довідуюся про невдачі моєї дитини; ☐ маю інформацію лише про оцінки моєї дитини; ☐ практично не інформована(ий) про успішність моєї дитини; ☐ інший варіант.
10. Чи діють у ЗНЗ представницькі органи батьків?	☐ так; ☐ ні; ☐ не знаю.
11. Як Ви оцінюєте власний вплив на справи ЗНЗ?	1 2 3 4 5
12. До кого Ви звернулися б у разі виникнення проблем із вихованням дитини?	☐ до класного керівника; ☐ до вчителя, якому довіряю; ☐ до шкільного психолога; ☐ до керівника ЗНЗ; ☐ до психологічної консультації або спеціалізованої інституції; ☐ до знайомих або родичів; ☐ до когось іншого? До кого саме?
13. Чи допомагає, на Вашу думку, ЗНЗ учням у плануванні їх майбутнього?	☐ так; ☐ ні; ☐ складно відповісти.
14. Чи добре готує ЗНЗ, на Вашу думку, молодь до дорослого життя?	☐ так; ☐ ні; ☐ складно відповісти.
15. Як Ви оцінюєте взаємини із класним керівником?	1 2 3 4 5
16. Як Ви оцінюєте взаємини із учителями?	1 2 3 4 5
17. Як ви оцінюєте батьківські збори, які організовує ЗНЗ?	☐ готуються добре; ☐ мають чітко окреслену мету; ☐ збори – це змарнований час;

	☐ отримую багато інформації про ЗНЗ; ☐ інший варіант.
18. Які переваги має ЗНЗ, де навчається Ваша дитина?	
19. Що саме Ви хотіли б змінити у ЗНЗ, де навчається Ваша дитина?	
Якщо ви хочете щось додати, то просимо зробити це тут:	

Використання результатів анкетування:

– усереднений арифметичний підрахунок позитивних і негативних відповідей;

– перевага позитивних відповідей дає можливість стверджувати, що педагогічний колектив працює на демократичних, гуманістичних засадах, використовує особистісно орієнтований підхід до учнів, а це сприяє підвищенню соціального авторитету ЗНЗ серед батьків учнів та громадськості.

Рекомендуємо: Кількість і зміст анкет **обирає експертна комісія.**

ЗНЗ, у якому я працюю
(анкета для вчителя)

Номер і назва ЗНЗ _____

Стать: жінка___ чоловік___

Освіта: вища___ середня___

Населений пункт _____

1. Чи задоволені Ви ЗНЗ, у якій працюєте?	1 2 3 4 5
2. Як Ви оцінюєте міжособистісні стосунки у ЗНЗ:	
– стосунки між учнями	1 2 3 4 5
– стосунки між учителями	1 2 3 4 5
– стосунки між учителями і керівником ЗНЗ	1 2 3 4 5
– ставлення учнів до учителів	1 2 3 4 5
– ставлення вчителів до учнів	1 2 3 4 5
3. Як Ви оцінюєте активність учнів на своїх уроках?	1 2 3 4 5
4. Чи можуть під час уроків, перерв, екскурсій або свят, які організовує ЗНЗ, трапитись такі ситуації;	☐ прогулювання; ☐ куріння; ☐ розпивання алкогольних напоїв; ☐ вживання наркотиків; ☐ агресія, насильство; ☐ інші порушення правил поведінки _____
5. Чи набувають учні, на Вашу думку, у процесі шкільного навчання таких умінь?	☐ організації, планування і оцінювання власного навчання; ☐ дієвого спілкування; ☐ ефективної участі в роботі команди; ☐ творчого розв'язання проблем; ☐ практичного використання комп'ютера.
6. Чи допомагає ЗНЗ, на вашу думку, учням в плануванні їх майбутнього? Якщо так, то як саме?	☐ так; ☐ ні.

7. Чи навчається молодь у ЗНЗ засад демократії?	☐ так; ☐ ні.
8. Чи проводять у ЗНЗ тематичні дебати з проблем цивілізації (з питань війн, екології, рас і народів тощо)?	☐ так; ☐ ні.
9. Чи знають учні, на Вашу думку, дитячі права, встановлені Загальною декларацією прав людини, Конвенцією про права дитини, Законом України "Про освіту", статутом ЗНЗ?	☐ ☐ так; ☐ ні; ☐ не знаю
10. Чи забезпечено у ЗНЗ реалізацію цих прав?	☐ так; ☐ ні; ☐ не знаю.
11. Що Ви використовуєте, викладаючи свій предмет?	☐ програму Міністерства освіти і науки; ☐ авторську програму; ☐ інші програми_____
12. Як Ви готуєтесь до уроків?	☐ готую докладний конспект кожного уроку; ☐ готуюсь лише до нових уроків; ☐ моя підготовка до уроку полягає в осмисленні того, що саме і якими методами маю подати учням; ☐ готуюсь до деяких уроків, якщо маю час; ☐ інший варіант_____
13. Які методи Ви найчастіше використовуєте на своїх уроках?	☐ розповідь; ☐ індивідуальна робота учнів; ☐ робота учнів у групах; ☐ рольові ігри; ☐ дискусії, дебати; ☐ інші. Які саме: _____
14. Чи маєте Ви відпрацьовані методи роботи із здібними учнями? Якщо так, то які саме?	☐ так; ☐ ні.
15. Чи використовуєте Ви спеціальні методи для роботи з учнями, які мають труднощі у навчанні? Якщо так, то які саме?	☐ ☐ так: _____ ☐ ні.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

16. Наскільки ефективно використання часу на своїх уроках?	1 2 3 4 5
17. Які навчальні посібники та технічні засоби навчання Ви використовуєте на уроках?	☐ проектор; ☐ аудіовізуальні посібники; ☐ шкільні підручники; ☐ інші книжки; ☐ тексти першоджерел; ☐ дидактичні посібники, які використовуються для демонстрування; ☐ дидактичні матеріали, які використовуються для учнівських вправ; ☐ інструктивні картки для учнів; ☐ таблиці, малюнки; ☐ атласи, карти; ☐ комп'ютер; ☐ інші посібники. Які саме? _____ ☐ _____
18. Як Ви оцінюєте стан навчальних посібників у ЗНЗ?	☐ навчальні посібники у ЗНЗ сучасні і в гарному стані; ☐ навчальні посібники в поганому стані; ☐ у ЗНЗ не вистачає більшості навчальних посібників.
19. Чи отримуєте Ви зворотну інформацію від своїх учнів про те, як вони оцінюють Ваші уроки? Якщо так, то як саме?	☐ так; ☐ ні.
20. Чи існує, на Вашу думку, у ЗНЗ єдина політика навчання і виховання?	☐ так; ☐ ні; ☐ не знаю.
21. Чи працює, на Вашу думку, педагогічна рада ЗНЗ як єдина команда, що має чітко окреслену спільну мету?	☐ так; ☐ ні; ☐ не знаю.
22. Чи відомі Вам критерії та засади оцінювання вчителів ЗНЗ?	☐ так; ☐ ні; ☐ деякі.

23. Чи погоджуєтеся Ви з такими критеріями?	☐ так; ☐ ні; ☐ не знаю; ☐ тільки з деякими.
24. Які переваги має ЗНЗ, у якому Ви працюєте?	
25. Що Ви хотіли б змінити у своєму ЗНЗ?	
Якщо Ви хочете ще щось додати, просимо зробити це тут:	

Використання результатів анкетування:

– усереднений арифметичний підрахунок позитивних і негативних відповідей;

– перевага позитивних відповідей дає можливість стверджувати, що педагогічний колектив працює на демократичних, гуманістичних засадах, використовує особистісно орієнтований підхід до учнів, а це сприяє підвищенню соціального авторитету ЗНЗ.

**ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ВАШОГО
КОЛЕКТИВУ
(методика Є. Рогова)**

Інструкція: висловіться (письмово) власну думку із запропонованих питань, пов'язаних із Вашою роботою і колективом, у якому Ви працюєте. Прочитайте питання і варіанти відповідей. Оберіть той варіант відповіді, який відповідає Вашій думці.

1. Чи подобається Вам Ваша робота?

- а) дуже подобається;
- б) мабуть, подобається;
- в) робота мені байдужа;
- г) мабуть, не подобається;
- д) дуже не подобається.

2. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) так;
- б) ні;
- в) не знаю.

3. Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною системою ступінь розвитку перелічених нижче якостей у Вашого керівника ЗНЗ (завуча): 5 – якість розвинена дуже сильно; 4 – добре розвинена; 3 – достатньо розвинена; 2 – недостатньо розвинена; 1 – якість зовсім не розвинена:

- а) працьовитість;
- б) суспільна активність;
- в) професійні знання;
- г) турбота про людей;
- д) вимогливість;
- е) чуйність;
- ж) товариськість;
- з) здатність розбиратися в людях;
- и) справедливість;
- к) доброзичливість.

4. Хто із членів Вашого колективу користується найбільшою повагою серед інших? Назвіть одне або два прізвища:

5. Припустімо, що з якихось причин Ви тимчасово не працюєте; повернулися б Ви на своє нинішнє місце роботи?

- а) так;

б) ні;

в) не знаю.

6. Визначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?

а) більшість членів нашого колективу — хороші, симпатичні люди;

б) у нашому колективі є різні люди;

в) більшість членів нашого колективу — люди малоприємні.

7. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили близько один від одного?

а) звісно, ні;

б) швидше ні, ніж так;

в) не знаю, не замислювався над цим;

г) швидше так, ніж ні;

д) так, звичайно.

8. Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра "1" характеризує колектив, який Вам дуже подобається, а "9" — колектив, який Вам дуже не подобається. У яку клітинку Ви помістили б свій колектив?

а) 1; г) 4; є) 7;

б) 2; д) 5; ж) 8;

в) 3; е) 6; з) 9.

9. Як Вам здається, чи могли б Ви дати повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?

а) так; б) мабуть, так; в) не знаю; г) мабуть, ні; д) ні.

10. Як Вам здається, чи могли б Ви дати повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?

а) так; б) мабуть, так; в) не знаю; г) мабуть, ні; д) ні.

11. Якби у Вас була можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися?

а) мене б це цілком влаштувало;

б) не знаю;

в) це б мене зовсім не влаштувало.

12. Яка атмосфера переважає зазвичай у Вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра "1" відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, "9" — атмосфері взаємопорозуміння і взаємоповаги. У яку із клітинок Ви помістили б свій колектив?

а) 1; г) 4; є) 7;

б) 2; д) 5; ж) 8;

в) 3; е) 6; з) 9.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

13. Як Ви вважаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якоїсь причини, чи прагнули б Ви зустрічатися із членами Вашого колективу?

- а) так, звичайно;
- б) швидше так, ніж ні;
- в) важко відповісти;
- г) швидше ні, ніж так;
- д) звісно, ні.

14. Укажіть, будь ласка, якою мірою Ви задоволені:

1) Станом матеріальної бази:

- а) цілком задоволений;
- б) мабуть, задоволений;
- в) важко сказати;
- г) мабуть, не задоволений;
- д) цілком не задоволений.

2) Рівномірністю завантаженості роботою:

- а) цілком задоволений;
- б) мабуть, задоволений;
- в) важко сказати;
- г) мабуть, не задоволений;
- д) цілком не задоволений.

3) Розміром заробітної плати:

- а) цілком задоволений;
- б) мабуть, задоволений;
- в) важко сказати;
- г) мабуть, не задоволений;
- д) цілком не задоволений.

4) Санітарно-гігієнічними умовами:

- а) цілком задоволений;
- б) мабуть, задоволений;
- в) важко сказати;
- г) мабуть, не задоволений;
- д) цілком не задоволений.

5) Можливістю підвищення кваліфікації:

- а) цілком задоволений;
- б) мабуть, задоволений;
- в) важко сказати;
- г) мабуть, не задоволений;
- д) цілком не задоволений.

б) Різноманітністю роботи:

- а) цілком задоволений;
- б) мабуть, задоволений;
- в) важко сказати;
- г) мабуть, не задоволений;
- д) цілком не задоволений.

15. Як Ви вважаєте, чи користується Ваш керівник реальним впливом на справи колективу?

- а) безумовно, так;
- б) мабуть, так;
- в) важко сказати;
- г) мабуть, ні;
- д) безумовно, ні.

Обробка результатів. Аналіз відповідей на запитання 1, 2 і 5 дозволяє виявити групу із позитивною, невизначеною і негативною виробничою установкою або, інакше кажучи, із позитивним, невизначеним (суперечливим) і негативним ставленням до роботи.

Відповіді на запитання 4 дозволяють проаналізувати співвідношення офіційно і неофіційної структури групи, тобто співвідношення керівництва і лідерства. А відповіді на запитання 3 дозволяють дати коротку характеристику ділових і особистісних якостей керівника.

Запитання 6-13 спрямовані на виявлення особливостей відображення членами колективу сформованих міжособистісних відносин і колективу в цілому, з урахуванням емоційного, когнітивного і поведінкового компонентів. Кожен компонент тестується трьома запитаннями: емоційним – 6, 8, 12, когнітивним – 9 а), 9 б), 11, поведінковим – 7, 10, 13.

ТЕСТ "ПУЛЬСАР"
(автор Л. Почебут)

Мета: оцінити якості колективу.

Інструкція: Оцініть кожне із семи якостей (підготовленість до діяльності, спрямованість, організованість, активність, згуртованість, інтегративність, референтність) за 12-бальною шкалою, яке, на Ваш погляд, відповідає розвитку конкретної якості в колективі, де Ви працюєте. Для полегшення у кожному напрямі подано характеристики (за балами) кожної з якостей. Свої бали внесіть у бланк:

Номер якості	1	2	3	4	5	6	7
Бали							

1. Підготовленість до діяльності

10-12 балів. Усі члени колективу мають глибокі професійні знання, здатні успішно застосовувати їх на практиці, зацікавлені у підвищенні власної кваліфікації. Кожен член колективу має високий професійний авторитет.

7-9 балів. Більшість членів колективу має гарну професійну підготовку, прагнуть підвищити кваліфікацію, намагаються застосовувати здобуті знання на практиці.

4-6 балів. У колективі є й недостатньо кваліфіковані співробітники, які своєю зарозумілістю завдають шкоди професійному авторитетові колективу.

1-3 бали. Члени колективу мають низьку професійну підготовку. У більшості питань вони дилетанти, які не вміють правильно вирішувати проблеми і кваліфіковано виконувати свою роботу.

2. Спрямованість

10-12 балів. Колектив має спільну та чітку для всіх мету, що усвідомлюється і розуміється кожним як його власна. Колектив спирається на давні традиції, виробляючи взаємоповажливі норми поведінки, загальні цінності. У колективі високо цінуються принциповість, чесність, безкорисливість.

7-9 балів. Перед колективом стоїть спільне завдання. Кожен член колективу намагається задовольнити власні інтереси в межах

вирішення загального групового завдання. У колективі вироблено взаємоприйнятні норми поведінки.

