

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
на тему:

### **ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Виконала: студентка 2 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Вероніка ЯГРИНЕЦЬ**  
(прізвище та ініціали)

Керівник: **д.пед.н., професор**  
**Олена Пєхота**  
(прізвище та ініціали)

Рецензент: **к.пед.н., доцент**  
**Світлана КУТОВА**  
(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2023 рік**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА ШКОЛИ З НАВЧАЛЬНО- ВИХОВНОЇ РОБОТИ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Системний підхід в управлінні як основа реалізації контрольної функції .....	6
1.2. Мета, завдання і структура контролю в сучасній школі .....	14
1.3. Зміст контрольної функції заступника директора школи з навчально-виховної роботи в сучасній школі .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА ШКОЛИ З НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>35</b>
2.1. Аналіз практичної реалізації контрольної функції заступника директора з навчально-виховної роботи .....	35
2.2. Структура і зміст моделі з реалізації контрольної функції заступника директора на сучасному етапі .....	48
2.3. Оцінка ефективності та результативності при реалізації контрольної функції заступника директора .....	53
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

Вплив змін у соціальному та політичному середовищі на освіту безперечний. Вона отримує нові цільові установки, адаптується до потреб соціуму, і має бути орієнтована на їх реалізацію. Диференціація змісту освіти, поява різнорівневого навчання призводить до руйнування однаковості закладу загальної середньої освіти. Створення цілісної системи особистісно орієнтованої освіти потребує реконструкції процесу управління закладом.

Контроль стає частиною професійної діяльності учасників педагогічного процесу, коли адміністративний контроль поєднується з громадським контролем та самоконтролем. Підвищення якості та ефективності контролю пов'язане не тільки з демократичністю та гуманістичністю управління, але й з глибоким аналізом педагогічного процесу, перекладом його на діагностичну основу. Це стає ще більш актуальним для управління закладом, що розвивається, який одночасно знаходиться і у режимі функціонування, і режимі розвитку. Управління такою освітньою установою має включати нові організаційні структури управління і виконувати нові управлінські функції, має стати адекватним об'єкту управління. Виникає суперечність між потребою закладу освіти у розвитку та інноваціях та недостатньою розробленістю теоретичних засад управління інноваційним розвитком освітньої установи, низькою мірою готовності системи управління до перетворень.

До контрольної діяльності у системі освіти звернено пильну увагу держави, оскільки в сучасних умовах існує ряд об'єктивних труднощів, пов'язаних з несформованим механізмом інспектування, відсутністю взаємодії та координації структурних підрозділів. До причин низької ефективності контролю відноситься і відсутність підрозділів, які здійснюють контроль, невелика кількість фахівців та їх недостатній професійний рівень,

незадовільний аналіз матеріалів, формальний та епізодичний характер перевірок.

Актуальність нашого дослідження визначається необхідністю розробки системи внутрішньошкільного контролю, що враховує особливості сучасного закладу загальної середньої освіти, що знаходиться одночасно в режимі функціонування та розвитку, підвищення ефективності контролю за навчально-виховним процесом та всією діяльністю закладу, невизначеністю критеріїв оцінки результатів діяльності закладу освіти в цілому та внутрішньошкільного контролю у зокрема.

Загальнотеоретичні положення про внутрішньошкільний контроль як функції шкільного управління відбито в роботах Ю.К. Бабанського, В.П. Беспалько, Ю.В. Васильєва та ін. Перевірці професійної діяльності вчителя, вивчення системи роботи присвячено праці Ю.К. Бабанського, Ю.В. Васильєва, М.І. Кондакова, Л.М. Скаткіна, П.Т. Фролова та ін. Питання навчання учнів та перевірки їх знань докладно розглянуті в роботах В.В. Давидова, Д.Б. Ельконіна та ін.

**Об'єкт дослідження:** контрольні функції заступника директора закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** сукупність педагогічних умов реалізації контрольної функції заступником директора у сучасному закладі загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати контрольні функції заступника директора, визначити особливості реалізації педагогічних умов та їх застосування заступником директора в закладі загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати теоретичні дані та досвід реалізації контрольної функції у закладі загальної середньої освіти.

2. Встановити особливості у реалізації контрольної функції заступника директора у сучасному закладі загальної середньої освіти та на цій основі розробити систему ефективного контролю.

3. Виявити основні умови реалізації та обґрунтувати основні показники здійснення ефективного внутрішньошкільного контролю заступником директора у сучасних умовах.

У дослідженні використовувалися теоретичні та емпіричні методи дослідження: вивчення та аналіз психолого-педагогічної, методичної літератури з проблеми дослідження; вивчення та аналіз досвіду внутрішньошкільного контролю, анкетування та тестування; дослідно-експериментальна робота в освітньому закладі та її аналіз, узагальнення на теоретичних та науково-практичних конференціях та семінарах.

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у закладі загальної середньої освіти № 1 м. Старокостянтинова.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати дипломної роботи обговорювались на науково-методичній конференції «Система освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (14 листопада 2023 року, м. Хмельницький). Публікація в збірнику тез конференції «Мета, завдання і структура контролю в сучасній школі».

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (70 найменувань) та 4 додатків. Основний обсяг роботи – 67 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА ШКОЛИ З НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ**

### **1.1. Системний підхід в управлінні як основа реалізації контрольної функції**

Згідно з існуючими традиціями, на підготовчому етапі дослідження нами було здійснено пошук опорних методологічних та експериментальних положень, що дозволяють правильно визначити підхід та систему вивчення проблеми дослідження. Отримано аналітичні результати, що розкривають основні підсумки розгляду стану питання управління та контролю у традиційній школі. Впливи на школу соціальних змін, що відбуваються в країні, сприяло руйнуванню одноманітності, появі різнорівневого навчання, диференціації змісту освіти. Жорстке державне замовлення, чітко сформовані стандарти єдиних навчальних планів, навчальних програм, підручників визначали стандартний характер управління. Зміни в освітніх системах дозволяють перейти до реалізації особистісно-орієнтованої моделі освіти. У сучасних умовах внутрішньошкільне управління має бути спрямоване на збереження традиційних відносин між учасниками освітнього процесу, що дають позитивний результат, та на його організацію, що веде до більш високих результатів та переводить його на якісно новий рівень. Одночасне перебування сучасної школи в режимі функціонування й у режимі розвитку призводить до зміни об'єкта управління, зокрема і об'єкта контролю, унаслідок чого окремо розглядається інноваційний процес.

У ході свого дослідження ми дійшли необхідності розгляду співвідношення між тим як теорія управління рекомендує організацію внутрішньошкільного контролю і як вона здійснюється на практиці, у закладі загальної середньої освіти. Аналіз дозволив зробити висновок, що здійснення

контрольної функції в освітньому закладі необхідно вдосконалювати на основі цілісної теорії, якою є теорія систем.

При розвитку будь-якої галузі наукових знань відбувається уточнення та вдосконалення мови науки. Чіткий і науково обґрунтований понятійний апарат є передумовою для розвитку теорії та формування широкої емпіричної бази.

Основними гносеологічними орієнтирами на тему нашого дослідження є терміни «управління», «внутрішньошкільний контроль». Аналіз літературних даних виявив тенденцію вживання терміну «управління» в широкому діапазоні значень.

Я. А. Коменський підкреслював, що для продовження життя людина повинна розум пристосовувати до доцільного управління всім і повинна зробитися такою, щоб керувати самою собою. І.Ф. Герbart розглядав управління як «постійно відчутний гніт, якому треба наражати особистість». У словнику Гончаренка С.У. управління сприймається, як діяльність органів структури державної влади [12]. Але для нашого дослідження ближче визначення терміна «керувати», який визначено як «керувати, спрямовувати діяльність до-ч-н.» [13]. Ю.К. Бабанський писав, що «ідеї управління дозволяють систематизувати наші знання про структуру механізму виховного впливу, класифікувати деякі положення про організацію виховання» [35]. Ю.В.Васильєв підкреслював, що педагогічне управління з практичної точки зору – управління вихованням та навчанням, різновид соціального управління, які відрізняються від нього своїми об'єктами, а також характером, процесами, закономірностями, що визначаються педагогічними науками. М.М. Поташник визначає управління як цілеспрямовану діяльність всіх суб'єктів, спрямовану на забезпечення становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток школи. Т.І. Шамова підкреслює, що управління - це створення умов

для комфортної співпраці всіх учасників педагогічного процесу у становленні особистості дитини.

В.П. Симонов пише: «Управління - це процес впливу на систему з метою переведення її в якісно новий стан. Управління освітнім процесом - специфічний вид діяльності, що реалізується через рішення керівника школи (викладача) впливати на керовані суб'єкти (викладачів, учнів) шляхом науково-обґрунтованого планування, організації та контролю їх діяльності та добиватися на цій основі реальних цілей». Далі у своїй роботі ми керуватимемося визначенням, даним В. П. Симоновим, оскільки у ньому визначено етапи управління (планування, організація та контроль), виділено суб'єкти (керівник, викладачі, учні), поставлена мета (переведення в якісно новий стан) Саме це визначення відповідає цілям та завданням нашого дослідження.

Даючи поняття системно-діяльнісного підходу до управління, необхідно назвати методологічну основу дослідження. Нею служить положення матеріалістичної філософії про роль і значення протиріч у теорії та практиці, соціального та економічного розвитку суспільства, фундаментальне становище загальної теорії систем, наслідком якої є системно-діяльнісний підхід. Сучасне суспільство будується на основі пізнаних законів загального розвитку та їх застосування на практиці з урахуванням наукового аналізу реальних його етапів. Процеси, що відбуваються в суспільстві, обумовлені зміною його соціально-економічної орієнтації, унеможливили відсувати на майбутнє розробку таких актуальних проблем, як дослідження нових підходів до управління освітою, до внутрішньошкільного контролю, вивчення нових демократичних форм та методів управління школою.

Основи системного підходу були закладені в першій половині ХХ століття, тому що саме в цей період відбувся різкий стрибок у розвитку науки, накопичилося безліч фактів, відкриті нові закони, створені теорії.



Теорія систем стала інструментом, що допомагає знаходити просте у складному. І в той же час, на думку багатьох авторів, була наукою про управління.

Необхідність визначення нових функціональних систем управлінської діяльності дозволила виділити:

1) системне, що розглядає будь-яку організацію як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів, орієнтованих на досягнення конкретних цілей в умовах середовища, що змінюється;

2) інформаційне, розглядає управління як систему забезпечення керівників та виконавців інформацією для прийняття рішень;

3) координаційне, розглядається як система встановлення взаємодії між елементами різних рівнів відповідно з їх повноваженнями;

4) комунікаційне, розглядаються як система встановлення зв'язків та взаємодії для обміну інформацією та змістом інформації між двома та більше людьми;

5) мотиваційне, розглядається як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Системний підхід веде до того, щоб об'єкт розглядався разом з його елементами, які взаємодіють один з одним, тому виступають як одне ціле. Стійкі зв'язки утворюють структуру, яка впорядковує систему та характеризує її організацію та передбачає наявність ієрархії різних рівнів системи.

Зміна школи як системи пов'язана із зміною механізмів внутрішньошкільного управління. Значення набирає закон відповідності системи управління особливостям керованого об'єкта, основною особливістю є те, що вона являє собою динамічну, імовірнісну, систему, що саморозвивається. Системний підхід, будучи провідним, все ж таки не виключає її розгляду з позиції синергетичного та кібернетичного підходів до управління складними системами. Основне завдання синергетики, як

наукового напрямку, полягає у виявленні та пізнанні загальних закономірностей управлінськими процесами самоорганізації в системах різної природи.

Спочатку виникнувши при вивченні фізичних процесів, нині синергетика дедалі більше використовується на дослідження складних соціальних систем, до функціональних характеристик якої відносяться взаємодія, відкритість, динамічність, самоорганізація, саморозвиток. (Г.А. Коваль).

Синергетичний підхід слід розглядати як методологічне обґрунтування обліку процесів самоорганізації та саморозвитку у реальних системах управління школою. Якщо традиційному адміністративному управлінню внутрішня мета задається як зовнішня, то у випадку самоорганізації вона формується у самій системі. Важливим є те, що основою такого формування є взаєморозуміння між компонентами соціальної системи. Зрозуміло, що в цьому випадку відбувається і усвідомлення необхідності виконання деяких зовнішніх цілей, зовнішніх впливів, але в самоорганізації і внутрішня мета, і зовнішній вплив набувають характеру системної визначеності. [36]

Зміна внутрішньошкільного управління пов'язані з інтегральним підходом до життєдіяльності школи, що передбачає об'єднання всіх її систем у єдине управлінське ціле.

Дослідження Ю.А. Конаржевського підтверджено нашими висновками про те, що необхідно направити акцент із забезпечення простого функціонування школи та підтримки її як системи на планомірне якісне перетворення та розвиток відповідно до умов, що динамічно змінюються, зовнішнього середовища, потребами суспільства в освітніх послугах. Метою управління є створення умов навчання учнів відповідно до їх здібностей і можливостей. Реалізації цієї мети служить проектування змісту освіти з урахуванням загальнолюдських та національних цінностей, регулювання та корекція професійної діяльності з урахуванням нових педагогічних

технологій, педагогізація та психологізація мислення та діяльності всіх учасників цілісного освітнього процесу. [35]

У загальноосвітній школі, як у будь-якій відкритій системі, відбувається постійний обмін інформацією між контролюючою та контрольованою підсистемами та з навколишнім соціальним середовищем. Це можна простежити на схемі:

Соціальне середовище		Контрольна підсистема		Контролююча підсистема
----------------------	--	-----------------------	--	------------------------

У своєму дослідженні ми підійшли до розгляду контрольної функції як однієї зі складових внутрішньошкільного управління. Про функції управління пишеться багато, різними авторами наводиться різна класифікація схем функціонального складу управління.

У теорії управління виділяються загальні функції: постановка мети, планування, організація, контроль. Ці первинні функції об'єднані процесами комунікації та прийняття рішень. При порівняльному аналізі функціональний склад доповнюється функціями менеджменту. Специфічними для управління є регулювання, мотивація, стимулювання. У комплексі ці функції відбивають перебіг і послідовність управлінських впливів, ним завершується цикл. Управлінські функції треба розглядати такі, що постійно взаємодіють у безперервному замкнутому циклі. Кожен одиничний цикл управління має низку етапів.

Н.Т.Мала, визначаючи управління навчально-виховним процесом, «як цілеспрямований вплив керівника на педагогічний колектив та учнів шляхом науково обґрунтованого планування, організації та контролю їх діяльності» [41], виділила основні функції: *планування та прийняття рішень, організація їх виконання, контроль*. Функція попереднього (перевірка планів), поточного, відстроченого та підсумкового контролю виконується через координування

діяльності виконавців на основі інформації, одержаної в ході цього контролю, облік результатів діяльності, аналіз та оцінку її ефективності на підставі результатів контролю. Їм дано таке визначення контролю, «контроль - третій основний компонент (функція) педагогічного менеджменту, процес отримання та переробки інформації про хід та результати навчально-виховного процесу для прийняття на цій основі певного управлінського рішення» [41]. Контроль включає в себе: спостереження, вивчення, аналіз, діагностику та оцінку ефективності діяльності виконавців. Аналіз у своїй виступає як один з основних методів контролю у структурі педагогічного управління; спосіб отримання знань про причини того чи іншого результату чи іншу результативність спільної діяльності викладача та учнів.

