### *Керівництво навчально-виховною роботою школи*

Керівництво роботою загальноосвітньої школи здійснюють директор, його заступники з навчальної та виховної роботи, помічник директора з господарської частини, їхні права та обов'язки визначені Положенням про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад.

Директора середньої загальноосвітньої школи призначає і звільняє її засновник або уповноважений ним орган. Директор школи виконує такі обов'язки:

— забезпечує реалізацію державної освітньої політики, діє від імені навчально-виховного закладу;

— розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами, затверджує за погодженням з радою навчально-виховного закладу кошторис та забезпечує його виконання, укладає угоди, відкриває рахунки в установах банків і є розпорядником кредитів;

— видає в межах своєї компетенції накази та розпорядження, обов'язкові для всіх учасників навчально-виховного процесу;

— організовує навчально-виховний процес, здійснює контроль за його ходом і результатами, відповідає за якість і ефективність роботи педагогічного колективу, за дотримання вимог охорони дитинства і праці, створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі;

— за погодженням з радою навчально-виховного закладу призначає і звільняє своїх заступників, педагогічних працівників, помічника з господарської частини;

— за погодженням з профспілковим комітетом затверджує правила внутрішнього розпорядку, посадові обов'язки працівників навчально-виховного закладу;

— створює умови для творчого зростання педагогічних працівників, пошуку та використання ними ефективних форм і методів навчання та виховання;

— несе відповідальність за свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічними працівниками та загальними зборами (конференцією), засновником, місцевими органами державної виконавчої влади.

Посада директора школи відповідальна, тому її мають обіймати кращі педагоги. «Суть керівництва сучасною школою полягає в тому, — писав В. Сухомлинський, — щоб у найважчій справі виховання на очах учителів створювався, визрівав і утверджувався кращий досвід, який втілює в собі передові педагогічні ідеї. І той, хто є творцем цього досвіду, чия праця стає зразком для інших вихователів, — той і повинен бути директором школи. [...] Добре керувати навчально-виховним процесом — це означає досконало володіти наукою, майстерністю, мистецтвом навчання і виховання... Якщо ви хочете бути хорошим директором, прагніть передусім бути хорошим педагогом — хорошим учителем-дидактом і хорошим вихователем... Учителем учителів... можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся в деталі, в тонкощі педагогічного процесу...».

Заступник директора з навчальної роботи організовує та контролює процес навчання школярів, їх загальноосвітню і трудову підготовку, всебічний розвиток і поведінку; перевіряє виконання навчальних планів і програм, якість знань, умінь і навичок учнів; здійснює керівництво методичною роботою з учителями школи.

Заступник директора з виховної роботи організовує позакласну виховну роботу і дозвілля учнів школи, надає необхідну допомогу класним керівникам, вихователям та іншим працівникам школи, що залучаються до проведення виховної роботи з учнями, підтримує зв'язки з позашкільними установами, громадськими організаціями і державними органами, причетними до виховання молоді.

Помічник директора з господарської частини відповідає за збереження шкільних будов і майна, матеріальне забезпечення навчального процесу, санітарний стан школи, протипожежну безпеку, правильну організацію роботи обслуговуючого персоналу.

Для керівника школи мають бути характерними орієнтація на головну, кінцеву мету навчання і виховання школярів, урахування чинників, які сприяють її досягненню; прагнення обрати найоптимальніший шлях для вирішення проблем навчання і виховання учнів, спираючись на громадську думку школи; здатність до ризику при виборі форм і методів навчання та виховання, щоб досягти мети навчально-виховної діяльності; самостійність мислення, ініціатива і новаторське ставлення до справи, до створення авторської школи; гнучкість в управлінській діяльності, вміння швидко знаходити нові правильні рішення щодо організації навчально-виховного процесу; прагнення до спрощення управлінських функцій і делегування окремих із них методичним об'єднанням, творчим групам педагогів, громадським організаціям; прагнення до впровадження передових форм і методів організації навчально-виховного процесу; орієнтування педагогів на підвищення їх наукового, професійного та методичного рівнів.