4-6 балів. У кожного члена колективу існують індивідуальні цілі та цінності, які абсолютно не залежать від офіційної мети колективу. Кожен у своїй поведінці керується власними нормами і правилами, не прагнучи погодити їх з іншими членами колективу.

1-3 бали. Колектив існує тільки як офіційна організація, цілі якої не приймаються, а часто і суперечать із окремими членами колективу. Кожен будує свою поведінку, спираючись на егоїстичні цілі. У взаєминах спостерігається конфліктність, агресивність.

3. Організованість

10-12 балів. Колектив здатен самостійно організувати свою роботу і дозволяти. Відносини будуються на принципах співробітництва, взаємній допомозі та доброзичливості. Ми завжди спільно й дружно вирішуємо, як нам ефективніше організувати свою працю. У колективі є авторитетні особистості.

7-9 балів. Колектив часто намагається самостійно організувати свою роботу, але це не завжди вдається ефективно. Наш керівник нечітко уявляє собі можливості кожного.

4-6 балів. При спробах колективу організувати спільну роботу виникає багато суперечок, метушні, втрат дорогоцінного часу. У колективі немає людини, яка змогла б узяти на себе роль організатора, тому доводиться втручатися керівникові.

1-3 бали. Члени колективу не можуть домовитися про те, як спільно організувати роботу. Часто заважають один одному або роблять непотрібну роботу. У колективі переважає суперництво, агресія, пригнічення особистості. Немає людини, яка змогла б взяти на себе організаторські функції. Навіть керівник не завжди в змозі впоратися з колективом.

4. Активність

10-12 балів. Усі члени колективу – люди енергійні, зацікавлені в ефективній роботі. Швидко відгукуються, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу. Всі беруть активну участь у вирішенні спільних завдань колективу, співпрацюють і допомагають один одному.

7-9 балів. Більшість членів колективу – люди енергійні, зацікавлені в ефективній роботі. Якщо потрібно зробити корисну для всіх справу, більшість членів колективу бере активну участь у спільній роботі, допомагаючи один одному.

4-6 балів. Більшість членів колективу пасивні, мало беруть участь у спільній роботі, не допомагають один одному, намагаються вирішувати свої проблеми індивідуально.

1-3 бали. Колектив неможливо підняти на спільну справу, кожен думає тільки про власні інтереси. Практично всі члени колективу виявляють пасивність, інертність при вирішенні спільних завдань. Вони розбираються зі своїми проблемами окремо, незалежно один від одного. У колективі переважає суперництво, конкуренція.

5. Згуртованість

10-12 балів. У колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, тут завжди підтримують недосвідчених, виступають на їх захист. Колектив доброзичливо ставиться до новачків, допомагає їм адаптуватися в нових умовах. Усі члени колективу спрацювалися один з одним, активно обмінюються знаннями і необхідними для роботи порадами. У колективу є бажання працювати спільно.

7-9 балів. Більшість членів колективу намагається справедливо ставитися один до одного, допомогти недосвідченим, підтримати їх, зорієнтувати в нових умовах. У важких випадках колектив тимчасово об'єднується, відчувається емоційна підтримка один одного.

4-6 балів. Члени колективу виявляють байдужість один до одного. Труднощі, з якими зіштовхуються новачки, не хвилюють їх. Кожен сам по собі і кожен вирішує свої проблеми самостійно. У кризових ситуаціях наш колектив "розкисає", виникає відчуженість.

1-3 бали. Колектив поділяється на "привілейованих" і "зневажливих". Тут презирливо ставляться до слабких, недосвідчених, нерідко висміюють їх. Новачки почуваються зайвими, чужими, до них можуть виявляти ворожість. У складних випадках у колективі виникають сварки, конфлікти, взаємні обвинувачення, підозри, доноси.

6. Інтегративність

10-12 балів. За необхідності виробити важливе рішення, який визначає подальшу діяльність колективу, всі члени беруть активну участь у процесі вироблення і ухвалення рішення. Уважно вислуховується думка кожного і враховуються його інтереси. У результаті виробляється спільне рішення.

7-9 балів. За необхідності виробити важливе рішення всі члени колективу намагаються брати активну участь у процесі його

вироблення і прийняття. Враховуються думки більшості членів колективу. Рішення приймається шляхом загального голосування.

4-6 балів. Тільки вузьке коло членів колективу бере участь у виробленні важливого для колективу рішення. Враховуються думки і інтереси кількох людей, а не всіх членів колективу. Рішення приймається без обговорення, на закритій нараді.

1-3 бали. У колективі кожен вважає тільки свою точку зору головною і нетерпимий до інших думок. У результаті спільне рішення прийняти неможливо.

7. Референтність

10-12 балів. Усі члени колективу доброзичливо налаштовані один до одного. У колективі розвинені взаємодопомога, взаємна довіра і взаємопорозуміння. Досягнення і невдачі всього колективу переживаються як свої власні. Критика висловлюється із добрими спонуканнями. У колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон, оптимізм у настрої, існує почуття гордості за свій колектив.

7-9 балів. У колективі є різні люди: гарні та погані, дуже симпатичні і малоприємні. Досягнення і невдачі всього колективу щиро переживаються його членами. У колективі до всіх однакове гарне ставлення.

4-6 балів. Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні, несимпатичні, які тільки через необхідність працюють разом. У колективі ставляться один до одного критично, бувають дріб'язкові причіпки. Взаємини між людьми прохолодні, настрій найчастіше пригнічений.

1-3 бали. Члени колективу – люди неприємні, вороже налаштовані один до одного. У колективі переважає настрій пригніченості та песимізму. Критичні зауваження мають характер явних і прихованих нападів. Успіхи окремих членів колективу викликають заздрість, невдачі – зловтіху. Люди незатишно почуваються в колективі.

Обробка результатів. Відповіді всіх членів колективу підсумовуються і з кожної якості колективу підраховується середня оцінка за формулою:

$M = K/n$, де:

M – середня оцінка;

K – сума відповідей щодо окремої якості;

n – кількість випробуваних членів колективу.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Залежно від отриманої середньої оцінки можна дати змістовний опис досліджуваного колективу, визначити рівень його розвитку:

Кількість балів	Характеристика колективу
10-12 балів	Зрілий, сформований, згуртований, працездатний, надійний.
7-9 балів	Досить зрілий, здатний виконувати поставлені завдання.
4-6 балів	Недостатньо зрілий, не завжди здатний ефективно впоратися з поставленими завданнями.
1-3 бали	Незрілий, велика ймовірність того, що він не впорається з поставленими завданнями.

ВИЗНАЧЕННЯ ЗДАТНОСТІ ДО САМОВРЯДУВАННЯ
(методика за В. Андрєєвим)

Необхідно дати один із трьох варіантів відповіді:

1.1. *Причини своїх невдач я вбачаю в тому, що недостатньо правильно оцінюю власні здатності й можливості.*

- 1 – дуже часто;
- 2 – часто;
- 3 – рідко.

1.2. *Використовуючи тестові й інші методики, я відчуваю потребу більш глибоко пізнати себе, власні творчі, професійні, управлінські здатності, а також інші особистісні якості.*

- 1 – дуже рідко;
- 2 – періодично;
- 3 – досить часто.

1.3. *Я вважаю, що непогано розбираюся в людях, не гірше за тих, хто має психологічну освіту:*

- 1 – думаю, що ні;
- 2 – коли як;
- 3 – так.