Система внутрішньошкільного управління передбачає не лише мотиваційно-цільову орієнтацію, а й новий підхід до інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, організації, контролю та регулювання всієї діяльності. Як має відбуватися оновлення внутрішньошкільного управління на практиці? Як теорія педагогічного управління, орієнтована на кінцевий результат, може допомогти в оновленні управління? І.Г.Осадчий, відповідаючи на це питання, називає інтенсивну психологізацію процесу управління, що створює атмосферу поваги, довіри та успіху для кожного члена шкільного колективу, який досягає певних результатів, перехід від вертикальної командно-адміністративної системи управління до горизонтальної системи професійного співробітництва.

В основі нової системи лежить корпоративний стиль управління, що враховує відповідність природних здібностей, можливостей кожної людини умовам середовища, та особистісно орієнтований підхід до її діяльності з досягнення максимальних результатів. Педагогічний менеджмент забезпечує можливість розвитку кожної особистості, поєднання мотиваційної орієнтації керівника та педагогів, які створюють умови переведення школи в якісно новий стан. Важливу роль має виконувати внутрішньошкільна культура,

персональна відповідальність за освоєння загальнолюдських та національних цінностей, забезпечення освітнього стандарту. Це сприяє розвитку професійних і управлінських якостей і навичок, що у результаті створює психолого-педагогічний комфорт всім учасникам навчально-виховного процесу. Використання особистісно-орієнтованого спрямування в управлінні, його перебудова на основі розвитку творчих сил людини, довіра до нього вимагали зміни погляду на контроль як на функцію, що пов'язує ініціативу. Одночасно з цим виникає необхідність у розгляді виконуваних обов'язків суб'єкта управління – адміністратора з сучасних позицій.

Сьогодні існує реальна необхідність у внесенні змін для покращення праці заступника директора. Насамперед, це виконується за рахунок застосовуваного автоматизованого місця завуча, яке дозволяє відійти від традиційних технологій в управлінні навчально-виховним процесом та перейти на інформаційні технології із застосуванням спеціальних комп'ютерних програм. В ідеалі дана функція управління повинна виділятися в спеціальну службу, яка займалася б складанням розкладу та організацією заміни хворих вчителів, оформленням лікарняних листів, складанням табеля до розрахунку заробітної плати. Крім цього, в її обов'язки можна включити таку об'ємну роботу, як введення інформації про успішність у базу даних комп'ютера та надання інформації про учнів, які мають незадовільні оцінки, робити вибірку успішності та відвідуваності, відомостей про якість засвоєння навчального матеріалу у окремих викладачів [60].

Аналіз системи дозволяє розглядати контрольну функцію, як функцію управління, що сприяє розвитку позитивних змін у школі, зростанню кваліфікації вчителів, здобуття учнями варіативної освіти. Системний характер контролю доводиться тим, що простежується динаміка розвитку елементів школи за роками розвитку. Досліджуються потенційні можливості як цілісного розвитку освітнього закладу у поступовій динаміці, і стану на даний період. Система контролю повинна мати властивості, що виникають в

результаті взаємодії її елементів, загальної структури, єдиної мети і зв'язків між елементами.

Таким чином, ми зробили спробу обґрунтувати необхідність впровадження у практику управління, отже, й у здійснення контролю за освітнім процесом у школі системно-діяльнісного підходу, проаналізували погляди різних авторів на склад управління, ухвалили робоче визначення контрольної функції. Нами визначено, що систему характеризують цілісність взаємопов'язаних об'єктів, наявність певної структури, функціональної залежності та ієрархії у взаємовідносинах, наявність системотворчих зв'язків, які забезпечують упорядкованість і координацію компонентів процесу, цілісність його функціонування та розвитку.

## **1.2. Мета, завдання та структура контролю у сучасній школі**

Нами досліджено підходи різних авторів до класифікації функцій управління, які засвідчили, що внутрішньошкільний контроль є невід'ємною частиною управлінського циклу. Розробляючи систему контролю, заступники директора у плані визначають мету, завдання, зміст, форми проведення, які мають глибоко та ґрунтовно продумуватись та плануватись. Ми покажемо зміну функцій контролю у сучасній школі, цілей та завдань порівняно з традиційною школою.

У завдання контролю входить лише первинний аналіз, пов'язаний з упорядкуванням отриманих даних, що дозволяє виявити відхилення від запланованого, або встановити наявність позитивного досвіду. Завданням педагогічного аналізу є виявлення причин, що призводять до одержаних результатів. Різноманітні фактичні дані про різні сторони освітнього процесу дає інформація про хід та проміжні результати, вона забезпечує постійний зворотний зв'язок.

Для управління навчально-виховним процесом адміністрації школи необхідна інформація про стан викладання, якість знань та ін. Одним із найважливіших джерел такої інформації є дані внутрішньошкільного контролю. Вони вивчаються, аналізуються, оцінюються. На основі приймаються необхідні заходи усунення негативних явищ, виробляються управлінські рішення, проводиться процес регулювання як об'єкта, який піддавався контролю, і самої управлінської діяльності. Регулювання може бути оперативним і підсумковим, воно створює основу для переведення школи як системи або її окремих частин у якісно новий стан, поєднуючи всі види діяльності керівника в єдине ціле. Останнім часом як форма організації збору, зберігання, оброблення та розповсюдження отриманої інформації про діяльність освітньої системи застосовується психолого-педагогічний моніторинг. З його допомогою здійснюється безперервне стеження станом і прогнозуванням його подальшого розвитку. Існує система психолого-педагогічної діагностики: збір інформації адміністрацією, вчителями, службами школи, потім відбувається обробка інформації за допомогою комп'ютера з використанням прикладних програм, зберігання на магнітних дисках та поширення інформації всіма користувачами від учня до директора. Для визначення рівня навчання використовуються такі методи: психологічні тести, дослідження, контрольні роботи, спостереження, для визначення рівня здоров'я – хронометричні спостереження, медичне обстеження, для визначення соціальної адаптації – психологічні обстеження, соціологічні опитування, спостереження тощо.

Під час переходу в режим самоврядування організатори освіти шукають шляхи підвищення ефективності своєї управлінської діяльності, тому в керівників шкіл зростає потреба у інформації. Інформація повинна бути максимально повною за своїм обсягом і гранично конкретною, об'єктивною, достовірною та своєчасною. Необхідно визначити її зміст, обсяг, джерела, розподілити за відповідними рівнями управління. Потрібно

знати, де і як ця інформація зберігатиметься і як використовуватиметься. Аналізуючи інформацію, що надходить, необхідно відокремити другорядні факти, так як розмаїття не дає можливості швидко прийняти управлінське рішення.

У ході контролю керівники школи отримують необхідну інформацію про роботу вчителів, про стан та результати навчально-виховного процесу, про виконання поставлених перед школою завдань, чинних нормативних положень та вказівок, про виконання прийнятих рішень та постанов. Тільки об'єктивність інформації призводить до того, щоб результатом внутрішньошкільного контролю було поліпшення роботи школи, вносилися необхідні корективи до організації та змісту її діяльності.

До контролю зазвичай пред'являються такі педагогічні вимоги [58]:

- індивідуальний характер, що вимагає здійснення контролю над роботою кожного члена колективу;
- систематичність та регулярність проведення на всіх етапах навчально-виховного процесу;
- всебічність та різноманітність форм проведення;
- об'єктивність, що виключає навмисні, суб'єктивні та помилкові оціночні судження та висновки;
- диференційований підхід, що враховує специфічні особливості та індивідуальні якості контрольованих;
- єдність вимог осіб, які здійснюють контроль.

В ході дослідження різних систем контролю, запропонованих школами міста Старокостянтинова, нами проведено аналіз традиційного підходу до контролю та підходу до контролю у сучасній школі, який зручно розглянути за допомогою таблиці (див. табл. 1).



Табл.1

## Порівняльна характеристика здійснення контролю

	Традиційний підхід до контролю	Контроль в сучасній школі
Зміст контролю	Повна інформація про діяльність керованої системи	Пріоритетні напрями діяльності, визначений характер, глибина, обсяг та строки контролю
Суб'єкти контролю	Зовнішні контролюючі інстанції	Делегування частини повноважень громадським організаціям, формуванням за умови пріоритетного керівника освітнього процесу на координацію цього контролю.
Аналіз результатів контролю	Виявлення приватних методичних прорахунків	Виокремлення проблем, робота над якими вимагатиме зусиль всього колективу і стане запорукою його виходу на новий, більш якісний рівень діяльності.
Відносини в колективі	Суб'єкт-об'єктні відносини, диктат викладачеві варіантів діяльності, дріб'язкова опіка та регламентація.	Суб'єкт-суб'єктні відносини, коли складаються відносини взаєморозуміння, взаємоповаги, взаємодопомоги та співробітництва.
Мета контролю	Об'єктивно оцінювати діяльність викладача з навчання, виховання та розвитку учнів.	Виявити динаміку розвитку особистості самого педагога, спільно намітити програму його подальшого самовдосконалення.
Стиль контролю	Авторитарний, переважання командних методів	Декфатичний, що стимулює, що враховує своєрідності кожної творчої індивідуальності в умовах її діяльності.

Рационального вирішення питань контролю можна досягти, якщо за основу покласти умови його ефективної організації. Мету нашого дослідження задовольняють педагогічні умови, запропоновані В.І. Закутько та доповнені В.П. Симоновим, яким виділено приватні умови. Ми зробили

спробу порівняти їх виконання при здійсненні контролю у традиційній та сучасній школі за допомогою таблиці (Додаток А). Під педагогічними умовами ми маємо на увазі передумови, обставини та правила, що забезпечують ефективність перебігу контролю за освітнім процесом, у зв'язку з чим розроблена модель внутрішньоскільного контролю включає цілі, завдання, принципи, методи, функції, організаційні структури та показники ефективності.

Контроль можна охарактеризувати як частину управління, що забезпечує пізнання. Без знання фактів, насправді, без перевірки фактів не можна раціонально управляти. Є.М.Хриков писав, що «головним у внутрішньоскільному контролі є не виявлення негативних чи позитивних фактів, а насамперед глибокий аналіз їх причин, розробка на цій основі та здійснення практичних заходів щодо вдосконалення навчально-виховного процесу [68].

Здійснення контрольної функції у сучасній школі відрізняється від контролю у традиційній школі, що можна переглянути у [додатку Б](#).

Попереджувальний контроль, на думку В.В.Смолей, «дозволяє попереджати «пожежі», а не гасити їх, коли вони вже розгорілися. Якщо керівник не тільки поставив мету, але й визначив результати, необхідні для досягнення цих цілей, він отримає можливість виявити загрози її досягнення, коли своєчасно не отримана якась із проміжних результатів» [65]. Чим більше проміжних контрольних точок, тим менше ймовірності отримання непередбачених результатів. Контрольну функцію керівника можна порівняти з аналітичною, але її відрізняє діагностичність, оскільки встановлюється рівень відхилення від запланованих результатів. Ступінь відхилення може бути незначним, значним і загрозливим.

Внутрішньоскільний контроль виконує різні функції, так, П.Федоренко визначив, що «внутрішньоскільний контроль виконує діагностичну, стимулюючу та виховну функції» [67]. У зв'язку з тим, що

управління освітньою установою, що одночасно перебуває і в режимі розвитку і режимі функціонування, має включати нові управлінські функції, ми будемо дотримуватися роботи наступної класифікації функцій внутрішньошкільного контролю: здійснення зворотного зв'язку; діагностична; стимулююча; виховуюча, навчальна; розвиваюча.

Це продиктовано, перш за все, необхідністю навчати та розвивати педагогічний колектив, який залучається до здійснення контролю, глибокого аналізу педагогічного процесу та переведення його на діагностичну основу. Крім того, середня загальноосвітня школа самостійно розробляє статут, концепцію розвитку та програму розвитку, локальні акти тощо, що потребує розширення функцій контролю.

Першою функцією внутрішньошкільного контролю є *здійснення зворотного зв'язку*, бо без об'єктивної та повної інформації керівник неспроможний управляти, неспроможний приймати обґрунтованих рішень. Зворотна інформація несе в собі ще й дані для подальшого коригування, виконання яких перевіряється.

Друга важлива функція контролю – *діагностична*, яка є основою контролю та спрямована на вивчення та положення справ, встановлення та попередження тих чи інших недоліків, виявлення їх причин, визначення шляхів їх якнайшвидшої ліквідації. Під педагогічною діагностикою ми маємо на увазі аналітичний зріз та оцінку стану об'єкта, що вивчається на основі порівняння цього стану із заздалегідь обраними параметрами. Підвищення якості та ефективності внутрішньошкільного контролю пов'язано, перш за все, з переведенням його на діагностичну основу, тому що потрібно не просто здійснити зворотний зв'язок, а провести якісний збір інформації за наперед відібраними кінцевими результатами та параметрами їх оцінки. При цьому експертами повинні виступати люди, спеціально підготовлені, що дозволить перевести контроль на професійний рівень.

*Стимулююча* функція контролю характеризується тим, що спонукає вчителів та учнів краще працювати, сумлінно ставитись до своїх обов'язків, широко використовувати методи та прийоми раціональної організації праці та інші.

*Виховна* функція полягає у тому, що систематичний контроль сприяє вихованню таких якостей, як працьовитість, ініціатива, почуття відповідальності за доручену справу, старанність.

Внутрішньошкільний контроль використовується не тільки як засіб мотивації та стимулювання співробітників, але має забезпечити їх розвиток та навчання. Тому *навчальна* та *розвиваюча* функція внутрішньошкільного контролю стають більш значущими, що забезпечує перехід від традиційного зовнішнього контролю, як контролю виконання, констатації фактів, до самоконтролю, що ґрунтується на потребі вчителя, керівника, учня в саморозвитку та самонавчання.

Внутрішньошкільний контроль має бути спрямований на формування свідомості учасників педагогічного процесу, здатності бачити проблеми внутрішньошкільного контролю власної діяльності та усвідомлювати себе частиною цих проблем. Він має спонукати учасників педагогічного процесу до активної творчої діяльності. Завдання керівника полягає не так у тому, щоб зосередити увагу на виявлених недоліках, скільки на виявленні причин їх породжують, спільному визначенні системи заходів щодо їх усунення. Нами визначено правила поведінки контролюючої особи.

1. Ясність, послідовність та об'єктивність при аналізі та викладі думок за підсумками оцінки результатів діяльності.

2. Точне викладення фактів при складанні підсумкового документа (довідки).

3. Достовірність викладених фактів.

4. Відкритість та неупередженість при обговоренні питань з учасниками освітнього процесу та посадовими особами.

5. Розуміння особливостей освітнього процесу, повага інтересів, громадського авторитету та положення окремих осіб та груп.

6. Оцінка результатів діяльності здійснюється за набором показників, з урахуванням пріоритетних напрямів та співвіднесення їх із державною політикою в галузі освіти.

7. Визнання того, що інтереси та благополуччя учнів – найважливіший пріоритет освітньої політики держави.

8. Розуміння того, наскільки серйозно викладена думка особи, яка здійснює контроль, впливає на всіх, кого воно торкається.

9. Дії особи, яка здійснює внутрішньошкільний контроль, визначаються посадовою інструкцією, що включає його правничий та обов'язки.