На думку В. Бондаря, характерними недоліками окремих директорів шкіл у знаннях з питань керівництва є недостатня орієнтація в актуальних проблемах педагогіки, в нових досягненнях у галузі теорії та практики виховання і навчання; невміння теоретично осмислювати й обґрунтовувати управлінську діяльність, нові знахідки в практиці керівництва; слабка орієнтація в основних показниках результативності навчально-виховної роботи педагогічного колективу.

Демократизація внутрішкільного управління навчально-виховним процесом передбачає активну участь учителів, батьків та учнів у здійсненні всіх необхідних заходів для підвищення якості навчання й виховання учнівської молоді відповідно до вимог держави і суспільства. Гарантом такого забезпечення їх участі у вирішенні важливих питань життєдіяльності учнівського і педагогічного колективів є громадський орган — рада школи. До її складу входять педагоги, батьки та учні. Збирається вона 4— 5 разів на рік для вирішення важливих шкільних проблем.

Рада школи як виконавчий орган громадського управління організовує виконання рішень загальних зборів (конференції); затверджує річний план, режим роботи школи; підтримує громадські ініціативи щодо навчання та виховання учнів, творчі пошуки та експериментальну роботу педагогів; визначає шляхи співпраці з науково-дослідними установами, виробничими та кооперативними організаціями, добровільними товариствами, творчими спілками, іншими державними та громадськими інститутами; вносить пропозиції щодо морального і матеріального заохочення педагогічних та інших працівників школи, учнів, батьків; погоджує зміст, форми педагогічної освіти батьків і створює для неї разом з директором та громадськими організаціями відповідні умови.

Разом з батьками рада школи забезпечує соціальний захист учнів при розгляді питань, що стосуються їх інтересів у державних і громадських органах. У присутності батьків розглядає подання педагогічної ради про виключення учня зі школи і приймає відповідні рішення. У межах чинного законодавства рада школи вживає необхідних заходів щодо захисту педагогічних працівників, директора школи від необґрунтованого втручання в їхню професійну та службову діяльність та ін. Спільно з дирекцією вона представляє інтереси школи в державних і громадських органах тощо.

Вищим органом громадського самоврядування в середній загальноосвітній школі є загальні збори (конференція) колективу. Делегати конференції обираються від працівників школи, учнів другого-третього ступеня, батьків, представників громадськості (однакова кількість представників від кожної категорії). Загальні збори (конференція) збираються один раз на рік.

Збори (конференція) обирають раду школи, її голову, встановлюють термін їх повноважень; заслуховують звіт про роботу директора і голови ради школи, дають їм оцінку відкритим або таємним голосуванням; затверджують головні напрями вдосконалення діяльності школи, розглядають інші найважливіші питання навчально-виховного процесу; приймають рішення про стимулювання праці директора, голови ради школи. Якщо директор не виконує покладених на нього обов'язків, порушують клопотання перед відповідним структурним підрозділом місцевого органу державної виконавчої влади про його невідповідність посаді, яку він обіймає.

Важливим постійно діючим колегіальним дорадчим органом середньої загальноосвітньої школи є педагогічна рада, очолювана директором школи. До її складу входять педагоги, що працюють у школі. Педагогічна рада збирається 4—5 разів на рік для вирішення найважливіших навчально-виховних завдань школи, її робота спрямована на удосконалення навчально-виховного процесу; методичної роботи в школі; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; упровадження досягнень психолого-педагогічних наук і передового педагогічного досвіду в практику роботи школи; на матеріальне і моральне заохочення учнів, звільнення їх від екзаменів, переведення до наступного класу або залишення учнів, які не встигають, на повторне навчання в тому самому класі та ін.

У багатьох школах діє і такий громадський орган, як щомісячна нарада при директорі школи. На її засідання запрошують або всіх працівників школи, або лише тих, яких стосуються питання, обговорювані на нараді. Цінність такої форми роботи в тому, що вона дає змогу оперативно розв'язувати питання навчально-виховної діяльності школи, здійснювати контроль за виконанням рішень самої наради та рішень засідань педагогічної ради і ради школи.