1.4. *Моя поведінка й мої вчинки часто бувають непередбачуваними навіть для самого себе:*

- 1 – так;
- 2 – коли як;
- 3 – немає.

2.1. *Я знаю, чого я прагну і як цього можна досягти в найближчі 2–3 роки:*

- 1 – мої плани та бажання часто змінюються;
- 2 – навряд чи зміняться кардинальним чином;
- 3 – я точно знаю, чого я прагну.

2.2. *Мої друзі вважають мене людиною цілеспрямованою:*

- 1 – ні;
- 2 – хто як;
- 3 – так.

2.3. *Я наполегливий і завзятий у досягненні мети:*

- 1 – швидше ні;
- 2 – коли як;
- 3 – так.

2.4. *Мої судження й думки часта не збігаються з думкою колективу:*

- 1 – рідко;
- 2 – періодично;
- 3 – часто.

3.1. *Для мене характерні посидючість і висока працездатність:*

- 1 – швидше ні;
- 2 – коли як;
- 3 – так.

3.2. *Я ретельно планую свої справи на день, тиждень, місяць, рік:*

- 1 – ні;
- 2 – коли як;
- 3 – так.

3.3. *Друзі вважають мене людиною досить відповідальною:*

- 1 – швидше ні;
- 2 – хто як;
- 3 – так.

3.4. *Я намагаюся раціонально та з користю для справи розподілити свій час:*

- 1 – мені це не вдається;
- 2 – іноді мені це вдається;
- 3 – мені це найчастіше вдається.

4.1. *Друзі вважають мене людиною рішучою та енергійною:*

- 1 – швидше ні;
- 2 – хто як;
- 3 – так.

4.2. *Мені подобаються ділові й раціональні люди:*

- 1 – ні;
- 2 – коли як;
- 3 – так.

4.3. *Мені здається, що я людина одержима:*

- 1 – ні;
- 2 – таке іноді зі мною буває;
- 3 – так.

4.4. *Мені вдається все те, що я планую:*

- 1 – найчастіше ні;
- 2 – коли як;
- 3 – так.

5.1. *Друзі вважають мене людиною самостійною, незалежною:*

- 1 – думаю, що ні;
- 2 – коли як;
- 3 – так.

5.2. Багато справ у нашому колективі проходять з моєї ініціативи:

- 1 – дуже рідко;
- 2 – іноді;
- 3 – дуже часто.

5.3. Я дотримуюся точки зору, що "ініціатива карається". Тому власні ідеї краще не оприлюднювати:

- 1 – думаю, що це так;
- 2 – коли як;
- 3 – ні.

5.4. Мої колеги по роботі вважають мене людиною відповідальною і обов'язковою:

- 1 – думаю, що ні;
- 2 – ні;
- 3 – так.

6.1. Усе, що я роблю, я прагну робити не поспішаючи, акуратно і якісно:

- 1 – не завжди;
- 2 – коли як;
- 3 – для мене це характерне.

6.2. Друзі вважають мене людиною дисциплінованою і точною:

- 1 – думаю, що ні;
- 2 – хто як;
- 3 – так.

6.3. Мені часто не вистачає самокритичності:

- 1 – так;
- 2 – коли як;
- 3 – ні.

6.4. Мені не подобається робота, яка вимагає скрупульозності та точності виконання:

- 1 – так;
- 2 – коли як;
- 3 – я здатний виконувати таку роботу.

7.1. Мені здається, що при оцінці себе:

- 1 – я найчастіше недооцінюю власні здібності;
- 2 – я найчастіше переоцінюю власні здібності;
- 3 – я оцінюю власні здібності досить об'єктивно.

7.2. Я часто ловлю себе на тому, що виконую роботу, яка для мене:

- 1 – не зовсім цікава за своїм характером;
- 2 – доставляє багато труднощів;
- 3 – цікава й творча.

7.3. Мої педагоги вважають, що я вчився:

- 1 – значно нижче за свої здібності;
- 2 – трохи нижче за свої здібності;
- 3 – у відповідності зі своїми здібностями.

7.4. Я думаю, що в житті я досяг би значно більше, якби:

- 1 – ставив і вирішував більш складні завдання;
- 2 – проявляв більше енергії й сили волі;
- 3 – не заважав збіг обставин.

8.1. Мої друзі й близькі вважають, що в мене розвинене самонавіяння:

- 1 – так;
- 2 – точно не знаю;
- 3 – немає.

8.2. У випадку конфлікту або стресової ситуації мені вдається відволіктися від неприємностей:

- 1 – далеко не відразу;
- 2 – коли як;
- 3 – порівняно швидко.

8.3. Мій настрій змінюється:

- 1 – різко й часто;
- 2 – залежно від обставин;
- 3 – нечасто

8.4. Приступаючи до нового виду діяльності, я працюю:

- 1 – повільно;
- 2 – коли як;
- 3 – порівняно швидко.

9.1. Я опановую нові види діяльності:

- 1 – порівняно повільно;
- 2 – коли як;
- 3 – порівняно швидко.

9.2. Виконуючи роботу, я намагаюся:

- 1 – зробити її якнайшвидше;
- 2 – зробити її якомога якісніше;
- 3 – шукаю можливості, щоб удосконалити способи й методи її виконання.

9.3. Що я думаю з проблеми самоосвіти й саморозвитку:

- 1 – це для мене складна проблема;
- 2 – це складна проблема, але я намагаюся її розв'язати;
- 3 – цій проблемі я постійно приділяю значну увагу.

9.4. Читаючи літературу, я надаю перевагу:

- 1 – художній літературі;
- 2 – спеціальній літературі;
- 3 – намагаюся у різноманітності її список літератури.

ПИТАЛЬНИК САМООЦІНКИ ВЛАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК І ЗДІБНОСТЕЙ

Інструкція: нижче Ви знайдете 110 тверджень, які описують можливості, притаманні/непритаманні Вам як керівнику.

Прочитайте кожне твердження й оцініть його за десятибальною системою: 0 балів – мені це абсолютно не властиво, 10 балів – мені це властиве повною мірою (від 0 до 10).

Послідовно опрацюйте весь питальник; якщо якесь питання викликає у Вас сумніви, подумайте над ним і відповідайте якомога правдивіше.

Відповідаючи на питання, будьте максимально щирими.

1. Я добре долаю труднощі, властиві моїй роботі.
2. Мені зрозуміла власна позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я вкладаю значні зусилля у власний розвиток.
5. Я здатний ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовуючи їх.
7. Мої погляди зазвичай беруться до уваги колегами, і я впливаю на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені нескладно досягти ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре їх проводжу.
12. Я піклуюся про власне здоров'я.
13. Я зрідка прошу інших оцінити мої підходи до життя і роботи.
14. Якби мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити в житті.
15. Я володію значним потенціалом для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення у змінах.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

18. Я зазвичай успішно впливаю на інших.
19. Я переконаний, що дотримуюся відповідного стилю управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Якладаю багато зусиль у підготовку і розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення власної продуктивності праці.
23. Я готовий у разі потреби, йти на непопулярні заходи.
24. Я рідко надаю перевагу легшому рішенню перед тим, яке є вірним.
25. Моя робота й особисті цілі багато в чому взаємодоповнюють один одного.
26. Моє професійне життя часто супроводиться хвилюванням.
27. Я регулярно переглядаю мету своєї роботи.
28. Мені здається, що багато хто менш винахідливий, ніж я.
29. Перше враження, яке я формую, зазвичай позитивне.
30. Я сам починаю обговорення власних управлінських слабих і сильних сторін і зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається будувати хороші стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую досить часу оцінці того, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, які лежать в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я ефективно розподіляю робочий час.
35. Я зазвичай твердий у принципових питаннях.
36. За першої нагоди я стараюся об'єктивно оцінити власні можливості.
37. Я постійно прагну нового досвіду.
38. Я справляюся зі складною інформацією кваліфіковано та чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбачуваними результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я б визнав себе як людину, упевнену в собі.
41. Я вірю в можливість зміни ставлення людей до їх праці.
42. Мої підлеглі роблять усе можливе для нашої організації.
43. Я регулярно здійснюю оцінку роботи моїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відвертості та довіри в робочих групах.