Таким чином, у сучасній школі суттєво змінюється зміст та функції контролю, пов'язані з його демократизацією та гуманністю. Орієнтація внутрішньошкільного контролю на інноваційний режим діяльності, творчі здібності співробітників, рівень їх професійної компетентності створюють інноваційний потенціал колективу, який керівнику необхідно правильно оцінювати, розвивати та контролювати.

Система внутрішньшкільного контролю передбачає розвиток керівників школи, їх особистості, професіоналізму. Професіоналізація управління вимагає встановлення правил прийняття рішень, способів контролю, необхідного балансу між керованістю організації, яка визначається наявністю та виконанням певних правил і процедур, та її інноваційним характером, який є завжди порушенням прийнятих правил і процедур.

Для кожної групи об'єктів внутрішньошкільного управління виокремлено основні акценти контролю:

- 1) виконання всенавчання – виконання навчальних програм,
- 2) стан документації – журнали, зошити, особисті справи учнів, щоденники тощо.

3) стан методичної роботи – методичний рівень кожного вчителя, організація роботи з молодими спеціалістами, організація підвищення кваліфікації через проведення атестації та участь у семінарах, курсах тощо, ступінь наукової обґрунтованості нововведень та їх результативності,

4) рівень знань, умінь, навичок – результативність роботи вчителя, індивідуальна робота з обдарованими дітьми, якість позаурочної предметної діяльності учнів,

5) рівень вихованості – якість роботи класних керівників, участь батьків у виховному процесі, здоров'я учнів, якість організації з педагогічно занедбаними дітьми,

б) стан матеріально-технічної бази – охорона праці, санітарно-гігієнічний стан школи, забезпеченість навчальною та методичною літературою, забезпеченість навчально-технічним обладнанням.

Для проведення контролю відповідно до запропонованої структури керівник установи призначає відповідального, формується комісія, видається наказ про строки перевірки, визначається тема перевірки, встановлюються строки надання підсумкових матеріалів та затверджується програма. У програмі встановлюються особливості перевірки. Результати оформлюються у формі аналітичної довідки, довідки про результати перевірки чи аналітичної довідки, довідки про результати перевірки чи пропозиції. За результатами можуть проводитися наради, засідання педрад, видаватися відповідні накази, проводитися повторний контроль, приймається рішення про заохочення працівників або притягнення до дисциплінарної відповідальності.

При побудові системи внутрішньошкільного контролю необхідно назвати методи здійснення контролю за освітнім процесом:

1) спостереження за діяльністю викладачів та класних керівників (відвідування та аналіз навчальних занять; відвідування та аналіз

позанавчальних занять; відвідування та аналіз діяльності гуртків, факультативів, спортивних секцій);

2) вивчення та аналіз документації: журнали, зошити, особисті справи учнів тощо;

3) бесіди з викладачами та класними керівниками за підсумками кожного півріччя та аналіз даних, отриманих у результаті співбесіди;

4) бесіди з учнями та аналіз отриманої інформації;

5) бесіди з батьками та аналіз підсумків цих розмов;

6) анкетування учнів, батьків, викладачів та аналіз анкет;

7) проведення письмових контрольних робіт та їх аналіз.

Виділяючи ці способи, В.П.Симонов наголошує, що основним методом контролю є аналіз. Н.А.Шубін додає, що при проведенні внутрішньошкільного контролю необхідний аналіз досягнутих результатів, передбачає виявлення нових завдань, які виникають із аналізу стану школи. Автори підкреслюють органічний взаємозв'язок контролю з глибоким і всебічним аналізом об'єктів, що перевіряються, кінцевою метою якого є прийняття певних педагогічних та управлінських рішень і прогноз щодо подальшого розвитку досліджуваного процесу та його компонентів.

Різноманітним є і підхід авторів до визначення видів контролю. В.С.Лазарєв відрізняє реактивний, що реагує на процес (традиційний), і випереджальний, що проводиться з метою прогнозування. Н.А. Шубіна, В.С.Пікельна визначають: оглядовий, попередній, персональний, тематичний, фронтальний, класно-узагальнюючий. Ю.К.Бабанським розрізняються такі види контролю: фронтальний, при якому здійснюється загальна перевірка, і тематичний, що проводиться для виявлення стану окремих сторін навчання та виховання.

Розглянемо особливості кожного із запропонованих видів контролю.

◆ Фронтальний – перевірка у повному обсязі роботи одного вчителя або, наприклад, методичного об'єднання. Фронтальний контроль

нацькований на глибоке вивчення системи роботи вчителя, стану викладання одного чи кількох навчальних предметів у масштабах усієї школи чи групи класів. Зазвичай фронтальний контроль здійснюється адміністрацією школи разом із представниками громадської організації, керівниками методичних об'єднань.

- ◆ Попередній – попередження можливих помилок у роботі вчителя до проведення ним уроків (попереджувальний контроль).

- ◆ Оглядовий – загальне ознайомлення із професійним рівнем всього колективу вчителів або його частини.

- ◆ Вибірковий контроль передбачає відвідування окремих уроків з метою перевірки підготовленості вчителя до занять, активності класу, дисциплінованості учнів та ін. Він може проводитись без попередження. Вибірковий контроль дозволяє виявити «больові точки» уроку, намітити об'єкти для подальших фронтальних та тематичних перевірок.

- ◆ Персональний – вивчення роботи окремого вчителя.

- ◆ Тематичний – мобілізація уваги всього колективу, методичного об'єднання на вирішення певних тем, завдань, проблем, що мають важливе значення для підвищення якості навчально-виховного процесу. Цей контроль проводиться виявлення стану окремих сторін навчання та виховання. Тематичний контроль спрямований на поглиблене вивчення одного чи кількох актуальних питань щодо навчання. Іноді тематичний контроль називають контролем за станом викладання та якістю знань учнів з однієї теми навчальної програми.

- ◆ Класно-узагальнюючий – відвідування протягом одного дня (кілька днів) всіх уроків в тому самому класі.

- ◆ Документальний контроль, при якому вивчення функціональних посадових обов'язків, системи управління навчальним процесом та установою, визначення якості управління пов'язане із виміром успішності.



◆ Процесуальний контроль поділяється на попередній, поточний та латентний. Латентний контроль проводиться з метою спостереження за відносинами педагога, що складаються, з учнями, колегами, за участю у справах школи, за тим, у чому виражаються його ініціативи, як він відноситься до ведення шкільної документації. Сюди відноситься і «акустичний контроль, коли адміністратор у процесі уроків проходить поверхами і вслухається в життя школи». Результатом такого контролю може стати лінія стосунків із педагогом.

В.П. Симонов запропонував наступну класифікацію видів контролю, визначивши їх за часом – попереджувальний, поточний, підсумковий, відстрочений, і змістом – фронтальний, тематичний.

До методів контролю віднесено: документальний контроль, обстеження, спостереження за фактичним станом об'єкта, що перевіряється, експертиза, анкетування, контрольні зрізи, три освоєння освітніх програм та інші правомірні методи. Інспектування здійснюється у вигляді планових, оперативних та аудиторських перевірок та моніторингу, що ведеться відповідно до затвердженого плану-графіка, який забезпечує періодичність та виключає дублювання в організації перевірок. Залежно від питань, що вирішуються, інспектування проводиться: освітніх установ через тематичні, комплексні перевірки; муніципальних органів управління через тематичні, комплексні та фронтальні перевірки, посадових осіб через тематичні та комплексні перевірки.

Проведений аналіз різних форм контролю, що використовуються в літературі, дозволяє говорити, про відсутність класифікації їх на єдиній основі, що створює певні труднощі при реалізації контрольної функції заступником директора загальноосвітньої школи.

Отже, нами запропоновано структуру внутрішньошкільного контролю, яка, на нашу думку, відповідає завданням дисертаційного дослідження та зручна для практичного використання у загальноосвітньому закладі.

### **1.3. Зміст контрольної функції заступника директора з навчально-виховної роботи в сучасному закладі загальної середньої освіти**

Функції управління не розглядаються ізольовано, а органічно взаємопов'язані, доповнюють та збагачують один одного в рамках цілісного процесу управління. Чим краще здійснюється планування та організація, тим ефективніший контроль. Дані внутрішньошкільного контролю вивчаються, аналізуються, оцінюються і основі приймаються необхідні заходи усунення негативних тенденцій. Повсякденна організаторська робота дозволяє досягти найбільш успішного виконання плану, намічених цілей.

Теоретиками педагогічного управління виділяється у структурі внутрішньошкільного контролю розділ «контроль за навчально-виховним процесом», до якого входить «контроль за станом викладання». Вирішення питань, пов'язаних з визначенням змісту праці вчителя неможливе без встановлення критеріїв. Під стандартом розуміється нормативний документ, що встановлює комплекс норм, правил, вимог до праці вчителя і відповідає наступним вимогам:

- об'єктивність (незалежність від волі перевіряючого);
- значимість кожного критерію в оцінці праці;
- науковість (достатнє та чітке наукове обґрунтування критеріїв, що вводяться до стандарту як основні);
- практична спрямованість (зв'язок із практикою роботи школи);
- доступність (можливість використання критеріїв у практичній діяльності);
- зв'язок з іншими стандартами, прийнятими у галузі освіти;
- повнота (всебічне відображення всіх сторін діяльності);
- зв'язок критеріїв стандарту праці вчителя з метою навчання;
- діагностичність (можливість за пропонованими критеріями поставити однозначний діагноз про той чи інший рівень кваліфікації праці вчителя).

У педагогіці визначено види діяльності вчителя: проєктувальна, конструктивна та комунікативна (за А.І.Кузьмінським), які пов'язані з умінням вчителя користуватися різними педагогічними технологіями, визначити мету навчання та способи пред'явлення навчальної інформації [35]. Розглянемо ці види діяльності.

*Проєктувальний* вид діяльності пов'язаний із проєктуванням навчального процесу у конкретних педагогічних умовах.

*Конструктивний* вид діяльності пов'язаний із розробкою приватних методик.

*Комунікативний* вид діяльності пов'язаний з викладом навчального матеріалу таким чином, щоб він був засвоєний учнями у процесі навчання.

Демократичний стиль управління вимагає позиції співробітництва, що передбачає вимогливість, засновану на довірі, взаємоповазі та взаємодопомозі. Це передбачає контроль всіх учасників навчально-виховного процесу, а надання методичної допомоги. І звичайно, працюючи в режимі співпраці, не можна вводити терміни «вчитель на довірі», «повний контроль», «частковий контроль», «поглиблений контроль» тощо. Найвищим проявом професіоналізму у тій чи іншій сфері діяльності є вміння об'єктивно аналізувати власну діяльність, контролювати її виконання, тобто прагнути самоконтролю.

Часто спостерігаються труднощі вчителя у самоконтролі і самокорекції своєї праці виражаються у наступному: недостатня повнота і системність психологічних знань, недостатня рефлексія і низька критичність стосовно себе, коли вчитель не бачить у собі причин, що заважають йому зрозуміти учня чи впливати на нього. Визначаючи тематику роботи методичних об'єднань потрібно передбачити загальні труднощі вчителя, що ведуть до неефективності його праці.

У журналі «Завуч» упорядниками збірки «Рекомендації з організації управлінської діяльності» О.М. Муравйовим, А.Є. Богоявленською

запропоновано відмінні риси функцій внутрішньошкільного контролю демократичного стилю керівництва, які є прийнятними для будь-якої школи і на підставі яких можна визначити вимоги до його проведення [35]. До них відносяться:

- вивчення, дослідження системи педагогічної діяльності вчителя, накопичення інформації про його роботу на основі аналітично обґрунтованих цілей, накопичення інформації про його роботу на основі аналітично обґрунтованих цілей та добре продуманих програм, аргументованих досвідом вчителів та рекомендацій прогресивної дидактики, теорії виховання, вікової та педагогічної психології.

- підпорядкування контролю завданням надання конкретної та своєчасної методичної допомоги, всілякого сприяння зростанню його педагогічної кваліфікації.

- встановлення відносин співробітництва між керівниками школи та вчителем на основі уважного ставлення до його творчих пошуків, глибокої зацікавленості у розвитку індивідуальної своєрідності вчителя, щирої віри в потенційні можливості педагога працювати краще, працювати на рівні вимог до школи, що оновлюється.

- планування «об'єктів», цілей та завдань контролю з урахуванням думок педагогічного колективу, висновків методичних об'єднань вчителів-предметників та вчителів початкових класів, пропозицій атестаційної комісії.

- узгодження змісту та форм контролю безпосередньо з учителем, беручи до уваги його міркування про наявні труднощі в роботі та невирішені проблеми у педагогічній практиці.

- розвиток гласності в системі внутрішньошкільного контролю як для випереджаючого повідомлення педагогічного колективу про конкретні напрями контролю, так і щодо оперативного інформування вчителів про результати перевірки стану справ у школі.

- безумовне збереження за вчителем права на утвердження своєї думки та обґрунтування правомірності та педагогічної доцільності своїх методичних та теоретичних поглядів.

Сказане вище дозволяє пояснити структуру внутрішньошкільного контролю, у якій нами не виділяється «контроль за діяльністю вчителів», «контроль за станом викладання». Ми вважаємо, що логіці нашого дослідження більше відповідають розділи: контроль за рівнем знань та вмінь, контроль за рівнем вихованості, контроль за станом методичної роботи, контроль за станом матеріально-технічної бази, контроль за станом всенавчання, контроль за документацією. Заступник директора з навчально-виховної роботи спільно з керівниками методичних об'єднань визначає на початку навчального року графік проведення контрольних робіт та зрізів, діагностичних робіт та тестів, що дозволяють визначити рівень навченості учнів. Контролюються результативні показники ефективності праці вчителя. Заступник директора з навчально-методичної роботи коригує запропоновані теми засідань, семінарів тощо, які дозволяють вчителю ефективно організувати свою працю. Контроль у цьому випадку полягатиме у визначенні процесуальних показників ефективності праці вчителя та проводиться з метою:

- забезпечити диференційовану методичну роботу,
- створити умови для творчої роботи методичного об'єднання з урахуванням здобутків педагогічної практики,
- визначити нові підходи до освітньої діяльності, що сприяє оновленню змісту освіти, розвитку дитини,
- надати науково-методичну допомогу у проведенні експериментальної та дослідно-дослідницької роботи,
- узагальнити та поширити результативний досвід роботи.

Контроль за рівнем знань та умінь націлений на виявлення їхнього обсягу, глибини, системності, міцності. За допомогою графіків таблиць

простежується успішність школи за останні роки, аналізується чи є динаміка успішності позитивною. Аналізуючи динаміку успішності на уроках через вивчення шкільної документації, розмови, спостереження, проведення робіт, перевіряється рівень знань, умінь, навичок, тобто їхня повнота, глибина і системність, виявляються типові помилки, прогалини у знаннях учнів. Роботи для перевірки складаються різного рівня із залученням вчителів, враховуються терміни проходження програмного матеріалу. Достовірність перевірки залежить від продуманості схеми аналізу, що дозволяє класифікувати основні прогалини у знаннях учнів. Використовуються контрольні зрізи на 15-20 хвилин, графічні перевірочні роботи, практичні перевірочні роботи. Для усної перевірки знань використовуються заздалегідь підготовлені питання, причому доцільно, щоб роботи проводилися вчителем, попередньо уточнюється, кого з хлопців необхідно запитувати. [14]

Контроль за станом документації передбачає вивчення різноманітних документів – класних журналів, журналів для факультативних занять, гурткової роботи, з домашнього навчання, тематичного і поурочного планування, планів виховної роботи, щоденників, особових справ тощо.