### *Планування роботи школи*

Чітке, конкретне планування навчально-виховної роботи школи — важлива умова її успішної діяльності. Воно забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює умови для організованої роботи педагогічного та учнівського колективів, раціонального використання часу та інших можливостей і резервів.

Розрізняють перспективне, річне й поточне планування діяльності школи. В усіх видах планування враховують зовнішню і внутрішню інформацію. До зовнішньої належать вказівки державних і відомчих органів щодо завдань сучасної школи, про зміст навчання і виховання підростаючого покоління. Внутрішня інформація містить необхідні відомості про попередню діяльність школи, досягнення, недоліки і труднощі в роботі педагогічного колективу та ін.

Плануючи роботу школи, необхідно дотримуватися науковості, що передбачає систему науково обґрунтованих завдань, змісту, методів, форм і засобів; реальності й оптимальності заходів, які можна виконати і які б забезпечили рівномірний ритм роботи школи протягом року; соціальної детермінації, що передбачає формування в учнів потрібних суспільству моральних, правових, естетичних та інших якостей.

Перспективне планування

Важливо мати перспективний план розвитку школи, який би охоплював: аналіз роботи школи за попередній період; визначення важливих завдань на новий період; зміни контингенту учнів і класів-комплектів; організаційно-педагогічні проблеми розвитку школи; головні напрями вдосконалення навчально-виховної роботи; роботу з педагогічними кадрами; адміністративно-господарську діяльність і зміцнення матеріально-технічної бази.

Воно забезпечує цілеспрямовану діяльність керівництва школи та педагогічного колективу, допомагає раціонально розподілити сили, уникнути повторення в річних планах тих самих заходів. Його структура може бути довільною.

Річне планування

Дає можливість поєднувати перспективні завдання з конкретними завданнями на кожний семестр, на кожен місяць навчального року.

Річний план роботи школи може мати такий зміст:

1. Вступ. Аналіз виконання плану за минулий навчальний рік. Головні завдання і проблеми, над вирішенням яких працюють педагогічний і учнівський колективи.

2. Забезпечення прав особистості на освіту. Оперативний облік дітей шкільного віку. Охоплення їх навчанням. Охоплення навчанням випускників основної середньої школи. Виявлення і влаштування дітей з психофізичними вадами, робота педагогічного колективу щодо захисту прав та інтересів неповнолітніх, допомога відстаючим. Створення умов для систематичного відвідування школи й запобігання відсіву учнів. Організація медичного нагляду та роботи груп подовженого дня. Раціональне використання фонду загального навчання. Ведення шкільної документації.

3. Управління підвищенням професійної кваліфікації вчителів. Внутрішкільна методична робота. Координація її змісту з підготовкою на курсах, самоосвітою. Загальношкільні, колективні та індивідуальні форми роботи з педагогічними кадрами. Організація роботи методичних об'єднань, психолого-педагогічних семінарів. Створення творчих груп, упровадження в практику роботи педагогічного колективу досягнень психолого-педагогічної науки і передового педагогічного досвіду. Організація шкіл передового педагогічного досвіду, дискусій, семінарів, консиліумів, творчих звітів. Проведення оглядів-конкурсів, методичних виставок, місячників методичної роботи, предметних місячників. Підготовка методичних розробок. Стажування молодих спеціалістів, наставництво. Творчі зв'язки з райметодкабінетом. Організація проведення відкритих уроків. Проведення конференцій і педчитань. Узагальнення і поширення досвіду роботи вчителів. Забезпечення проходження курсової підготовки. Атестація педагогічних кадрів. Лекції з проблем філософії, психології, педагогіки, культури, етики, естетики.

4. Керівництво педагогічним процесом. Заходи щодо організації початку і закінчення навчального року. Комплектування класів, призначення класних керівників, вихователів груп подовженого дня, керівників гуртків, завідувачів кабінетами. Розподіл педагогічного навантаження, складання розкладу уроків, факультативних і гурткових занять, графіків навчальних екскурсій, контрольних робіт. Організація планування навчально-виховної роботи школи. Використання методів навчання, які активізують пізнавальну діяльність учнів. Організація і проведення випускних і перевідних екзаменів. Позаурочна робота. Робота факультативів, предметних гуртків, олімпіади, тематичні вечори, екскурсії. Проведення додаткових занять, консультацій. Запровадження комп'ютеризації навчання.