45. Праця не впливає негативно на моє приватне життя.
46. Я рідко поступаю в розріз із власними переконаннями.
47. Моя робота є важливим внеском в отримання задоволення від життя.
48. Я постійно прагну о встановлення зворотного зв'язку з оточенням, щодо моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не гублюся і не даюся, якщо рішення не знаходиться відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємини з оточуючими.
52. Я розумію, що саме зацікавлює людей у хорошій роботі.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами і підлеглими і прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, й іншими колективами в організації існують стосунки здорової співпраці.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися на роботі.
57. Час від часу я ретельно передивлятися власі особисті цінності.
58. Для мене важливе відчуття успіху.
59. Я приймаю виклики із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу та успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Я в цілому впливаю на поведінку оточення.
63. Керуючи людьми, я ставлю під сумнів узвичаєні підходи.
64. Я ефективно заохочую підлеглих.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника полягає у проведенні консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами у своїх колективах.
67. Для користі власного здоров'я я контролюю те, що п'ю і їм.
68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.
69. У мене хороше взаєморозуміння з колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути ефективнішим у роботі, і дію відповідно до зроблених висновків.
71. Я свідомо використовую досвід і знання інших, щоб полегшити вирішення проблеми.

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

72. Я можу керувати людьми, що мають високі інноваційні здібності.

73. Моя участь у зборах зазвичай вдала.

74. Я різними способами досягаю того, аби колектив був зацікавлений у роботі.

75. У мене бувають справжні проблеми в стосунках з підлеглими.

76. Я не дозволяю собі втратити можливості для розвитку підлеглих.

77. Я досягаю того, щоб підлеглі чітко розуміли цілі колективу.

78. Я в цілому відчуваю себе енергійним і життєрадісним.

79. Я вивчав вплив мого досвіду на розвиток переконань.

80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.

81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.

82. Я упевнено відчуваюся, очолюючи наради з вирішення проблем.

83. Вироблення нових ідей не становить для мене труднощів.

84. Моє слово не розходиться із справами.

85. Я вважаю, що підлеглі можуть і повинні опротестовувати управлінські рішення.

86. Якладаю достатньо зусиль у визначення ролей і завдань моїх підлеглих.

87. Мої підлеглі розвивають необхідні для них навички.

88. Я маю в своєму розпорядженні навички, необхідні для створення ефективних робочих груп.

89. Мої друзі підтверджують, що я стежу за власним добробутом.

90. Я радий обговорити з оточуючими свої переконання.

91. Я обговорюю з близькими людьми свої довгострокові плани.

92. "Відкритий і гнучкий" – це хороший опис мого характеру.

93. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу у вирішенні проблем.

94. Я спокійно ставлюся до власних помилок, не засмучуюсь через них.

95. Я умію слухати інших.

96. Мені добре вдається розподіляти роботу між підлеглими.

97. Я переконаний, що у важкій ситуації мені забезпечена повна підтримка підлеглих.

98. Я здатний давати хороші поради.
99. Я постійно прагну поліпшити роботу моїх підлеглих.
100. Я знаю, як справлятися зі своїми емоційними проблемами.
101. Я порівнював власні цінності з цінностями організації в цілому.
102. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
103. Я продовжую розвивати і нарощувати власний потенціал.
104. У мене зараз не більше проблем і вони не складніші, ніж рік тому.
105. Загалом я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.
107. Я впевнений в ефективності власних методів керівництва.
108. Мої підлегли з повагою ставляться до мене як до керівника.
109. Я вважаю важливим, аби хтось міг упоратися з моєю роботою.
110. Я упевнений у тому, що в групі можна досягти більшого, ніж окремо.

Обробка результатів.

Бланк відповідей

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
2>	1=	2>	1=	1=	E=	1=	1=	1=	G-	1=

САМООЦІНКА СФОРМОВАНOSTІ КОМПОНЕНТІВ
РЕФЛЕКСИВНОЇ КУЛЬТУРИ
(за С. Немченко)

Оцініть рівень сформованості у Вас якостей, здібностей, умінь і навичок, що забезпечують розвиток рефлексії. Використовуйте 5-бальну шкалу: 5 – володію цим умінням досконало; 4 – володію цим умінням досить добре; 3 – володію цим умінням; 2 – швидше не володію цим умінням, чим володію; 1 – не володію цим умінням.

№	Якості, здібності, уміння і навички	Бали
1.	Здатність бачити й оцінювати конкретну управлінську ситуацію щодо ухвалення відповідних рішень.	1 2 3 4 5
2.	Уміння моделювати внутрішній світ кожного учасника організованої взаємодії.	1 2 3 4 5
3.	Здатність аналізувати, оцінювати і за необхідності коригувати намічені плани в разі зміни умов управлінського процесу.	1 2 3 4 5
4.	Уміння аналізувати й оцінювати ефективність методів, засобів і прийомів управлінської дії і відношення підлеглих і колег до них.	1 2 3 4 5
5.	Уміння аналізувати й оцінювати власний професійний досвід і співвідносити його з конкретними ситуаціями організаційної взаємодії і нормативними рекомендаціями, виробленими в науці.	1 2 3 4 5
6.	Здатність виявляти причини успіхів і невдач в ході реалізації власних планів і завдань управління.	1 2 3 4 5
7.	Уміння усвідомлювати власні особливості, індивідуальні здібності та враховувати їх у професійній діяльності.	1 2 3 4 5
8.	Уміння прогнозувати проблемні ситуації і скруту в процесі управління.	1 2 3 4 5
9.	Наявність зв'язної динамічної системи особливо значимих і професійних цінностей.	1 2 3 4 5
10.	Уміння усвідомлювати ставлення до управлінської праці, що має різні особисті сенси.	1 2 3 4 5
11.	Уміння усвідомлювати значення і сенс управлінської діяльності та їх місце в професійній культурі.	1 2 3 4 5
12.	Уміння осмислювати й реалізовувати цінності управлінської діяльності на інформаційному, емоційному, поведінковому рівнях.	1 2 3 4 5