Перевірка класних журналів дозволяє отримати інформацію про виконання навчального плану, програм, характер запису домашнього завдання, систему опитування, відвідуваність та успішність школярів.

Вибірковий перегляд учнівських зошитів дає наочне уявлення про рівень грамотності учнів, про дотримання вимог єдиного орфографічного режиму, обсяг домашнього завдання, про систематичність і ретельність перевірки письмових робіт. При аналізі змісту навчальних програм, виконання планів та їх практичної частини необхідно використовувати вивчення шкільної документації, проводити попередній інструктаж та індивідуальні бесіди за підсумками перевірки. Критерієм оцінки тут є відповідність навчального плану, навчальної програми їхнього реального виконання. Обов'язковою є ретельна перевірка скоригованих програм на

початку навчального року методичною радою школи та їх затвердження. Потрібно враховувати обмін досвіду роботи над авторськими програмами профільних і непрофільних предметів. При контролі за виконанням навчальних програм застосовуються і такі форми як вивчення та аналіз самостійних творчих та контрольних робіт учнів, адміністративні контрольні роботи, особисте опитування учнів під час відвідування уроку, бесіди з учнями та вчителями, робота тематичних семінарів.

Контроль за станом матеріально-технічної бази передбачає застосування таких форм як вивчення відповідної документації, вивчення виставкового матеріалу, журналів обліку роботи. Об'єктами контролю є стан шкільних навчально-виховних приміщень, спортивних залів, методичного кабінету, приміщень груп продовженого дня, кабінетів для гурткової роботи, навчальних кабінетів, лабораторних приміщень, шкільної бібліотеки, обладнання навчального процесу технічними засобами, апаратурою, наглядним посібником. ділянку та організація роботи на ньому.

Пропонуємо методичні рекомендації щодо порядку проведення внутрішньошкільного контролю.

1. Періодичність, віце та тематика контролю визначаються необхідністю отримувати об'єктивну інформацію про реальний стан справ для збереження та розвитку освітньої установи. Залежно від цілей і завдань контроль проводиться у вигляді тематичного чи фронтального контролю, тривалість яких має перевищувати понад 5-10 днів.

2. Відповідно до річного плану необхідно своєчасно довести до відома педагогічного колективу про майбутній плановий контроль.

3. Для проведення внутрішньошкільного контролю формується комісія, видається вказівка про строки перевірки, призначення голови комісії, визначення папки перевірки, встановлення строків надання підсумкового документа (довідки).

4. Голова комісії розробляє Програму зі здійснення контролю, яка погоджується з членами комісії та затверджується керівником освітньої установи не пізніше ніж за 5 днів до початку перевірки.

5. Організація роботи комісії: голова комісії розподіляє серед членів комісії завдання відповідно до Програми; члени комісії роблять необхідну добірку документів на тему контролю; перед початком роботи голова комісії спільно з керівником освітньої установи проводить нараду, на якій знайомить членів комісії з Програмою, намічаються спільні дії.

6. В процесі роботи треба: враховувати пропозиції щодо об'єктів перевірки та строків роботи; висновки, зауваження, пропозиції мають бути об'єктивними, доказовими, їх необхідно обговорити на підсумковій нараді; перед підбиттям підсумків внутрішньошкільного контролю голова комісії проводить співбесіду з членами комісії за результатами контролю (щоб уникнути розбіжностей висновків та пропозицій) та розподіляє тематику повідомлень; голова комісії координує підготовку підсумкового документа за результатами перевірки, знайомить з ним керівника освітньої установи та доповідає керівництву про хід та результати внутрішньошкільного контролю.

7. Програма внутрішньошкільного контролю встановлює специфіку конкретної перевірки та має забезпечити достатню інформованість та порівнянність результатів контролю для підготовки підсумкового документа.

8. При плануванні внутрішньошкільного контролю необхідно розрахувати час, необхідний його виконання, враховуючи витрати на: ознайомлення та вивчення нормативних правових актів з тематики контролю, що проводиться; консультації та інструктування учасників контролю; бесіда із учасниками освітнього процесу; підготовку необхідної документації та інформації, що надається для осіб, які здійснюють контроль; вивчення підсумкових робіт випускників освітньої установи; підготовку підсумкового документа (довідки); підбиття підсумків внутрішньошкільного контролю.



9. Перед початком перевірки голова комісії визначає перелік документів, необхідних для вивчення під час проведення внутрішньошкільного контролю, показники, аналіз яких дав би достатню інформацію, становив повну картину діяльності суб'єкта контролю. Показниками є елементи кількісної та статистичної інформації, які можна порівнювати між собою та використовувати для діагностики змін результативності діяльності суб'єкта контролю за певний період часу. Для об'єктивності результатів діяльності необхідно використовувати джерела інформації.

10. У разі, коли особа, яка здійснює внутрішньошкільний контроль, робить висновок про те, що суб'єкт контролю не справляється зі своїми обов'язками, він повинен повідомити про це керівника освітньої установи, викласти свою думку у підсумковому документі.

11. Якщо при проведенні внутрішньошкільного контролю виявлено порушення законодавства або інші недоліки у діяльності суб'єкта контролю з питань, що не входять до Програми внутрішньошкільного контролю, а також якщо прийняття рішення за виявленими фактами не входить до компетенції освітньої установи, дані про негативні факти мають бути передані до відповідні компетентні органи управління освітою чи інші органи виконавчої.

12. Структура та зміст підсумкового документа (довідки, записки, доповіді) повинні відображати: підстави перевірки (вказати наказ, розпорядження); коротку характеристику об'єкта; джерела отримання інформації (анкети, перелік документів, контрольні зрізи та тести, бесіди з учасниками освітнього процесу, перегляд чи вивчення учнівських робіт тощо); кількість відвіданих уроків, лекцій, семінарів, практичних занять, перевірених робіт, проведених бесід тощо.

Висновки та пропозиції повинні показати, що вони ґрунтуються на реальному матеріалі, підтвердженому кількісними показниками, їх

об'єктивність має ґрунтуватися на безпосередньому спостереженні та вивченні результатів освітньої діяльності. Питання має бути всебічно вивчений у тих завдань даного внутрішньошкільного контролю.

13. За підсумками внутрішньошкільного контролю залежно від цілей та завдань, форми перевірки та з урахуванням реального стану справ можуть проводитись засідання педагогічної ради, виробничі, робочі наради з педагогічним складом, наради адміністрації навчального закладу. Результати внутрішньошкільного контролю, що відображають думку членів комісії, оформляються підсумковим документам (довідкою), підписанням усіма членами комісії в строк не пізніше 2 тижнів після закінчення перевірки. Директором освітньої установи може бути видано накази, розпорядження, вказівки. Результати тематичної перевірки низки суб'єктів контролю можуть бути оформлені одним підсумковим документом.

14. Особи, діяльність яких піддавалася внутрішньошкільному контролю, повинні поставити підпис про ознайомлення з результатами контролю у підсумковому документі. [13]

Ця інструкція відбиває діяльність всіх учасників внутрішньошкільного контролю, організацію самого процесу, зміст контролю, структуру та зміст підсумкового документа.

Таким чином, можна констатувати, що теоретичні основи систем внутрішньошкільного контролю досить глибоко розроблені і висвітлені в працях різних авторів. Але перетворення, що відбуваються в нашій країні, загострили цю проблему і зажадали теоретичного переосмислення низки аспектів організації контролю. Нами виявлено дефіцит досліджень щодо вивчення специфіки реалізації контрольної функції в сучасній школі.

Проведена робота дає підстави перейти до наступної частини дослідження, основним завданням якої є вивчення досвіду системи контролю у школах, теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка ефективності запропонованої нами системи контролю.

## **РОЗДІЛ 2 ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **2.1. Аналіз практичної реалізації контрольної функції заступника директора з навчально-виховної роботи**

Джерелами інформації про стан внутрішньошкільного контролю у школах міста при проведенні експериментальної частини нашого дослідження виступали наші особисті спостереження, думка директорів, заступників директорів, вчителів, публікації в газетах та методичних журналах, документи інспекторських відділів, конкретний досвід шкіл. Для перевірки аналітичної роботи з виявлення стану досліджуваного питання було використано методи анкетування, бесіди, спостереження, аналізу, конспектування, знайомство зі статистичними даними та інші прийоми.

При визначенні основних базових понять, розглядаючи досвід шкіл з проблеми, що досліджується, зупинимося на понятті «педагогічний досвід». Будь-яке педагогічне дослідження так чи інакше звертається до практичного досвіду педагогів, управлінців у школі. Успіх творчого пошуку залежить від того, наскільки дослідник обізнаний про практичне вирішення проблеми, які дані він має.

Переходячи до опису педагогічного досвіду шкіл, ми нагадаємо, що перед тим як скласти план контролю за функціонуванням та розвитком школи, необхідний глибокий аналіз роботи школи та визначення пріоритетних напрямків роботи.

Системи внутрішньошкільного контролю в школах суттєво відрізняються один від одного в залежності від того, які завдання і яким чином, з використанням яких засобів вирішуються, які застосовуються управлінські дії, як здійснюється взаємодія між суб'єктами. Саме для

створення цілісної картини ми розглядаємо планування внутрішньошкільного контролю з урахуванням індивідуальних особливостей кожної школи. Сукупність окремих нововведень, впровадження інновацій в освітній процес дозволить визначити особливості реалізації контрольної функції у сучасній школі. У ході перевірки ми визначили, що для всіх напрямів роботи школи здійснюється колективна діяльність, розвивається самоконтроль, збільшується гласність контролю, підвищується якість контролю за рахунок делегування контрольних повноважень заступникам директора, виходячи з посадових обов'язків кожного. Проводячи дослідження на тему своєї роботи, ми проаналізували відповідну літературу та діяльність шкіл міста Старокостянтинова щодо здійснення внутрішньошкільного контролю.

Розглянемо особливості організації роботи гімназії. При переході з одного якісного стану в інший, гімназія Старокостянтинова відійшла від традиційної системи управління і поставила таке завдання: створити таку структуру внутрішньошкільного управління, яка б сприяла більш повному втіленню вихідних принципів, переведення колективу в режим розвитку, динамічного руху до постійно зростаючих результатів. У цьому управлінні, водночас і контроль, має стати природним механізмом розвитку всіх учасників педагогічного процесу самого процесу теж. Виконання вимог науки до обліку змістових змін в об'єкті управління, забезпечення координації діяльності всіх елементів структур та підструктур, їхньої гнучкості та внутрішньої зорієнтованості на рух сприяли створенню своєї структури управління. У разі школи нового типу управлінська діяльність є насправді пізнавальною, отже перетворюючою.

Заступники директора з навчально-виховної роботи не лише відстежують результати навчання учнів, а роблять це на основі діагностики. Розглянемо деякі функціональні обов'язки щодо теми нашого дослідження.

Перший заступник директора здійснює контроль за якісним забезпеченням усіх режимних моментів поточної діяльності, відповідає за зміцнення навчально-матеріальної бази та її збереження. Заступник директора з науково-методичної роботи серед інших обов'язків здійснює контроль за розробкою та реалізацією авторських, скоригованих навчальних програм та дає їм первинну оцінку, відстежує рівень професіоналізму педагогів, узагальнює та поширює досвід їхньої роботи. Особливості діяльності наукового консультанта відбиваються на специфіці його статусу: дотримується незалежність у процесі допомоги, а результати діяльності носять рекомендаційний характер. У гімназії виділені основні етапи процесу консультування:

1. Підготовка до консультування.
2. Діагностика діяльності гімназії
3. Розробка пропозицій.
4. Знайомство з управлінськими процедурами та умовами роботи.
5. Збір даних та виділення проблем.
6. Виявлення та обговорення пропозицій та постановка операційних проблем.
7. Виклад та обговорення пропозицій, контроль їх використання, визначення ефективності.

Як бачимо, контроль над діяльністю навчально-виховного процесу здійснюється заступниками директора, науковим керівником. До контролю залучаються й інші служби, наприклад, психологічна через вивчення педагогами інтересів, нахилів та здібностей школярів у зв'язку з профільністю навчання та допрофесійною підготовкою, діагностичну діяльність. Ефективність використання психологічної служби пояснюється чітким визначенням прав та обов'язків психологів, щільністю та конкретністю режиму їх роботи, чіткістю планування на основі цілей та конкретних завдань гімназії, забезпеченням єдності психолого-педагогічної

та дослідницької діяльності, зв'язком теоретичних знань з аналізом фактів повсякденного життя, підготовкою практичних, що впливають на якість управління. Велике значення у здійсненні управління приділяється адміністративно-громадським органам управління та самоврядування: науково-методичній раді, кафедрам, раді методичного кабінету, органам самоврядування: конференції шкільного колективу, раді гімназії, науковому товариству учнів тощо. Робота ради гімназії йде за такими напрямками: доопрацювання та затвердження навчально-виховних програм, змісту навчання, методів, засобів та форм організації навчання та виховання, розробка критеріїв атестації педагогічних працівників, критеріїв відбору учнів, участь у роботі атестаційних та експертних комісій, проведення експертизи використовуваних технологій навчання, програм, підручників та навчальних посібників, методик тощо.

Рада методичного кабінету є органом професійного самоврядування, який забезпечує самоорганізацію, самоконтроль педагога, всіляко стимулює інноваційний пошук вчителів. Ця порада дозволяє, визначаючи стратегію та тактику експериментальної діяльності, допомогти вчителю визначити орієнтири педагогічної творчості, рекомендує новинки педагогічної науки, відстежує основні напрямки педагогічного пошуку вчителів, формує позитивну громадську думку навколо інновацій.

Зміна змісту освіти в гімназії вимагала нових підходів та організації виховання. Для успішного вирішення цієї мети у структурі управління замість традиційних класних керівників було сформовано корпус кураторів-вихователів. Основними функціями роботи є: аналітична, організаційно – координуюча, комунікативна. Перед кураторами ставляться завдання: створення сприятливих умов особистісного розвитку учнів; відстеження та виявлення індивідуальних особливостей учнів, створення умов для їх проведення; налагодження конструктивних відносин із працюючими вчителями для поступового переходу учнів до самоосвіти та індивідуальних

програм навчання; корекція індивідуального розвитку учнів класу, що сприяє вільному та повному розкриттю всіх здібностей школяра та їх формуванню разом із сім'єю тощо.

Особливість структури управління гімназії полягає в тому, що завдяки їй видно і вчителя, і дитину. Вона багато в чому визначає дух, традиції, філософію навчального закладу. Практика показала, що така структура допомагає керівнику освітньої установи забезпечити гармонійність, узгодженість цілей, дій та результатів діяльності всіх ланок управлінського ланцюга. Поступовість будівництва нової структури управління та самоврядування полягала в її пристосуванні під нові завдання. На першому етапі, коли традиційна масова школа розпочала свій шлях до гімназії, управління було багато в чому традиційним, з елементами самоврядування та експертизи. На другому етапі роботи школи-гімназії природно почала посилюватися науково-дослідна функція управління. Нарешті, третьому – ця функція стала переважати, як у системі управління, і самоврядування, створюючи механізм творчого розвитку всього колективу. Дана характеристика дозволяє пояснити, що контроль тісно взаємодіє з діагностуванням, аналізом та корекцією. Він має індивідуальний і творчий характер, оскільки більш ніж у 70-ти відсотків вчителів тема самоосвіти стала темою дослідження, створюються авторські програми вчителя-дослідника.