5. Організація підвищення якості виховного процесу. Заходи щодо забезпечення спільної роботи школи, сім'ї, громадськості й трудових колективів з виховання учнів. Спільна робота школи зі Службою у справах неповнолітніх і кримінальною міліцією у справах неповнолітніх. Організація медичних оглядів учнів, їх медичного обслуговування і профілактичної роботи із запобігання захворюваням. Санітарно-гігієнічна пропаганда. Заходи з протині-котинової, протиалкогольної та проти наркотичної пропаганди. Заходи з фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи. Організація індивідуальної виховної роботи з учнями. Вивчення індивідуальних особливостей учнів, їх нахилів, здібностей, уподобань. Перелік загальношкільних виховних заходів з відзначення дат календаря, важливих суспільно-політичних подій. Діяльність учнівських організацій, класних колективів.

6. Соціально-економічна діяльність Інколи. Зміцнення й раціональне використання навчально-матеріальної бази, заходи з дотримання техніки безпеки, санітарії, гігієни. Заходи з допризовної підготовки та військово-патріотичного виховання. Заходи з професійної орієнтації. Спільна робота школи та позашкільних установ щодо організації дозвілля учнів. Трудове навчання і виховання. Суспільне та сімейне виховання. Підготовка і проведевня капітального (поточного) ремонту шкільного комплексу, складання проектно-кошторисної документації. Визначення з відділом освіти розмірів асигнувань, позабюджетних надходжень. Встановлення термінів завершення ремонту й порядку прийому відремонтованих приміщень. Здійснення забудов різного призначення. Інвентаризація майна і проведення заходів, спрямованих на вдосконалення матеріальної бази. Поповнення, зміцнення й розширення навчально-матеріальної бази школи. Забезпечення санітарно-гігієнічного режиму в приміщеннях школи, озеленення шкільної садиби, дотримання температурного режиму. Організаційні заходи з вивчення учнями, педагогами і технічними працівниками нормативних документів щодо збереження життя і здоров'я учнів. Створення умов для однозмінного навчання, для роботи груп подовженого дня. Оснащення навчальних кабінетів новим устаткуванням, навчальними посібниками, обчислювальною технікою, комп'ютерами. Розробка заходів щодо дотримання чистоти і зразкового порядку в навчальних приміщеннях. Підготовка їдальні до нового навчального року, оновлення її технологічного обладнання. Облаштування території школи (озеленення, впорядкування спортивного комплексу, ігрових майданчиків та ін.). Забезпечення протипожежної безпеки та інші заходи, пов'язані з охороною праці. Заходи, пов'язані з удосконаленням роботи за новим господарським механізмом. Дотримання техніки безпеки в майстернях, кабінетах, на спортивних майданчиках.

7. Демократизація та координація внутрішкільного контролю. Контроль за станом навчально-матеріальної бази. Контроль за рівнем знань, умінь і навичок учнів, за рівнем їх вихованості. Контроль за станом планувальної та облікової документації. Організація контролю за виконанням державних законодавчих актів, наказів і розпоряджень Міністерства освіти і науки України, місцевих органів влади, пропозицій інспекторських перевірок, рішень педагогічної ради, власних наказів і розпоряджень. Виконання різних форм контролю з метою підвищення його ефективності, впливу на рівень і результативність навчально-виховного процесу. Перевірка і затвердження планів навчально-виховної роботи вчителів, усіх ланок діяльності школи, аналіз виконання навчальних планів і програм, викладання окремих предметів, ефективності уроків. Запровадження системи роботи вчителів, класних керівників. Здійснення оперативного контролю за станом техніки безпеки й охорони праці, пожежної безпеки, запобігання травматизму та нещасним випадкам з дітьми. Підсумки та результативність внутрішкільного контролю. Тематика й терміни проведення педагогічних рад і наказів по школі1.