13.	Уміння усвідомлювати ціннісну і смислову основу спрямованості власної особи на професійну діяльність.	1 2 3 4 5
14.	Уміння усвідомлювати ціннісно-смислове ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до самого себе.	1 2 3 4 5
15.	Уміння усвідомлювати цінності і сенси свого професійного світогляду.	1 2 3 4 5
16.	Уміння орієнтуватися на основний сенс діяльності управлінця, його професійну перспективу.	1 2 3 4 5
17.	Уміння орієнтуватися на творчу індивідуальність і професійну оригінальність.	1 2 3 4 5
18.	Активність, ініціативність, самостійність, відповідальність як якості професійної суб'єктності.	1 2 3 4 5
19.	Розвинені навички творчої діяльності.	1 2 3 4 5
20.	Розвинені здібності в баченні сенсу, спрямованості і результативності творчої діяльності підлеглих і колег.	1 2 3 4 5
21.	Уміння ефективно реалізувати диференційований та індивідуально-творчий підхід в організаційній дії.	1 2 3 4 5
22.	Стійке прагнення до самореалізації в професійній діяльності та житті.	1 2 3 4 5
23.	Наявність яскраво вираженого мотиву самовираження в професії.	1 2 3 4 5
24.	Уміння ефективно вирішувати творчо орієнтовані професійні завдання.	1 2 3 4 5
25.	Розвинені здібності прогнозування.	1 2 3 4 5
26.	Розвинені оцінні здібності для рефлексії.	1 2 3 4 5
27.	Уміння осмислювати цілі і способи управлінської діяльності, організаційні стосунки і засоби управлінської дії на підлеглих і колег.	1 2 3 4 5
28.	Уміння здійснювати вчинки продумано, усвідомлено і послідовно.	1 2 3 4 5
29.	Розвинені навички самоконтролю і самооцінки.	1 2 3 4 5
30.	Уміння продуктивно сприймати й осмислювати професійну і життєву ситуацію.	1 2 3 4 5
31.	Уміння ефективно протистояти негативним професійним і соціальним впливам.	1 2 3 4 5
32.	Уміння передбачити результати власних вчинків і прийнятих рішень.	1 2 3 4 5
Компоненти культури рефлексії		Номер визначення
1. Власне рефлексія		№ 1-8
2. Ціннісно-смисловий		№ 9-16
3. Креативний		№ 17-24
4. Операціональний		№ 25-32

ДОДАТОК 21.

МЕТОДИКА "НЕЗАКІНЧЕНІ ПРОПОЗИЦІЇ"

Мета: виявити домінуючі позиції вчителів у ході взаємодії із керівниками ЗНЗ.

Інструкція: читаючи пропозиції, відзначте їх закінчення, що виражають Вашу думку (стан).

1. *Якщо в процесі взаємодії з керівниками ЗНЗ виникають ситуації, коли я можу висловити власну думку щодо змісту й організації навчально-виховного процесу, то я:*

- 1.1. Висловлюю власну думку за будь-яких обставин.
- 1.2. Ніколи не висловлюю власної думки.
- 1.3. Висловлюю власну думку залежно від обставин взаємодії.

2. *Якби в мене виникла можливість вибрати керівників ЗНЗ, з якими мені хотілося б працювати, то я б віддав (віддала) перевагу керівникові, який:*

- 2.1. Дає жорсткі та чіткі вказівки.
- 2.2. Надає більшу самостійність підлеглим.
- 2.3. Не дає доручень, не пов'язаних із безпосередньою професійною діяльністю.

3. *Коли мені доводиться виконувати якесь доручення, то я:*

3.1. Насамперед прогноую кінцеві результати його виконання;

3.2. Дію "автоматично", не замислюючись над результатами.

4. *У різних ситуаціях взаємодії для мене характерна найчастіше "модель поведінки", в основі якого такий стан:*

- 4.1. Мені це завдає великої приємності;
- 4.2. У цілому це приємно та прийнятно;
- 4.3. У мене немає певного ставлення до цього. Для мене це однаково приємно та неприємно;
- 4.4. Це небагато неприємно для мене;
- 4.5. Це вкрай неприємно для мене.

А Н К Е Т А

Мета: виявлення позиції керівника ЗНЗ у процесі взаємодії з учителем.

Шановний респонденте! Ваші відповіді й пропозиції допоможуть виявити недоліки в існуючій системі внутрішкільного керівництва, визначити шляхи їх усунення.

Інструкція. Наведені нижче фрази відображають різні аспекти взаємодії з керівником ЗНЗ. Відзначте той варіант, який, на Вашу думку, відповідає реальній взаємодії: 4 – завжди, 3 – часто, 2 – іноді, 1 – рідко, 0 – ніколи.

1. Починає діяльність не з вимог і претензій, а з пізнання ситуації в цілому й визначення місця, де можна щось змінити власними зусиллями, особливо переконати підлеглих у тому, що вони поводяться неправильно.

2. Керівника ЗНЗ цікавить тільки виконання плану, а не стосунки між людьми.

3. Над дорученням, яке дає керівник ЗНЗ, не замислююся, автоматично виконую його.

4. Керівник ЗНЗ час від часу дає мені поради.

5. У присутності керівника ЗНЗ вчителям доводиться працювати напружено.

6. Керівник ЗНЗ приділяє час для оцінювання потреб своїх підлеглих щодо їх особистого розвитку.

7. Керівник ЗНЗ прагне до того, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.

8. Керівник ЗНЗ намагається пояснити підлеглим, що від них потрібно.

9. Керівник ЗНЗ прагне підтримувати однакові способи діяльності.

10. Результат взаємодії бажаний для керівника ЗНЗ, а не для мене.

11. Керівник ЗНЗ наказує, дає розпорядження, наполягає.

12. Керівник ЗНЗ розподіляє відповідальність між собою й підлеглими.

13. Керівник ЗНЗ уникає зворотного зв'язку на міжособистісному рівні.

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

14. Керівник ЗНЗ чітко контролює роботу підлеглих і колектива в цілому.

15. Керівник ЗНЗ прагне захищати себе й інших від фальші, неправди, відсутності поваги до інших і несправедливості.

16. Керівник ЗНЗ створює умови для праці вчителів такі, які вони вважають за потрібне.

17. Керівник ЗНЗ прагне дотримуватися певних інструкцій і правил.

18. Повна інформація підлеглим для прийняття рішень не повідомляється.

19. Керівник ЗНЗ домагається безвідмовного виконання й підпорядкування.

20. Керівник ЗНЗ сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно.

21. Керівник ЗНЗ робить усе від нього залежне, щоб його ЗНЗ був кращим, ніж інші.

22. У критичних ситуаціях керівник ЗНЗ, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.

23. Керівник ЗНЗ прагне до постійного діалогу з підлеглими незалежно від ступеня їх відвертості.

24. Ініціатива підлеглих керівником не схвалюється.

25. Мій стан у процесі взаємодії з керівником ЗНЗ не враховується.

26. Керівник ЗНЗ одноосібно ухвалює рішення та скасовує їх.

27. У конфліктах керівник ЗНЗ поводить відповідно до ситуації, оцінює конфліктну ситуацію з позицій учасників конфлікту.

28. Можливостей для вільного й самостійного вибору підлеглим не надається.

29. Керівник ЗНЗ радиться із заступниками та підпорядкованими йому керівниками, але не з рядовими членами колективу.

30. Вирішуючи виробничі завдання, керівник ЗНЗ намагається створити хороші взаємини між учасниками педагогічного процесу.

31. Бере до уваги те, що лежить в основі поведінки підлеглих.

32. Керівник ЗНЗ будує позитивний зворотний зв'язок.

УПРАВЛІНСЬКА МАТРИЦЯ ("ТРАТИ МЕНЕДЖМЕНТУ")

Методика за графічним визначенням у просторі управлінських стилів керівництва була розроблена американськими психологами Р. Блейком і Д. Мутоном в 60 рр ХХ ст.. У так званих ґратах менеджменту простір управлінських стилів керівництва створюється двома вимірами.

Перший вимір – орієнтація на виробництво (виробничі завдання). Другий вимір – орієнтація на персонал, на турботу про людей.

Управління в умовах ринкової економіки передбачає трансформацію управлінських навичок керівника.

За допомогою цієї "решітки" можна проаналізувати і стилі управління, що свідчать про рівні управлінської культури.