Отже, аналізуючи наведену структуру внутрішньошкільного управління, слід зазначити підвищення статусу голів методичних об'єднань вчителів до рівня завідувачів кафедр. Дану структуру відрізняє розмаїття горизонтальних зв'язків між кафедрами та окремими вчителями, яка не характерна для традиційної структури внутрішньошкільного управління. Це створює більш сприятливі умови для оптимізації управлінської праці членів адміністрації, заступників директора школи, дозволяє уникнути дублювання

функціональних обов'язків та зробити керованими всі компоненти шкільного життя.

Ефективність внутрішньшкільного контролю в даному випадку визначається, передусім, розширенням горизонтальних зв'язків, що призводить до демократизації контролю, до створення умов реалізації своїх здібностей педагога, отже, до творчого характеру контролю.

Особливістю загальноосвітньої школи №2 стала робота щодо вирішення проблеми «Формування адаптаційних умінь в урочній та позаурочній роботі». Для підвищення рівня освітян велися семінари, що відбивають основну проблему школи. Велику увагу було приділено організації роботи вчителів початкової ланки. За результатами перевірок було рекомендовано вчителям початкових класів розробити систему з подолання труднощів учнями у засвоєнні орфографічного та граматичного мінімуму.

Аналіз відвіданих уроків, контрольних робіт, адміністративного контролю показує, що вчителі вміють працювати зі учнями, що не встигають, враховують реальні можливості та психологічні особливості дітей. Разом з тим вчителям-предметникам необхідно працювати в тіснішому контакті з класними керівниками і потрібна більш дієва допомога психолога школи. Також при аналізі навчальної діяльності адміністрацією школи було виявлено причини, що вплинули на перебіг навчального процесу:

- Необ'єктивне виставлення оцінок у проміжній атестації вчителями-предметниками.
- Порушення вчителями правил ведення шкільної документації.
- Недостатня робота вчителів з учнями, що не встигають.
- Порушення теплового режиму школи.

Виходячи з основних завдань школи, основними напрямками у виховній роботі були: естетичне, моральне, фізичне виховання, робота з попередження бездоглядності, правопорушень та злочинів. Мета на наступний навчальний



рік була названа такою «Створити сприятливі умови для розумового, духовного, фізичного та морального розвитку учнів, допомогти їм адаптуватися до сучасних умов та обставин». Вирішення цієї мети впливало через постановку завдань:

- Формування патріотичної свідомості, розвиток почуття причетності до долі країни.
- Виховання свідомого, активного інтересу до знань.
- Виховання моральності, культури поведінки, спілкування, мови.
- Розвиток творчих здібностей учнів.

У ході дослідження ми звернулися до організації контролю у загальноосвітній школі №3, яка працює за методичною темою «Вироблення системи заходів щодо вибору та апробування тих методик, програм та технологій, які розвивають інтелектуальні вміння та навички учнів». Під час контролю за певним предметом для вчителів проводився моніторинг на методичних об'єднаннях. Протягом навчального року здійснювалась методична допомога при аналізі відвіданих уроків, при співбесіді з вчителями, під час проведення предметнометодичних семінарів, під час навчання вчителів на курсах підвищення кваліфікації, на педагогічних радах, на методичних порадах, на шкільних заходах: День школи, науково-практична конференція, предметні декади. Під час бесіди з членами адміністрації з'ясовано, що стежити за інформацією з управління складно через відсутність методичних журналів, невеликий та недосконалий фонд шкільної бібліотеки. Аналізуючи роботу минулого навчального року, ними зроблено висновки, що навчання у профільних класах не приносить передбачуваного результату, регіональний компонент не виконаний тією мірою, яку хотілося б мати. Здійснення методів навчання в мобільних групах мав більш раціональне використання навчального плану і якісний результат - великий відсоток вступу до ЗВО.

Створення виховної системи у шкільництві спрямовано на естетичне і моральне виховання. Мета цього напрямку визначена, як гармонійний розвиток особистості на основі духовних цінностей, світової культури з опорою на сім'ю та здоров'я дитини. Заступник директора з виховної роботи вважає, що є недоліки у створенні роботи. Зокрема, необхідно посилити контроль за проведенням класної години та її якістю. Потрібно шукати нові форми роботи з батьками.

Однією з провідних шкіл міста є загальноосвітня школа №1, яка знаходиться на 3-му етапі реалізації концепції моделі «Адаптивна школа». Перед тим, як запропонувати систему внутрішньошкільного контролю, визначеного школою, зупинимося з її особливостях, оскільки тільки в цьому випадку можна говорити про доцільність та ефективність запропонованого контролю. Пріоритетними напрямками освітньо-виховної діяльності стали: вирішення проблеми варіативності освіти відповідно до розробленої концепції; диференціація навчання та забезпечення особистісно орієнтованого підходу в тісній єдності його з колективними та груповими методами.

Організація навчальної та методичної діяльності школи зосереджена на вирішенні основних питань науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу.

Відповідно до поставлених завдань визначено зміст діяльності педагогічного колективу, форми та методи методичної роботи. У роботі методичних об'єднань виділені практична спрямованість в обговоренні методичних проблем, пропаганда передового педагогічного досвіду через відкриті уроки, наставництво, практикуми, творчі звіти, методичні декади, розвиток творчості вчителя.

Відбулися зміни й у статусі науково-методичної ради. Окрім організаційно-методичної роботи, вона виконує функції педагогічного аналізу, діагностики, проектування. Підвищено роль у проблемно-

методичному аналізі методичної роботи та сучасної діяльності школи, розширено арсенал форм та методів роботи з учителем. Головним результатом діяльності школи має бути висока якість навчання та відповідні індивідуальному рівню інтелектуальний потенціал знань учнів. На це спрямована і кадрова політика, і робота з підвищення професійної майстерності вчителів, виховна робота та зміст навчального плану школи.

Для виявлення низької якості знань у групах класів проводився класно-узагальнюючий контроль. Під особливий контроль було поставлено навчальний процес у 11 класах. Крім цього, протягом навчального року контролювалось:

- виконання навчальних програм,
- рівень знань та навичок учнів,
- продуктивність роботи вчителя,
- робота зі учнями, що слабо встигають і не встигають,
- якість та ефективність позаурочної предметної діяльності.

Адміністрацією школи було обрано різні форми контролю: класно-узагальнюючий контроль у 9, 11 класах, тематичний (рівень знань, умінь та навичок у 5 класах, стан та якість творчої роботи учнів з української мови та літератури), персональний (відвідування уроків молодих спеціалістів та вчителів, які потребують методичної допомоги), оглядовий (стан шкільної документації).

Основним завданням внутрішньшкільного контролю залишається надання методичної допомоги. Підсумки контролю підбивалися на засіданнях педрад, нарадах при директорі та завучі, малих педрадах, засіданнях методичних об'єднань. Основні висновки щодо результатів перевірок оформлялися у довідках. За підсумками перевірок запропоновано, наприклад, ширше використовувати у практиці роботи педагогів педагогічний моніторинг з метою виявлення рівня засвоєння знань з окремих

предметів, а також для визначення якості знань, запроваджено систему зрізових робіт.

Зрізові роботи проводились з усіх предметів з 5 по 11 класи:

вересень – нульовий зріз;

грудень – контрольний зріз за 1-е півріччя;

травень – підсумковий контроль знань за 2-ге півріччя.

Особливістю даної школи є запровадження індивідуальних аркушів, що сприяє залученню всього педагогічного колективу до контролю за результативністю діяльності школи. Вчитель заповнює індивідуальний лист, де здійснюється аналіз отриманих результатів, виявляються причини, намічаються заходи щодо коригування навчального процесу, аналізуються причини отримання високого чи низького результату. У майбутньому ці дані дозволять зробити порівняльний аналіз ефективності викладання навчального предмета у різні навчальні роки.

Як одна з ефективних форм диференційованого навчання у школі використовуються факультативні заняття – навчальні додаткові заняття на вибір учнів, які дозволяють враховувати схильність дітей, розвивати їх інтереси, готувати до самоосвіти та самовизначення. При здійсненні контролю за діяльністю факультативів зверталася увага на методи проведення занять вчителями, форми занять, які використовуються вчителями, їх ефективність, формування вчителями вмінь та навичок самостійної роботи учнів з першоджерелами, словниками, активність та самостійність учнів у процесі факультативних занять, відвідуваність факультативних занять учнями (ведення журналу факультативних занять), ефективність факультативних занять.

За підсумками роботи було зроблено такі висновки:

1. Підсилити практичну спрямованість занять.
2. З метою поглиблення теоретичних знань учнів удосконалювати форми та методи проведення факультативних занять,

3. Підсумки роботи факультативів, їхню результативність підбивати наприкінці навчального року на науково-практичній конференції учнів.

Аналіз стану шкільної документації – один із розділів плану внутрішньошкільного контролю. Протягом навчального року при перевірці класних журналів приділяли увагу таким питанням як оформлення журналу, виконання навчальних програм, об'єктивність атестації учнів, наявність системи обліку знань та ін. Питання про стан шкільної документації розглядалося на засіданнях методичних об'єднань, педагогічних рад. Адміністрація приймає рішення щодо посилення контролю за веденням шкільної документації на поточний навчальний рік.

Окремо виділяється контроль за сучасною діяльністю, при цьому велика увага приділяється моніторингу сучасної діяльності, що простежується через вирішення наступних питань:

- програмно-методичне забезпечення реалізації концепції «адаптивна школа»;
- методичне забезпечення, вирішення організаційних проблем щодо переходу початкової школи до навчання за програмою 1-4;
- результативність впровадження індивідуального «Базового плану школи»;
- застосування інноваційних технологій для підвищення результативності навчання;
- функціонування інтегративної системи внутрішньошкільного контролю;
- контроль-аналітична діяльність та її вплив на об'єктивність оцінки знань, умінь і навичок учнів.

Для формування педагогічної системи школи розроблено та прийнято наступну програму, в якій окремо виділяється організація поточного контролю за роботою вчителя. Ми вважаємо за необхідне, навести тут всю програму, оскільки це дозволить оцінити необхідність проведення контролю, як напрями діяльності системи. (Додаток В)

При складанні плану внутрішньшкільного контролю ця школа застосовує таблицю, що складається з наступних розділів:

Строки	Зміст контролю	Мета контролю	Методи контролю	Відповідальні	Висновки
--------	----------------	---------------	-----------------	---------------	----------

Наведемо зразкові цілі контролю та методи, що використовуються у практиці роботи школи №1.

Мета: ступінь укомплектованості, раціональне використання кадрового потенціалу, ступінь забезпеченості підручниками, дотримання єдиних вимог щодо ведення документації, обмін педагогічним досвідом, знайомство із системою та характером сучасної роботи, ефективність роботи, якість освітньої підготовки з математики, контроль за станом знань, умінь і навичок, система роботи з проведення корекційних зон, визначення рівня кваліфікації, дотримання вимог до планування, адаптація учнів до нових умов навчання, формування внутрішньої мотивації до навчання у 10 класі, рівень навченості та вихованості, робота з обдарованими дітьми, формування відповідальності до навчання.

Методи контролю: складання списків, співбесіда, контрольні зрізи, перевірка документації, відвідування уроків, тестування, спостереження за режимом та змістом роботи, взаємовідвідування, опитування і тощо.

Питанням виховної роботи у плані школи приділено меншу увагу. Основною метою є виховання особистості вільної, життєлюбної, соціально активної. Відповідно до мети поставлені стратегічні та організаційні завдання, визначено роботу з педагогічними кадрами щодо здійснення виховної роботи, наприклад, вивчення особистості учнів з метою спонукання його до саморозвитку і самовиховання. У плані роботи окремо виділено заходи щодо здійснення класно-узагальнюючого контролю, фронтального контролю, контролю якості знань учнів, тематичний контроль, персональний контроль. Аналіз стану внутрішньшкільного контролю у школах показав,

що в основному, наприкінці навчального року адміністрація, підбивши підсумки роботи та стан якості знань учнів, їхній рівень вихованості, намічає план контролю на новий навчальний рік, що включає контроль за всіма розділами навчальної, виховної, методичної роботи, роботи з батьками, класними керівниками, організаційно-господарською роботою.

У деяких школах активно застосовується план роботи, складений на тиждень, до якого включаються такі об'єкти, які потребують постійної систематичної перевірки: перевірка ведення зошитів, щоденників, класних журналів, індивідуальної та додаткової роботи з учнями та інші. Даний план контролю дисциплінує і керівників школи та вчителів, забезпечує повну інформацію з цілої низки найголовніших питань навчально-виховного процесу.

Як ми змогли переконатися, система оцінки якості освітньої підготовки учнів складає основі особистісно-орієнтованого підходу до освіти. Повноцінність знань учнів забезпечується міцністю знань, умінням застосовувати їх під час вирішення завдань різного характеру та системним характером їх отримання. Атестація учнів, перевірочні роботи дозволяють отримати картину по школі прийняття відповідних рішень, сприяють успішному перебігу навчального процесу.

Наступне завдання з вивчення досвіду внутрішньошкільного контролю полягало в тому, щоб з'ясувати глибину поінформованості керівників школи про стан внутрішньошкільного контролю через особисті бесіди, визначити їхню готовність у творчому вирішенні існуючих проблем, протиріч.

Основним методом, крім названих вище, стало анкетування. У ньому взяли участь вчителі школи, заступники директорів. Нами розроблено та проведено такі анкети: «Мінуси моєї роботи», «Як слід організувати внутрішньошкільний контроль», використовували під час проведення дослідження анкети: «Ідеальний управлінець очима вчителів та самих управлінців».

Результат анкет, які проводяться серед заступників директорів шкіл міста, дозволило виявити, що однією з основних проблем є управлінська компетентність (24%). Крім цього – недостатність матеріального оснащення навчально-виховного процесу (68%), невміння виділяти у доступній літературі інформацію, необхідну для конкретної школи (21%), освоєння інновацій (16%). Кількісно-якісний аналіз даних показує, що найкраща поінформованість спостерігається не в тих адміністраторів, хто має великий досвід роботи, як передбачалося, а в тих, до чийх функціональних обов'язків входить здійснення контролю за інноваційною діяльністю. Деякі заступники директора обмежуються діяльністю диспетчера, що не сприяє їхньому професійному зростанню. Дані анкет дозволяють зробити висновок, що заступники директора мають уявлення про те, що потрібно вдосконалювати, але їм не вистачає системи для точної реалізації цих потреб та засобів для їх реалізації. Проведене опитування показало також, що на формування якостей, необхідних для ефективного управління, негативно впливають внутрішня скутість, ірраціональне мислення, відсутність гнучкості, звички, що склалися, часто не враховується особистість підлеглого.

Таким чином, вивчення системи внутрішньошкільного контролю в різних школах з допомогою таких способів аналітичної роботи, як масове анкетування, вибіркові бесіди, аналіз, особисті спостереження та ряду інших дозволило отримати реальну картину системи внутрішньошкільного контролю в школах міста і оцінити доцільність проведеного контролю, що відображає особливості кожної школи.