Наведена структурна схема є орієнтовною. Школи набули чималого досвіду планування роботи на рік, і багато з них виробили власні схеми структури плану.

Форми річного плану також довільні. Найпоширенішою є така:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Завдання і зміст роботи** | **Термін виконання** | **Відповідальні за завдання** | **Відмітка про виконання** |
|  |  |  |  |  |

До підготовки річного плану залучають працівників школи. Наприкінці березня на основі аналізу діяльності за попередній семестр директор визначає проблеми, які школа повинна вирішити в наступному навчальному році, дає завдання своїм заступникам і окремим працівникам щодо підготовки матеріалів, визначає терміни їх подання. У квітні на нараді при директорі розглядається питання планування роботи на наступний рік, обговорюються проблеми й завдання, над якими працюватиме школа. З числа педагогів можуть створюватися групи для розробки розділів плану. Учасникам наради дають завдання підготувати матеріали до річного плану, їх подають дирекції До 1 червня.

Після закінчення навчального року, врахувавши його підсумки, на основі зібраного матеріалу складають план роботи школи на наступний навчальний рік.

Поточне планування

Воно визначає програму діяльності окремих підрозділів і виконавців на певні терміни упродовж навчального року. Передбачає складання: 1) розкладу уроків, шкільних гуртків, спортивних секцій; 2) календарних та поурочних планів учителів, планів виховної роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня; 3) планів роботи методичних об'єднань, інших форм методичної роботи, які працюють на базі школи; 4) плану роботи шкільної бібліотеки; 5) плану роботи батьківського комітету; 6) плану-календаря навчально-виховного процесу, в якому зазначаються загальношкільні заходи. Календарне планування навчального матеріалу.

Здійснюється безпосередньо в програмах. На основі календарних планів учителі розробляють поурочні плани, структуру і форми яких визначають самостійно.

Поурочний план є робочим документом учителя і може бути складений у вигляді конспекту, тез, таблиці тощо. В ньому відображають мету, завдання і головні положення змісту уроку, його етапи й відповідні їм методи і прийоми організації навчальної діяльності учнів. Багато вчителів мають розгорнуті конспекти або тематичні розробки уроків, складені в попередні роки, можуть з дозволу директора школи користуватися ними як поурочним планом, вносячи за необхідності доповнення й корективи.

Плани роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня, педагогів-організаторів, бібліотекарів, а також керівників методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій складають на період, визначений педагогічним колективом, у довільній формі, вони не підлягають обов'язковому затвердженню директором школи.

Ефективність керівництва школою значною мірою залежить від чіткого і правильного ведення шкільної документації, своєчасної та оперативної обробки отриманої інформації, дотримання принципу доступності й зіставлення облікових даних. У шкільній документації відображають кількісну та якісну характеристики навчально-виховної роботи. Крім планування (перша група документації), до неї належать документація особового складу і навчально-педагогічна: алфавітна книга запису учнів, особові справи учнів, класні журнали, журнали факультативних занять, журнали груп подовженого дня, журнали обліку роботи гуртка, книга обліку бланків і видачі атестатів про повну загальну середню освіту, книга обліку видачі золотих та срібних медалей, книга обліку видачі похвальних листів та грамот, книга обліку особового складу педагогічних працівників, книга протоколів педагогічної ради закладу освіти, книга протоколів ради закладу освіти, книга обліку трудових книжок працівників закладу освіти, журнал обліку пропусків і заміщення уроків учителями, книга наказів, контрольно-візитаційна книга, журнал реєстрації вихідних і вхідних документів, книга записів наслідків внутрішкільного контролю, акти, довідки про перевірку роботи закладу освіти, поточне листування, офіційні документи відомчих органів про роботу закладу освіти, статистичні звіти, акти про нещасні випадки (друга група документації). Документи про фінансово-господарську діяльність закладу освіти: технічний паспорт школи, інвентарні списки основних засобів, інвентарна книга бібліотечного фонду, книга складського обліку матеріалів тощо належать до третьої групи документації.