Інструкція: У тест-питальнику представлено 18 різних думок, що стосуються поведінки керівника. Виходячи з ваших переваг, висловіться про те, як би ви вчинили в кожній із запропонованих ситуацій. На кожному з думок слід відібрати одну із запропонованих альтернатив: "завжди"; "часто"; "рідко"; "ніколи".

Визначте вибрані вами відповіді-альтернативи на кожне з 18 висловлювань бланку реєстрації відповідей (таблиця 1) знаком "+".

Заповнений бланк дозволяє виявити кількість двох вимірів (орієнтацію на виробництво, виробничі завдання – З і орієнтацію на персонал – П).

Таблиця 1.

Бланк реєстрації відповідей

№	Тест-питальник	Вибрані відповіді-альтернативи				
		Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1.	Я дію як представник колективу					
2.	Я даю членам колективу повну свободу у виконанні завдань					
3.	Я заохочую вживання одноманітних (уніфікованих) способів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання					

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

	на їх розсуд					
5.	Я спонукав членів колективу до більшого навантаження					
6.	Я надаю можливість підлеглим можливість діяти так, як вони вважають за доцільне					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я прагну спрямувати помисли людей на виконання навчально-виробничих завдань					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11.	Я вирішую сам, що і як повинно бути зроблено					
12.	Я приділяю основну увагу показникам навчально-виробничі діяльності					
13.	Я розподіляю доручення серед підлеглих, виходячи з виробничої необхідності					
14.	Я сприяю реалізації різних намірів у своїй організації					
15.	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії і рішення					
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії і наміри здійснюються для їх користі					
18.	Я надаю підлеглим можливість (за межами розкладу занять) встановлювати власний режим роботи					
	П=					З=

Аналіз та інтерпретація тестування

Порядок заповнення бланку реєстрації відповідей:

– у думках, відмічених зірочками, там, де вибрані альтернативи "Рідко" і "Ніколи", проставити одиницю (по одному балу);

– у думках, які не відмічені зірочками, там, де вибрано альтернативи "завжди" і "часто", також проставити одиниці;

– відповіді-альтернативи, відмічені одиницями, в думках 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18 обведені; підсумуйте одиниці в обведених думках і отриманий результат запишіть у позицію "П" (персонал);

– підсумуйте останні одиниці в бланку відповідей і результат запишіть у позицію "З" (виробництво, виробничі завдання);

– нанесіть координати на позиціях "П" і "З" на "Грати менеджменту" координати 1.1. ("бідність управління") відповідають поведінці керівника, що приділяє мінімальну увагу результатам виробництва і людині.

Координати 9.1 – це дуже жорсткий курс адміністратора, який відповідає авторитарному стилю управління. Його кредо: виробничий результат – усе, людина – лише виконавець. При такому курсі управлінського адміністрування виникають у відповідь реакції підлеглих, що прагнуть піти з-під постійного тиску з боку керівника, знайти для цього будь-який привід.

У свою чергу це призводить до тотального контролю з боку адміністратора. Значну частину його часу починають поглинати функції контролю і нагляду.

Характерна риса таких керівників – орієнтація на беззастережне виконання, придушення ініціативи, пошук винних і тому подібне.

Керівник із координатами 1.9 ("м'який") в основу своєї діяльності ставить людські взаємини. Такий керівник дуже зручний для підлеглих, оскільки створює майже родинну атмосферу в колективі, прагне оберігати його від будь-яких конфліктів. Перспективні працівники під таким керівництвом можуть стати малоініціативними і втратити інтерес до творчості.

Стиль управління, відмічений координатами 9.9, полягає в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливості самореалізації і підтвердження власної значимості. Створюються умови роботи, котрі дозволяють якнайкраще використовувати потенційні можливості співробітників колективу.

Координати 5.5 відповідають управлінському стилю керівників, які прагнуть зайняти позицію золотієї середини між методами управління "жорстоких" і "м'яких" управлінців. Вони в усьому прагнуть досягти компромісу, у них яскраво виражене прагнення працювати надійно, отримувати стабільний середній результат. Але, як правило, саме це бажання спокійно працювати не дає їм можливості використовувати всі ресурси, які є в їх розпорядженні. "Грати менеджменту" дозволяють оцінити результати такого управління: половина можливого при половинній же зацікавленості в праці.

Координати 5.6, позначені в нашому прикладі, якраз належать до золотієї середини, що вимагає деякого підвищення зацікавленості в праці і інтенсивнішого використання потенційних можливостей в управлінській діяльності.

ТЕСТ
Визначення ступеня мотивації особи до успіху

Відповідайте "ТАК" чи "НІ" на такі питання

№	Питання	Так	Ні
1.	Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.		
2.	Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.		
3.	Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.		
4.	Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.		
5.	Коли у мене два дні підряд немає справ я втрачаю спокій.		
6.	У деякі дні мої успіхи нижче за середні.		
7.	До себе я строгіший, ніж до інших.		
8.	Я доброзичливіший, ніж інші.		
9.	Коли я відмовляюся від важкого завдання, та потім суворо засуджую себе, оскільки знаю, що в нім я добився б успіху.		
10.	У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.		
11.	Старанність – це не основна моя риса.		
12.	Мої досягнення в праці не завжди однакові.		
13.	Мене більше хвилює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.		
14.	Осуд мене стимулює сильніше, ніж похвала.		
15.	Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.		
16.	Перешкоди роблять мої рішення ще твердішими.		
17.	У мене легко викликати честолюбство.		
18.	Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.		
19.	При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.		
20.	Інколи я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.		
21.	Потрібно покладатися лише на самого себе.		
22.	У житті мало що важливіше, ніж гроші.		

23.	Завжди, коли мені належить виконати завдання, я ні про що інше не думаю.		
24.	Я менш честолюбивий, чим інші.		
25.	У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.		
26.	Коли я налаштований на роботу, я виконую її краще і кваліфіковано.		
27.	Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.		
28.	Коли у мене не стається подій, я відчуваю, що мені ніяково.		
29.	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.		
30.	Коли мені доводиться приймати рішення, я прагну робити це якомога краще.		
31.	Мої друзі інколи вважають мене ледачим.		
32.	Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.		
33.	Безглуздо протидіяти волі керівника.		
34.	Інколи не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.		
35.	Коли щось не ладнається, я нетерплячий.		
36.	Я зазвичай мало зважаю на свої досягнення.		
37.	Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати.		
38.	Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.		
39.	Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.		
40.	Я не заздрю тим, хто прагне до влади і становища.		
41.	Коли я упевнений, що стою на правильній дорозі, для доказів не шкодую зусиль.		

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Анкета – це тиражований, упорядкований за формою та змістом набір питань у формі опитувального листка.

Вміння – це засвоєний спеціалістом засіб виконання дій за рахунок здобутих знань і навичок.

Воля – це свідомо організаторська й саморегуляція особистістю власної діяльності та поведінки, спрямованої на подолання труднощів при досягненні поставлених цілей.

Гра – це діяльність, яка полягає в інтеракції між окремими учнями або групами учасників, об'єднаними для реалізації певних цілей. Групи слухачів визначаються за правилами гри.

Ділова гра – метод імітації прийняття управлінських рішень у різних виробничих ситуаціях шляхом гри за заданими правилами групи людей чи людини і комп'ютера.

Ділове спілкування – це процес взаємодії та взаємозв'язку, за якого здійснюється обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення окремої проблеми або реалізації поставленої мети.

Діяльність – це активна взаємодія людини з середовищем, в якій вона досягає свідомо поставленої мети, яка виникла в результаті виникнення в неї конкретної потреби.