## **2.2. Структура і зміст моделі з реалізації контрольної функції заступника директора на сучасному етапі**



Ми провели не тільки теоретичний аналіз проблеми дослідження, але й зупинилися на досвіді системи внутрішньошкільного контролю у школах міста, на його описі у науково-практичних журналах. У цьому параграфі розглянемо модель контрольної функції заступника директора на сучасному етапі, що реалізується у загальноосвітній школі №1 м.Старокостянтинова.

Організація внутрішньошкільного контролю при побудові сучасної моделі школи враховує не тільки соціальне замовлення на освітні послуги, а й особистісні особливості, інтереси педагогічних кадрів, особливості регіону, наявність позитивного досвіду у вирішенні проблеми. Школа, яка враховує особливість контингенту і орієнтована особистісний розвиток дитини, прагне допомогти учневі побачити своє місце у соціумі і шукати задля досягнення своєї мети соціально прийнятні кошти. При побудові моделі контрольної функції ми опишемо основні цілі, завдання, які розглядаються при побудові моделі першого рівня, а й зупинимось на описі конкретних процедур здійснення, тобто, на елементах другого рівня.

Ми вже неодноразово наголошували, що, як показали наші дослідження, не можна розглядати контрольну функцію поза конкретною школою, не визначивши основні напрями та особливості школи, не проаналізувавши її роботу. Виходячи з цього, зупинимось на характеристиці школи.

Школа №1 розташована у житловому масиві, в якому розташовані окремі будинки, квартири, гуртожитки, малосімейки. Є футбольний майданчик, спортивний клуб, дитячий клуб. За соціальним складом, культурним рівнем та освітніми потребами створюється своєрідний мікросоціум, що і робить актуальними не лише навчальні, а й виховні дії педагогічного колективу.

Авторитет школи як серед населення, так і в педагогічному середовищі стабільно високий. У штаті школи працюють досвідчені вчителі-методисти та досить молоді вчителі, 13 відмінників освіти. На базі школи проводять

семінари, міські методичні об'єднання, 5 вчителів школи є керівниками міських методичних об'єднань.

Проблеми рівневої диференціації та реалізації регіонального компонента у навчанні та вихованні вирішуються відповідно до розробленої концепції «Адаптивна школа». Є.А. Ямбург визначає адаптивну школу як масову загальноосвітню школу, де є місце кожній дитині незалежно від її індивідуальних психофізичних особливостей і схильностей. Це школа швидкого реагування на ситуацію, що стрімко змінюється, школа різнорівнева і багатoproфільна, що включає спектр класів від корекційно розвиваючих до гімназичних і ліцейських.

Для вирішення завдань рівневої диференціації у школі створено не тільки прогімназичні, передпрофільні та профільні класи, а й класи педагогічної підтримки (компенсуючого навчання для дітей із затримкою психологічного розвитку за програмою допоміжної школи).

Блок додаткової освіти у школі представлений: центром «Регіональної освіти»; різними гуртками; хореографічним, хоровим, театральним гуртками; «Математичною школою», спортивними секціями.

Ця школа знаходиться на завершенні II організаційно-постановного етапу реалізації концепції розвитку школи за сучасною моделлю. Завдання другого етапу частково виконані: - повторно скоригований навчальний план та йде його апробація; підібрані та використовуються діагностичні методики проведення психолого-педагогічних досліджень учнів; самоосвіта педагогів проходить через систему семінарів та індивідуальну роботу. Але все ж таки існує потреба в курсовій перепідготовці вчителів. Водночас не вирішено завдання створення матеріальної бази.

Для експертизи експериментальної та інноваційної діяльності створено експертну раду. Оскільки експертиза, ми підкреслювали це раніше, останнім часом стає невід'ємною частиною контролю, то нами визначено заходи щодо контролю за експериментальною та інноваційною діяльністю. (Додаток Д)

Кінцева мета методичної роботи – високий рівень професіоналізму педагогів. До цієї мети вели всі науково-методичні заходи: педради, засідання МО, семінари, предметні декади, огляди-конкурси, відкриті уроки. Для того, щоб аналіз відвіданих уроків проводився з більшою компетентністю, між адміністрацією розмежовано контролювання навчальних предметів.

Ми вже наголошували, що школа знаходиться у мікрорайоні, де дуже багато гуртожитків, а внаслідок цього низький рівень матеріальної забезпеченості, культурний рівень батьків. У зв'язку з цим важливим завданням є здійснення заходів щодо виконання всенавчання, які для нашої школи є особливо важливими, що знайшло відображення у системі внутрішньошкільного контролю.

Робота соціальних педагогів, логопеда та психологічної служби також налаштована на вирішення проблеми всенавчання. Ці служби визначили завдання допомогти дітям у швидшій адаптації та успішності навчання, уміння правильно говорити, налагодити контакти між учнями.

В управлінні розвитком дитини значущість набуває спільної роботи психологічної служби з соціальними педагогами. Система діагностик щодо визначення рівня вихованості учнів, розвитку їх загальнокультурного рівня нині перебуває в стадії становлення.

Контроль за якістю освітнього процесу проходив через контроль за рівнем знань та контроль за станом методичної роботи. Для контролю залучалися не тільки адміністрація та керівники МО, а й викладачі, громадські організації. Ми вважаємо, що необхідно і надалі розширювати горизонтальні зв'язки в управлінні навчально-виховним процесом, що призводитиме до гласності контролю та його достовірності. Ми змогли активізувати роботу Ради школи, яка досі існувала формально, і була створена як одна з модних течій.

Велика увага приділялася роботі з документацією. Насамперед визначалися вимоги, які узгоджувалися з керівниками метод'єднань. Необхідне точне планування проходження програми, яке затверджується на початку року на засіданні методоб'єднання та заноситься до протоколу. Кожен викладач повинен мати чітке уявлення, де в програмі він знаходиться, і скільки годин залишилося з конкретної теми.

Аналіз планів класних керівників за навчальний рік показав, що частина формально підходить до складання плану, обмежується переліком будь-яких справ, що визначило необхідність семінару-навчання.

Основними завданнями виховної діяльності школи є:

1. Формування патріотичної свідомості та розвиток почуття причетності до долі Батьківщини, формування моральних позицій.
2. Розвиток пізнавальних потреб та інтересів до культурно-історичних цінностей.
3. Залучення учнів до роботи з відродження, збереження та примноження культурних, духовно-моральних цінностей через центр регіональної освіти.

Ми показали обґрунтованість запропонованої системи контролю у зв'язку з певними пріоритетними напрямками роботи сучасної школи, сучасними вимогами щодо здійснення контрольної функції у ній. Таким чином, організований контроль вимагає звільнення адміністрації від роботи в режимі диспетчера, створення умов для організації індивідуально творчого підходу до викладачів, передачі функції відстеження за процесом розвитку школи на службу з діагностики, роботи зі зміцнення горизонтальних зв'язків між різними підрозділами школи, посилення гласності фактичних результатів. Розуміючи під моделлю сукупність елементів, що характеризують управління школою, ми пропонуємо модель внутрішньошкільного управління, побудовану виходячи з моделі Р.Шейвелсона, що сприяє ефективнішому здійсненню контрольної функції,

оскільки вона характеризує не лише оціночні показники на вході та виході, а й дає уявлення про навчально-виховний процес в цілому.

Ця модель контролю сконцентрована не лише на результаті, до яких належать навчальні досягнення, інформація про вступ до вищих навчальних закладів, продовження освіти чи працевлаштування, якими якостями наділений випускник та як ці якості відповідають його власним планам. Вона враховує які якості має педагогічний колектив школи, рівень підготовки учнів, що вступають до школи та фінансове та матеріальне забезпечення школи. Звичайно, завдання, що стоять перед освітньою системою, повинні досягатися завдяки цілеспрямованій діяльності, тому гідністю моделі є відстеження якості школи, якості навчальних планів та програм, якості викладання, якості навчання, до якого належить і якість виховання.

### **2.3. Оцінка ефективності та результативності при реалізації контрольної функції заступника директора**

Аналізована література на тему нашого дослідження показала недостатню розробленість і відсутність необхідного теоретичного обґрунтування інструментарію для оцінювання ефективності внутрішньошкільного контролю. Тотальність проведеного контролю за відсутності критеріїв та показників оцінки викликали лише негативне ставлення до нього. Особистісно-орієнтована спрямованість, властива сучасній школі, визначає додаткові вимоги до управління у школі. Насамперед, до створення атмосфери взаємної поваги та довіри, якої досить складно досягти при здійсненні контрольної функції, але без якої не буде ефективності процесу контролю. Про це говорять результати анкетування серед вчителів шкіл (охоплено 84 особи), в яких визначалася ефективність контролю. Аналіз анкет показав, що обґрунтованість вибору об'єкта

контролю бачать 38% опитаних, здійснення системи контролю за виконанням освітніх стандартів – 63%, впевнені у чіткості та професіоналізмі рекомендацій, висновках, оцінках контролюючої особи – 42%, згодні в тому, що контроль носить демократичний та голосний характер – 43%.

Розглядаючи різні підходи до оцінки ефективності роботи освітнього закладу, ми визначили, що найпоширенішим є порівняння цілей, поставлених на початку здійснення контрольної функції перед системою із досягнутими за певний час результатами. Недоліками цього підходу є неоднозначність визначення цілей для освітньої системи, отримання несподіваних результатів через невизначеність факторів, що впливають на навчально-виховний процес. Виниклі протиріччя вирішують, конкретизуючи мету кожного етапу контролю, формулюючи її так, щоб можна було оцінити процес. Також існує підхід, у якому порівнюють досягнутий результат із соціальним замовленням суспільства, яке визначає кінцеві результати загальноосвітньої підготовки учнів.

Даний напрям призвів до створення школою моделі випускника, що має прогнозовані та діагностовані якості, але неможливо об'єктивно і повно оцінювати ефективність освітнього процесу на основі побудови якоїсь ідеальної моделі випускника. Те, що ці напрями не вирішили проблему оцінки ефективності процесу, призвело до того, що тепер модним стало фіксування лише кінцевого результату, звідси виникає і поняття «управління результатами». Але цей напрям також не можна вважати ідеальним, оскільки він не дозволяє розглядати навчально-виховний процес, дієвість інноваційних процесів і одночасно вимагає великих витрат часу, необхідності активного використання комп'ютерів для відстеження результатів, що неможливо через недостатню матеріальну бази шкіл. Очевидно, необхідно оцінювати комплексно результати роботи школи, що можливо при дослідницькому підході.

Головним критерієм оцінки діяльності школи є її результативність. У сучасній управлінській літературі можна зустріти різноманітні показники з метою оцінки діяльності школи, у той час існує спроба відмовитися від кількісних показників роботи школи, зупинитися лише на якісній оцінці. Для об'єктивності висновків необхідне застосування якісних та кількісних показників. При оцінці діяльності школи за кінцевими показниками існує система показників, що найчастіше зустрічає: рівень навченості учнів, їх рівень вихованості, рівень здоров'я, рівень соціальної адаптації.

Розглянемо показники результативності роботи школи: рівень навченості учнів, їхній рівень вихованості, рівень здоров'я та рівень соціальної адаптації. У цьому кожному показнику визначимо ефективність. Потім покажемо умови, що забезпечують ефективність контрольної функції заступника директора та назовемо показники контрольної функції, що визначають ефективність навчального процесу.

Показник рівня здоров'я виявляється в абсолютних та відносних цифрах за класами, їх паралелями, ступенями школи та школою в цілому. Він включає групи здоров'я учнів, фізкультурні групи і медичні патології. Інформація може бути отримана шляхом вивчення документації або на основі диспансеризації учнів. Для показника рівня здоров'я особливо важливою є тенденція його зміни, тому контроль має здійснюватися планомірно протягом багатьох років. Проведена нами робота дозволяє говорити, що на погіршення здоров'я впливають такі фактори, як недотримання санітарних норм, неблагополуччя психологічного клімату, погіршення екологічної та соціально-економічної ситуації, невідповідність програм і технологій віковим особливостям учнів, відсутність оздоровчих заходів у системі збереження здоров'я. Профілактика і по можливості - корекція психічних та тілесних недуг, збереження здоров'я учнів дуже важливе для школи, тому нами розроблено комплексну програму.

Найбільш ефективним засобом цілеспрямованого, системного та впорядкованого формування особистості учня, є правильно організований педагогічний процес. Якість шкільного управління має перевірятися за показниками результативності навчального процесу. В основному називаються три основні показники: навченість, розвиненість і вихованість.

Проведений нами аналіз показав, що у більшості шкіл користуються лише одним показником – навченістю, розглядаючи відповідність знання та вміння учня прийнятим стандартам з кожного предмета окремо та з усіх предметів загалом. Інструментарієм для оцінювання цього показника є загальна та якісна успішність, що є відображенням суб'єкт-об'єктних відносин.

Успішність оцінюється традиційним бальним показником та не корелює з результатами психолого-педагогічної діагностики. Два інших показники результативності: розвиненість та вихованість представлені слабо і не мають системи оцінювання. Виникає необхідність у повній та системній розробці інших критеріїв – педагогічної діяльності та управлінської діяльності школи. Підвищення якості управління служить зміна збору інформаційного забезпечення, яким завжди займалися члени адміністрації, та які займали левову частку часу. Інформація, що збирається, повинна бути системою відомостей, що сприяють достовірності наших уявлень про певну сферу.

У літературі пропонується математичне обґрунтування ефективності навчального процесу. Цікава робота Є.Коваленко, в якій він доводить, що об'єктивний метод оцінки ефективності навчального процесу та визначення оптимальних умов його протікання є закономірним, необхідним і неминучим [29]. Одним із основних методів, що дозволяють вирішувати зазначені завдання, є метод моделювання. Моделювання дозволяє вивчити різноманітні ситуації на основі імітування. Імовірнісне моделювання організації навчального процесу дозволить визначити математичний вираз критерію



ефективності, оптимального числа вправ і частоти контролю виявлення ступеня засвоєння навчального матеріалу на заданому рівні. З його допомогою можна будувати алгоритм оптимізації навчального процесу.

Дослідження показали, що з оцінки ефективності праці вчителя необхідно брати результат у співвідношенні з поставленими завданнями. Необхідно спиратися на об'єктивне вивчення результатів праці – навченості та вихованості учнів за допомогою контрольних робіт, тестування та діагностування, потім порівнювати отримані результати з поставленими цілями. Ефективність роботи можна розглянути в різних умовах: подивитися як та сама мета (наприклад, навченість школярів) при варіюванні різних методів дає різні результати. В ефективність праці вчителя включають стан мотиваційної сфери та особистісної залученості вчителя до своєї праці; володіння сучасними технологіями організації та психологічної інтенсифікації своєї праці, у тому числі скорочення втрат часу та непотрібної витрати сил учнів та вчителя; наявність гуманних відносин у праці; продуктивність психічного розвитку учнів; досягнення високого рівня праці (майстерність) і знаходження нових форм його здійснення (творчість); відкритість до подальшого професійного розвитку (професійне навчання).

Необхідно виділити процесуальні та результативні показники ефективності праці вчителя. Процесуальні показники розкривають те, як учитель здійснює педагогічну діяльність та спілкування, як реалізує у процесі праці свою особистість, які його працездатність, здоров'я, які процеси діяльності та спілкування.. Результативні показники розкривають, які результати навченості та вихованості досягає вчитель.

При аналізі результативності слід прагнути до показників, які фіксують учня як цілісну особистість, суб'єкта навчальної діяльності; враховувати не тільки досягнення програмних вимог, а й активізацію резервів особистості учня, вчителя, їх індивідуальності.

Проведені опитування показали, що зберігається оцінка роботи вчителя за зовнішніми та формальними показниками: успішність, документація, оформлення кабінету тощо. Запропоновані показники можуть застосовуватися під час підбиття підсумків роботи вчителя та оцінки його результатів, при атестації вчителів.

Таким чином, результати контролю дозволяють порівняти роботу вчителів в одному класі або динаміку роботи одного вчителя. Але протягом кожного року фіксуються результати контролю за критичними точками.

Розглянемо наступну складову результативності навчально-виховного процесу – рівень вихованості. Спочатку, при побудові системи виховної роботи, ми визначили 3 етапи:

1 етап – становлення системи, формування мети, вироблення головних орієнтирів в організації виховного процесу; визначення системоутворюючих видів діяльності. При здійсненні цього етапу в учительському колективі посилюються розбіжності, в учнівському - з'являються лідери, внутрішні зв'язки системи розвинені ще досить слабо.

2 етап – обробка змісту діяльності та структури системи; затвердження системоутворюючих видів діяльності; відпрацювання ефективних форм та методів виховання; інтенсивний розвиток шкільного колективу; інтенсивне міжвікове спілкування; розвиток самоврядування; інтенсифікація взаємодії між школою та навколишнім середовищем. Тут спостерігається формування колективів за вертикаллю, ослаблення класних колективів, народжуються традиції.

3 етап - функціонування системи у заданому режимі: упорядкування життя школи, у системі якої кожен елемент займає своє місце, міцніють зв'язки між елементами; інтегрування навчального та позанавчального процесу; становлення єдиного шкільного колективу; зміцнення традицій; посилення інтересу до конкретної особистості. На цьому етапі школа

створює за межами середовище свого колективу, стаючи авторитетною в мікрорайоні, зростає рівень творчості дітей і дорослих.

Нами здійснювалася діагностика вивчення вихованості школярів, вивчення класних колективів, дослідження організаційних аспектів виховного процесу. При вивченні вихованості використовувалися методики: «Ріпка» або «Що в мені виросло?» для визначення змін у особистості учня протягом навчального року; «Магазин» для визначення сформованого в учнів рівня творчої активності; діагностика рівня творчої активності визначення в учнів рівня творчої активності; готовність учнів до вибору професії; метод вивчення мотивів участі школярів у діяльності; самооцінка особистості; акцентуація характеру.

Третьою складовою результативності є стан здоров'я учнів.

Якість шкільного управління має перевірятися за певними показниками. Для нашої школи це навченість, вихованість, здоров'я учнів, соціальна адаптація. У цьому вони розглядаються комплексно, кожен член педагогічного колективу має про них уявлення.

При оцінюванні навченості розглядається як відповідність знань і умінь стандарту. Велика увага приділяється індивідуальним особливостям учня, у тому числі його соціальному становищу, ступеню готовності випускників до продовження освіти. Одне з основних завдань нашої школи в роботі з учнями-випускниками: створити умови для виявлення своїх здібностей, нахилів та можливостей, а надалі інтересів та потреб. Тому одним із показників ефективності ми називаємо рівень соціальної адаптації учнів та випускників школи до продовження освіти.

Під соціалізацією ми розуміємо двосторонній процес: з одного боку, людина засвоює систему знань, і цінностей, які дозволяють йому функціонувати як повноправний член суспільства; з іншого боку, не лише збагачується соціальним досвідом, а й активно відтворює систему соціальних

зв'язків, реалізує себе як особистість, впливає на життєві обставини оточуючих людей.

Спираючись на наявний досвід оцінки та коригування навчально-виховного процесу на основі вивчення кінцевих та проміжних результатів педагогічної діяльності, що здійснюється вченими та вчителями-практиками, нами розроблено пакет документів, що дозволяють відстежити подальше життя наших випускників, їх здібностей у влаштуванні особистого життя.

Матеріали для дослідження віддалених результатів соціалізації учнів-випускників школи №1.

1. Анкета класу
2. Список випускників
3. Зведена таблиця відомостей про випускників
4. Основні критерії оціночної характеристики життєдіяльності випускника у післяшкільний період із погляду загальнолюдських соціальних цінностей.
5. Протоколи засідань педагогічної ради школи, яка розглянула питання «Аналіз соціальної ефективності навчально-виховної діяльності школи та завдання педагогічного колективу щодо його підвищення»
6. Доповідь директора школи на вказану тему, прочитана на засіданні педагогічної ради.
7. Матеріали раніше проведених засідань педагогічної ради, нарад, конференцій; публікації працівників школи з проблеми вивчення; коригування та прогнозування віддалених результатів навчально-виховної діяльності школи.
8. Розподіл обов'язків у шкільній соціологічній групі.
9. Зразковий зміст листа, який надсилається на підприємство, де працює випускник.
10. Схема виробничої характеристики.

11. Анкета для випускників школи, які закінчили навчання 10-12 років тому.

12. Відомості про зайнятість та працевлаштування випускників у перший рік після випуску.

Нами неодноразово вказувалося на те, що в сучасних умовах, при зміні підходу до контролю, він набуває творчого характеру у зв'язку з тим, що розширюються повноваження керівників з надання допомоги вчителям в узагальненні їхнього інноваційного досвіду, у виділенні особливостей їхньої педагогічної системи з подальшим оформленням її в дослідницьку лабораторію вчителя. Теми самоосвіти згодом переходять у теми дослідження, що сприяє переходу контролю на самоконтроль, консультативний контроль. Все це передбачає розвиток управлінської культури, як членів адміністрації, так та керівників різних груп та вчителів.

Вимоги до стану внутрішньошкільного контролю, які визначають ефективність навчально-виховного процесу та його результати, повинні відповідати на такі питання:

1. Чи існує система внутрішньошкільного контролю?
2. Які види та форми, методи внутрішньошкільного контролю застосовуються у школі?
3. Який зв'язок функцій внутрішньошкільного контролю з іншими функціями управління?
4. Чи є демократичним контроль (гласність, залучення громадських організацій, вчителів за бажанням).

Таким чином, ефективність контролю підвищується за рахунок відповідності досліджуваних результатів експертної оцінки зростання демократизації контролю та переведення його на творчий характер. Контроль має бути, як нами виявлено раніше, гнучким, своєчасним, доцільним, систематичним, оперативним, колегіальним, об'єктивним. Враховуючи ці вимоги, необхідно визначити мету контролю, яка відрізняється від цілей

управління школою та сприяє досягненню високих результатів діяльності школи. Необхідно співвіднести реальне становище із запланованим, виявити якість організації тієї чи іншої справи, спрямованої на вдосконалення навчально-виховного процесу, визначити результативність навчальної та виховної роботи загалом. Вибір цілей контролю залежить від загальних завдань, які вирішуються школою у навчальному році, від об'єктивної оцінки навчально-виховного процесу, від рівня майстерності педагогічного колективу, від тривалості роботи керівників школи у цьому колективі та інших факторів. Чим повніше враховуються різні чинники при встановленні цілей контролю, тим ефективніше сам контроль.

Дотримання колегіальності передбачає делегування повноважень, що є інструментом включення співробітника до процесу демократичного та ефективного контролю. В.Бегей, розглядаючи делегування повноважень, визначив такі правила:

- необхідно поставити цілі, надавши кошти на її досягнення при відповідальності за отримання якісних результатів,
- здійснення повноважень протягом тривалого часу,
- письмове здійснення делегування дозволяє чітко та ясно сформулювати завдання, узгодити проміжні контрольні терміни,
- при роботі зі слабко підготовленими співробітниками необхідний відповідний інструктаж,
- необхідно надавати докладні вказівки, уважно спостерігати за виконанням, терпляче коригувати [3].

На ефективність контролю великий вплив має і стимулювання, яке має бути успішним, а саме «нагородження чи похвала мають бути адекватні внеску людини у справу; добрі, відчуті слова говорити віч-на-віч, а офіційний текст повідомити чи зачитати при всіх; одноманітність нагород і слів стирає поріг значущості їх нагороджуваного. Встановлено, що мотиваційна структура властива людині, потрібно вміти лише у певній ситуації знайти

правильний мотив. Як нами наголошувалося раніше, одним із методів, які застосовуються при аналізі діяльності шкіл, була розмова з керівниками шкіл. У ході дослідження жоден з них не сказав, як вони оцінюють ефективність проведеного контролю.

Ми не раз наголошували на демократичному характері контролю, управлінській культурі, тому не можемо не зупинитися на особистості адміністратора, який здійснює цю функцію. На нашу думку, ефективність контролю залежить також і від підходу заступника директора до його виконання. Позиції керівників різні, одні вважають, що без жорсткого щоденного контролю, неможливе функціонування школи. Інші, проводячи контроль, намагаються обійти всі гострі кути, щоб не образити вчителя, або кажуть те, що ними було помічено. Часто пропонуються різні схеми, у яких визначається необхідна кількість відвідуваних уроків адміністратором. Практика нашої роботи показує, що відвідувати потрібно стільки уроків, скільки необхідно для забезпечення високого рівня освітнього процесу, що залежить від різних факторів, наприклад, від мети, що стоїть перед керівником, конкретної ситуації. Перед відвідуванням уроку необхідна підготовка визначення цілей, завдань для учнів та матеріалу, необхідного для аналізу. Після відвідування серії уроків розробляються рекомендації, що обговорюються разом з учителем, та намічаються шляхи вирішення проблем. Якщо під час перевірки виникають зауваження, потрібна методична допомога, необхідно рекомендувати літературу, відвідування семінарів і уроків вчителів, активно вирішують цю проблему і визначаються терміни повторного контролю. Якщо досвід вчителя корисний, видається наказ про заохочення, проводиться семінарське заняття для зацікавлених педагогів, можливе узагальнення досвіду та рекомендації для атестації. Така організація відвідування уроків призводить до того, що вчителі просять надати консультативну допомогу як професійну послугу.

До показників успішності організаційної діяльності заступника директора можна віднести якість навчання та виховання у школі, рівень освіченості випускника та рівень навчальної мотивації, тобто те, що ми відносимо до результативності роботи школи. Сюди належать і якісні показники, такі як рівень педагогічної майстерності вчителів, створення творчої атмосфери та вдосконалення відносин між усіма учасниками навчально-виховного процесу. Не можна говорити про успішність роботи адміністратора, не сказавши про організацію своєї праці, тобто високого рівня організації власної діяльності, яка до того ж має бути якісною.

Після проведеного експерименту в середній школі №1, нами виділено такі показники ефективності контролю:

- 1) практичне значення;
- 2) продуманість системи контролю;
- 3) здійснення методичної допомоги;
- 4) гласність контролю;
- 5) стимулюючий характер контролю;
- 6) простота контролю;
- 7) єдність вимог;
- 8) виконання етапів контролю.

У ході нашого дослідження ми дійшли висновку, що при ефективному внутрішньошкільному контролі орієнтація на поставлені цілі та методу їх досягнення відбувається краще, активніше застосовуються знання, здібності та досвід членів педагогічного колективу, все це призводить до цілеспрямованого розвитку педагогічного процесу. Але водночас така організація контролю призводить до того, що важче встановити чітку відповідальність за роботу, залучення великої кількості учасників контролю та одночасне підпорядкування кільком відповідальним (наприклад, заступникам директора) сприяє підвищеній конфліктності. Тому важливим є



проектування та підтримка такого зовнішнього середовища, в якому вчителі, що працюють разом, повинні діяти продуктивно.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеної роботи на тему дослідження визначено концептуальні положення, що стосуються зміни існуючої системи внутрішньошкільного контролю та приведення її у відповідність до вимог часу. Зокрема, узагальнено накопичений теоретичний та практичний досвід з проблеми внутрішньошкільного контролю, проаналізовано педагогічні умови контролю. У ході дослідження встановлено вплив соціально економічних відносин у суспільстві на освітню програму взагалі і на систему управління зокрема. Визначено необхідність наукового підходу до проблеми на основі системно-діяльнісного підходу в управлінні. Розглянуто зміну змісту, цілей, завдань та функцій контролю у сучасній школі.

У першому розділі нашого дослідження ми дійшли висновку, що контроль, як і будь-яка управлінська функція, пов'язаний із стабілізацією та розвитком. Природно, що у школі одночасно є обидві тенденції. Контроль в умовах розвитку школи регулює процес перспективного розвитку. Особливістю контролю за процесом переведення школи від одного стану в інший є його взаємозв'язок з діагностикою, аналізом та корекцією навчально-виховного процесу.

Нами визначено основні базові поняття, ключовими з яких є контрольна функція, педагогічний досвід, структура. Показано обґрунтованість застосування методів, поширених у дослідженнях, розглянуто структуру контрольної функції заступника директора у сучасних умовах. У ході дослідження проаналізовано систему внутрішньошкільного контролю, що застосовується в різних школах м. Старокостянтинова, та виявлено реальний стан процесу контролю у практиці шкіл міста.

Об'єктом дослідження служили школи міста. Результати анкетування, що проводяться серед заступників директорів шкіл міста, дозволили виявити, що однією з основних проблем є управлінська некомпетентність,

незадоволеність матеріальною забезпеченістю навчально-виховного процесу, освоєння інновацій.

Ми показали практичну реалізацію контрольної функції у чотирьох школах одного міста. Аналіз стану внутрішньшкільного контролю показав, що в основному, наприкінці навчального року адміністрація, підвівши підсумки роботи, розглянувши стан якості знань учнів, їхній рівень вихованості, намічає об'єкти контролю на новий навчальний рік, що включають контроль за всіма розділами навчальної, виховної, методичної роботи, роботи з батьками, класними керівниками, організаційно-господарську роботу.

При організації контролю керівники шкіл не завжди дотримуються вимог до планування контролю, визначаються лише терміни та відповідальні, що недостатньо для проведення ефективного контролю. Залучення до контролю членів педагогічного колективу сприяє мінімальним витратам часу, всебічному аналізу та достовірності отриманих результатів.

У міру розвитку школи більша увага приділяється творчому контролю за динамікою професійного зростання вчителя.

Проведений нами експеримент, визначив, що при переході з одного якісного стану в інше управління набуває демократичного характеру, який виражається у координованій діяльності членів адміністрації з питань розвитку школи, що призводить до індивідуально-творчого та дослідницького підходу до розвитку вчителя; у більшій увазі до вивчення думки батьків, вчителів, учнів про процес навчання та виховання через діагностування, анкетування при організації навчально-виховного процесу.

Як показало наше дослідження, ефективність слід оцінювати за тим, як здійснюваний педагогічний процес впливає на навчання та виховання, соціальну адаптацію, на стан здоров'я учня. Оцінивши роботу школи, можна говорити і про ефективність контрольної функції, як однієї з функцій управління. При цьому для об'єктивності та всебічності оцінки ефективності

необхідно розглянути також умови, що визначають ефективність контролю. Після проведеного експерименту в середній школі №1, нами виділені такі показники ефективності здійснюваного контролю: практична значимість, продуманість системи контролю, здійснення методичної допомоги, стимулюючий характер контролю, простота контролю, єдність вимог, виконання етапів контролю.