Емоції – це безпосереднє тимчасове переживання якогось більш постійного почуття.

Знання – це сукупність понять та уявлень, що засвоюються людиною.

Інтегративний спецкурс – це навчальний спецкурс, який вивчається для поглиблення і розширення міжпредметних (інтегративних) знань, формування міжпредметних (інтегративних) вмінь.

Керівник – працівник органу освіти, що володіє правом приймати рішення, тим самим впливаючи на функціонування і розвиток керівного об'єкта.

Концепція – система поглядів, розуміння певних явищ, процесів, набір доказів при побудові наукової теорії.

Культура – це творче самовираження людей; сукупність загальних смислів, знаків та символів; система норм та зразків поведінки, наявних у суспільстві; основа соціальної поведінки, що успадковується від попередніх поколінь.

Культура спілкування – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовленнєві засоби.

Магістр – це особа, яка закінчила навчання на магістерському рівні та захистила магістерське дослідження.

Магістрант – той, хто готується захищати магістерське дослідження на ступінь магістра.

Мотивація – це спрямованість на професійно-творче засвоєння педагогічних та управлінських знань, умінь та навичок, професійно-пізнавальний інтерес до успіху й творчих досягнень, до професійної готовності та високої оцінки своєї роботи.

Навички – це набута здатність до автоматичного виконання рухів та їх комбінація в процесі діяльності.

Наказ – розпорядчий документ, що видається керівником підприємства, організації, установи, навчального закладу на правах єдиначальності та в межах його компетенції.

Педагогічна діяльність – це цілеспрямований виховний та навчальний вплив учителя на учнів з метою особистісного, інтелектуального та діяльнісного його розвитку, а також основа його саморозвитку та самовдосконалення.

Педагогічна культура – це міра і спосіб творчої самореалізації особистості у різних видах педагогічної діяльності і спілкування, що спрямована на освоєння, відтворення, створення і передачу педагогічних цінностей і технологій.

Педагогічна рада – постійно діючий колегіальний орган самоврядування педагогічних працівників.

Планування – це процес визначення цілей, яких заклад освіти передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов її досягнення.

Потреба – це вибіркова залежність живих організмів від факторів зовнішнього середовища, що мають велике значення для самозбереження та саморозвитку, це джерело активності живих систем, спонукування та мета їх поведінки в довкіллі.

Почуття – це переживання людиною життєвого сенсу предметів та явищ.

Прийняття рішень – центральний акт в управлінні, який обумовлює розвиток системи. Цей процес можна розглядати як механізм просування системи в заданому напрямі та як одиничний акт розвитку.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Професія – це комплекс особливих знань і визнаних умінь, що забезпечують прийняття суспільством особистості як такої, котра володіє певною особливою діяльністю, потрібною іншим, такою, яка виокремлюється суспільством і оцінюється ним.

Професійна діяльність – це рід трудової діяльності активної людини, яка володіє комплексом знань і практичних навичок, здобутих у результаті спеціальної підготовки, досвіду роботи.

Професійна діяльність керівника ЗНЗ – це поєднання його педагогічної та управлінської діяльності.

Професійна культура – це міра, якість діяльності людини в певній, відокремленій галузі професії, у тому виді діяльності, де він почувається комфортно, впевнено, вільно та розкуто.

Професійна культура керівника ЗНЗ – це складне особистісне утворення, що виникає в педагогічному просторі, в якому абстрактно-теоретичні цінності та ідеали, здобуті в процесі навчання, інтегруються з результатами усвідомлення дійсності, зі здібностями до вдосконалення і вчинкам "по совісті" в результаті напруженої рефлексивної роботи над собою.

Рефлексивна культура – це культура, яка обумовлює інтенсивність формування досвіду особистості, забезпечує переосмислення змісту свідомості суб'єкту і усвідомлення ним прийомів власної майстерності, без чого неможлива творча продуктивна діяльність, самовдосконалення особистості, організація творчої праці

Рефлексія – це такий стан душі, в якому ми насамперед намагаємось знайти суб'єктивні умови, за яких можемо створювати поняття.

Управління – процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або для підтримки її в якомусь певному режимі.

Управлінська діяльність – цілеспрямована взаємодія суб'єктів і об'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток навчального закладу.

Управлінська культура – це вид культури, яка складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культури і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління.

Управлінське рішення – це фіксований управлінський акт, який спрямовує діяльність трудового колективу в русло досягнення цілей, поставлених перед організацією.

Цінність – це внутрішній емоційно освоєний суб'єктом орієнтир його діяльності, і тому вона сприймається ним як власна духовна інтенція.

SWOT-аналіз – це проміжна ланка між формулюванням місії закладу освіти та визначенням його цілей і завдань.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК АВТОРІВ

А

Альберт Майкл 22, 136
Андрєєв Валентин Іванович 238
Афанасьєв Віктор Григорович

Б

Багдасарьян Надія Гегамонівна 16
Бех Іван Дмитрович 8, 12, 16
Бондар Володимир Іванович 8, 22, 61, 170
Брушлинський Андрій Володимирович

В

Варій Мирон Йосипович
Васильченко Лариса Василівна
Вдовиченко Раїса Петрівна
Возний Ігор Васильович
Войтальянова Яніна Йосипівна

З

Зінченко Володимир Петрович
Зязюн Іван Андрійович

І

Ісаєв Ілля Федорович

К

Каган Мойсей Самойлович
Кант Іммануїл
Кричевський Роберт Левович
Короліук Світлана Вікторівна
Костриця Наталія Миколаївна
Крилова Ната Борисівна

Л

Лапшов Валерій Олександрович

М

Мескон Майкл
Модель Ісаак Мойсейович

Н

Немченко Сергій Геннадійович

О

Омаров Алїл Магомедович

Ортинський Володимир Левович

П

Петровский Артур Володимирович

Пінегіна Наталія Михайлівна

Потєряхін Олександр Леонідович

Почебут Людмила Георгіївна

Р

Рогов Євгеній Іванович

С

Свистун Валентина Іванівна

Симонов Павло Васильович

Скрипченко Олександр Васильович

Сорочан Тамара Михайлівна

Ф

Федцов Володимир Георгійович

Х

Хедоурі Франклін

Ч

Чайка Галина Леонідівна

Чмут Тамара Купріянівна

Ш

Швидка Марина Вікторівна

Шевцова Олена Вікторівна

Я

Ягупов Василь Васильович

Навчальне видання

ЛЕБІДЬ Ольга В

**ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки вищої
школи та управління навчальним закладом БДПУ С.Г. Немченко

Коректор **!!!**

Комп'ютерна верстка та дизайн обкладинки С.К. Акімов
Технічний редактор О.В. Хатунцева

Надруковано з оригінал-макету, наданого автором

Підписано до друку 30.05.2011 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний.
Гарнітура "Book Antiqua". Друк – лазерний.
Ум.-друк. арк. 23,95. Обл.-вид. арк. 23.07.
Наклад 300 прим. Вид. № 112. Зам. № 119.

Видавництво "ЛАНДОН-XXI"

Свідоцтво про реєстрацію: серія ДЦ №159 від 22.10.2010 р.
83120, м. Донецьк, вул. Петровського, буд. 126-А/32.
Тел./факс: (062) 334-49-66, e-mail: elenah66@gmail.com

Надруковано в типографії
ТОВ "Цифрова типографія"
83121, м. Донецьк, вул. Челюскінцев, 291а
Тел./факс: (062) 388-07-31, 388-07-30