Ми можемо констатувати, що якщо дослідження в ефективності роботи школи були повністю зосереджені на самій школі, то чергова стадія досліджень має охоплювати батьків, населення мікрорайону, де знаходиться школа. Необхідно враховувати і відмінності шкіл, які обумовлені місцезнаходженням школи, характеристиками району та безліч інших факторів.

Ефективність роботи школи полягає не лише у підвищенні успішності учнів, а й у покращенні умов праці педагогічного персоналу. Необхідно виховувати та розвивати почуття відповідальності за освітній процес усіх його учасників, що має привести до покращення зв'язків з населенням мікрорайону та підтримки відносин, що ґрунтуються на довірі, взаєминах у дусі партнерства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атестація і самоатестація загальноосвітніх шкіл. Вінниця: Книга-Вега, 2002. 320 с.
2. Аузіна М. О. Інноваційні процеси в освіті. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 103 с.
3. Бегей В. Демократизація управління загальноосвітньою школою. Тернопіль, 2005. 195 с.
4. Білокобильська Н. Розвиток логічного мислення. Початкова освіта. 2000. № 41. С. 3.
5. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Абетка для директора. Київ: Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.
6. Бондар В. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. Київ, 2000. 192 с.
7. Василенко Н. В. Компетентнісний підхід в освіті: реалізація теорії та практики. Київ, 2017. 170 с.
8. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: монограф. Київ: Тираж, 2005. 380 с.
9. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами. Директор школи. № 23–24 (455–456). 2007. С. 53–61.
10. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2010. 389 с.
11. Вологін Ю. Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки. Молодь і ринок. 2011. № 8 (79). С. 129–133. URL: file:///C:/Users/Master/AppData/Local/Temp/Mir\_2011\_8\_32.pdf
12. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.

13. Даниленко Л. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора школи: [монографія]. 2-е вид. К.: ЛОГОС, 2002. 140 с.
14. Даниленко Л. ЦППО: сучасна модель керівника школи. За результатами теоретико-прикладного дослідження. *Управління освітою*. 2004. № 15–16. С. 4–5.
15. Дичківська І. Д. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. Академвидав, 2004. 352 с.
16. Дроб'язко П. Управління заступником директора школи навчально-виховним процесом: метод. посібник. Київ: Оріяни, 2003. 76 с.
17. Дьяченко Б. Менеджмент освіти — соціально-психологічна система управління: Методичні рекомендації до науково-методичного семінару спеціалістів відділів освіти. Луганськ, 2000. 23 с.
18. Євтух М.Б. Забезпечення якості вищої освіти – важлива умова інноваційного розвитку держави і суспільства (освіта вища; якість освіти). *Педагогіка і психологія*. 2008. №1. С. 70–74.
19. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. Бібліотека шкільного світу. Київ: Ред. загальнопед. газ, 2005. 128 с.
20. Єльнікова Г. З досвіду організації підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Післядипломна освіта в Україні*. 2002. № 2. С. 66–69.
21. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: Курс лекцій. Київ: ЦППО АПН України, 2002. 133 с.
22. Зайченко О. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти: [монографія]. К.: ВПЦ Техпрінт, 2000. 352 с.
23. Закон України про освіту. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38–39, ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/conv#n186> (дата звернення 28.11.220).

- 24.Зубко А. Організаційно-педагогічні умови вдосконалення навчального процесу в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів: дис... кандидата пед.наук. Київ, 2002. 188 с.
- 25.Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. URL: [http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm)
- 26.Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернеттехнологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 4, Т. II. С. 64–74.
- 27.Карамушка Л. Психологія управління: навчальний посібник. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
- 28.Клокар Н. Управління професійним зростанням керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти. *Рідна школа*. 2014. № 5. С. 25–29.
- 29.Коваленко Є. Інноваційні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Психолого-педагогічні науки*. 2015. № 3. С. 7–14.
- 30.Концепція розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні. *Професійно-технічна освіта*. 2004. № 3. С. 5–7.
- 31.Коротков Е. Концепція якості освіти. Освіта.ua. 05.07.2006. URL: <http://ru.osvita.ua/school/method/1342/print/> (дата звернення 28.11.22).
- 32.Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти. Полтава: Техсервіс, 2006. 418 с.
- 33.Кравчина О. Є. Інформатизація організаційно-управлінської діяльності в загальноосвітній школі. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2008. № 3(7). URL: <http://www.ime.edu-ua.net/em7/emg.html>.
- 34.Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. Запоріжжя: Просвіта, 2003. 272 с.
- 35.Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи: Навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 486 с.

36. Курлянд З. Н. Педагогіка вищої школи. К. : Знання, 2007. 495 с.
37. Кучерова Г. Шляхи організації НВП. Директор школи. 2011. № 29/30. С. 1, 3–35.
38. Кушніренко І. В. Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні. Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів; 6–7 квітня 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. 213 с.
39. Лукіна Т. О. Технологія організації та проведення моніторингових досліджень якості шкільної освіти / Анотовані результати науководослідної роботи інституту педагогіки за 2008 рік . Київ: Педагогічна думка, 2009. 424 с. С. 119 -121.
40. Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2012. 160 с.
41. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
42. Маркіян С. В. Інновації як фактор розвитку освіти. VI Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція. Харків, 2006. 155 с.
43. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Планетапринт, 2016. 197 с.
44. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
45. Медведь В. В. Цільові орієнтири діяльності професійно-технічних навчальних закладів у нових економічних умовах *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. праць*. Київ-Запоріжжя, 2005. – С. 143-147.
46. Менеджмент організації: підручник / Л. І. Федулова [та ін.]. Київ: Либідь, 2003. 448 с.



47. Мисик О. С. Теоретичні засади педагогічної інноватики. *Професійна підготовка педагогічних кадрів в умовах інноваційної перебудови української національної освіти: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку: матеріали Міжвузівської науково-практичної конференції* (11 жовтня 2007 р.). Хмельницький: ХГПА, 2007. 309 с.
48. Мойсеюк Н. Педагогіка. URL: [https://pidru4niki.com/16701214/pedagogika/osnovi\\_upravlinnya\\_zagalnoosvitnim\\_navchalnim\\_zakladom](https://pidru4niki.com/16701214/pedagogika/osnovi_upravlinnya_zagalnoosvitnim_navchalnim_zakladom)
49. Моніторинг розвитку професійно-технічної освіти: метод. реком. / Н.О. Величко, І.М. Савченко, В.В. Ягупов / За ред. Т.В. Волкової. Київ: Інститут ПТО НАПНУ, 2011. 196 с.
50. Нова українська школа: Концептуальні засади реформування середньої школи / упор.: Л. Гриневич, О. Елькін та ін., заг. ред. М. Грищенко. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkolacompressed.pdf> (дата звернення: 10.03.2023).
51. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / za zag. red. H. Bibik. M. Kyiv: TOB «Vydavnychij dim «Plyady», 2017. 206 s.
52. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Сер. Педагогіка*. 2018. № 1(20). С. 52–56. URL: [file:///C:/Users/Master/AppData/Local/Temp/Nvmdpu\\_2018\\_1\\_9.pdf](file:///C:/Users/Master/AppData/Local/Temp/Nvmdpu_2018_1_9.pdf) (дата звернення 28.11.22).
53. Олійник В. В., Медведь В. В. Цільове управління професійнотехнічними навчальними закладами в ринкових умовах: Навч. посібник. Київ: ЦППО, 2002. 68 с.
54. Осадчий І. Г. Соціально-філософські аспекти формування загальної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Київ: Пед. думка, 2012. 148 с.
55. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової; НАПН України,

- Ин-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін.-т післядиплом. пед. освіти. Луганськ: Рєзніков В. С., 2011. 306 с.
56. Освітній менеджмент: навч. посіб. /за заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
57. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 420 с.
58. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. Київ: Школяр, 2000. 302 с.
59. Пехота О. М., Старєва О. М. Особистісно орієнтоване навчання: підготовка вчителя: монографія. Миколаїв: Іліон, 2005. 272 с.
60. Попенко О.М. Професійна культура вчителя як інтеграційна якість особистості педагога-професіонала. *Наукові записки НДУ ім. М.Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2012. № 1. С. 44-49.
61. Присяжнюк Т. А. Сутність поняття «логічне мислення». Проблеми та перспективи наук в умовах глобалізації: матеріали V Всеукраїнської наукової конференції. Ч. I: педагогіка, психологія, мовознавство. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2009. С. 104–107.
62. Савченко З. В. Використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінській діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Електронна бібліотека НАПН України. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/100/>
63. Савченко О.Я. Об'єкти, функції і види контролю навчальних досягнень учнів початкових класів. *Початкова школа*. 2012. № 8. С. 6.
64. Сиротенко Г. О. Сучасний урок: інтерактивні технології навчання. Харків: Основа, 2003. 164 с.
65. Смолей В. В. Загальні принципи шкільного менеджменту. Наукові записки. Серія: Педагогіка. 2010. № 3.
66. Третьяков П. І. Управління школою за результатами: практика педагогічного менеджменту. *Нова школа*. 2001. С. 21.

67. Федоренко П. Системний підхід у практиці управління школою. Завуч. 2011. № 15. С. 4–6.
68. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
69. Чистяков П. А. Прийняття управлінських рішень на основі використання сучасних ІТ-технологій. Всеосвіта. URL: <https://vseosvita.ua/library/prijnattaupravlinskih-risen-na-osnovi-vikoristanna-sucasnih-it-tehnologij-356.html>
70. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: «Знання», 2002. 583 с.

### Педагогічні умови реалізації контрольної функції

<b>Умови</b>	<b>Традиційна школа</b>	<b>Інноваційна школа</b>
Генералізація (зміст контролю)	Здійснення контролю в рівній мірі та обсязі за всіма напрямками діяльності	Визначення основних напрямів діяльності системи
Інтеграція (учасники контролю)	Проведення контролю адміністрацією школи	Делегування повноважень громадських формувань, залучення учнів, педагогів
Гуманізація	Підтримка суб'єкт-об'єктних відносин -дріб'язкова опіка, регламентація, диктат; -прагнення до об'єктивної оцінки діяльності викладача з навчання учнів	Створення суб'єкт-об'єктних відносин -надання викладачеві вільного вибору технології навчання та виховання; -створення умов для постійного самовдосконалення вчителя; -виявити динаміку розвитку особистості викладача та намітити програму щодо його подальшого вдосконалення;

## Додаток Б

### Основні відмінності контрольної функції у сучасній школі від її здійснення у традиційній школі

	Традиційна школа	Сучасна школа
Зміст внутрішньошкільного контролю	Встановлення відповідності досягнутих школою результатів нормально-завданням, з метою підтримки стабільного функціонування школи	Крім встановленого для традиційної школи, експертиза інноваційного процесу, тобто. новоутворень, що виникали в навчально-виховному процесі, контроль відповідності новоутворень якісно виявився критеріям, державним стандартам освіти.
Принципи організації внутрішньошкільного контролю	Жорстка централізація, принцип управлінської піраміди: зверху донизу. Права та відповідальність за процес внутрішньошкільного контролю зосереджені в руках адміністрації.	Запобіжний характер та делегування прав та відповідальності в процесі внутрішньошкольного контролю учасникам навчально-виховного процесу. Поєднання суспільного, адміністративного та самоконтролю учасниками педагогічного процесу.
Організація взаємодії внутрішньошкільного контролю	Основним є принцип впливу на контролюючу систему. Принцип особистої влади. Ведучим є суб'єкт - об'єктні відпаданя. Еталон є виконавча діяльність працівників.	Основним є принцип взаємодії в процесі внутрішньошкільної контролю. Провідним є суб'єкт – суб'єктні віддалення. Еталонами поведінки є інноваційна діяльність учасників педагогічного процесу.
Функції внутрішньошкільного контролю	Контроль виконання. Функція «зворотнього зв'язку» між керуючою та керованою підсистемами.	Діагностична функція. Стимулююча функція. Розвиваюча та навчальна функція. Здійснення зворотний зв'язок.
Індивідуалізація		Облік індивідуальних особливостей особистості, які у його професійної діяльності, щодо характеру рекомендацій.
Диференціація		Створення умов переходу викладачів до самоконтролю.
Плановість		Спланованість заходів щодо контролю, визначення мети, термінів, відповідальних.
Систематичність		Ведення контролю з визначенням сталістю.
Гласність		Знання членами колективу, що перевірятиметься, у кого коли.

### Програма формування педагогічної системи школи

Напрямок діяльності	Мета діяльності	Зміст діяльності
Організація роботи з аналізу досягнутих результатів	Виявити ступінь реалізації концепції школи та визначити завдання на наступний етап.	Вивчення даних про якість навчання та виховання, професійного рівня педагогів. Визначення проблем підвищення якості роботи педколективу. Розробка плану роботи на наступний навчальний рік.
Формування орієнтації та установок педагогів на вдосконалення навчання та виховання виходячи з виявлених проблем.	Сформувати готовність покращувати свою роботу	Проведення педагогічних порад та інших заходів щодо визначення шляхів та методів підвищення якості та результативності педагогічної роботи. Розробка педагогами індивідуальних планів вдосконалення своєї роботи.
Організація роботи з батьками з реалізації педагогічних завдань школи	Включення батька у спільну роботу з підвищення якості навчання та виховання дітей.	Проведення батьківських зборів, залучення батьків до заходів.
Робота учнів з фінансування конкретних цілей їх навчання.	Навчання навичкам планування своєї діяльності з урахуванням рівня успішності та здібностей.	Діагностика мотивації до навчання. Проведення зборів. Індивідуальні співбесіди.
Організація поточного контролю над роботою вчителя з реалізації освітніх завдань школи.	Виявити прогалини реалізації завдань, надати допомогу.	Відвідування навчальних занять. Проведення засідань методичних об'єднань із списку оптимальних варіантів реалізації поставленої мети.
Підведення підсумків.	Аналіз результатів виявлення ступеня досягнення мети.	Проведення діагностики підсумкових робіт учнів, анкетування педагогів, проведення педагогічних рад.

### Експертиза експериментальної та інноваційної діяльності

Строки	Тема експертизи	Звітність
Вересень	Твердження навчальних програм, тематичного планування.	Науково-методична рада, нарада при завучі
Листопад	Результати діяльності медико-психолого-педагогічної комісії з розподілу учнів за рівнями адаптації та комплектування класів. Адаптація до нових предметів.	Науково-методична рада
Грудень	Раціональне використання навчального часу, розрахованого на курси регіонального компонента, шкального компонента	Нарада при директорі
Січень	Аналіз роботи факультативів, які реалізують концепцію розвитку школи	Науково-методична рада
Лютий	Формування інтелектуальних і практичних умінь, забезпечуючи прогностичний стиль мислення	Науково-методична рада
Березень	Формування інтелектуальних та практичних умінь у класах із скоригованою програмою навчання, з використанням нових технологій навчання	Науково-методична рада
Квітень	Створення необхідних умов для реалізації завдань одного із напрямків концепції - «Додаткова освіта»	Науково-методична рада, нарада при директорі
Травень	Визначення оптимальних форм методичної роботи педагогічного колективу як результат методичних об'єднань. Аналіз нових форм роботи (наукове суспільство учнів, «Занурення в епоху», марафон знань, інтелектуальні ігри).	Науково-методична рада