

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Боже, дай мені розум
і душевний спокій, щоб
змиритися з тим, чого
я не можу змінити;
силу — аби змінити те,
що можу, і мудрість —
відрізнити одне
від іншого.

Климентій Шептицький

Чітке, конкретне планування навчально-виховної роботи школи є важливою умовою її успішної діяльності, оскільки воно забезпечує цілеспрямованість у роботі підрозділів, створює умови для організованої роботи педагогічного та учнівського колективів, раціонального використання часу й інших можливостей та резервів.

Планування навчально-виховної роботи школи

Валентина КИРИЧЕНКО, науковий співробітник лабораторії превентивного виховання Інституту проблем виховання НАПН України,

Галина КОВГАНІЧ, методист Центру позашкільної роботи «Північне сяйво» Святошинського р-ну, м. Київ

Трансформування змісту освітньої діяльності, швидкість, із якою змінюються соціальні вимоги, потребують нових підходів до організації процесу планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ).

План роботи навчального закладу — цільова програма управління навчально-виховним процесом, стрижень якої — сукупність завдань, які стоять перед педагогічним колективом, та конкретні заходи з їх розв'язання. Він є логічним продовженням попередньої діяльності, узгодженою системою стратегічних напрямів і конкретних дій з удосконалення навчально-виховного процесу, які належить реалізувати в поточному році.

Річний план роботи навчального закладу (план роботи) є формою тривалого планування. Його складає адміністративна команда наприкінці кожного навчального року. Річний план роботи схвалює педагогічна рада та затверджує керівник навчального закладу. Цей план погоджують із відповідним органом управління освітою.

Типові недоліки планів роботи:

- не враховують реальні потреби навчального закладу і зовнішнього середовища;
- є формальними, повторюваними (більшість пунктів);
- різні розділи плану не пов'язані між собою;
- недостатньо відображена проблема, над якою працює школа;
- плани становлять кілька осіб, їх тільки «доводять до відома» всього колективу, що породжує пасивне ставлення до виконання плану й низьку виконавчу мотивацію та дисципліну.

Планування роботи ЗНЗ має відповідати принципам актуальності, науковості, перспективності, доцільності, системності, послідовності.

Нормативно-правова основа планування

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Документи міжнародного рівня

Нормативно-правову основу процесу планування діяльності ЗНЗ становлять документи міжнародного, державного та регіонального рівнів.

Базові документи міжнародного рівня:

- Конвенція про права дитини (ратифікована в Україні 1991 року);
- Резолюція «Про декаду ООН з освіти для сталого розвитку 2005 — 2014 рр.» (ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН у 2002 р.);
- підсумковий документ «Світ, сприятливий для дітей» спеціальної сесії в інтересах дітей Генеральної Асамблеї ООН (2002 р.).

Документи загальнодержавного рівня

Документи, що регулюють процес планування на загальнодержавному рівні:

- Конституція України (1996),
- Закони України (із змінами і доповненнями):
 - Про загальну середню освіту (1999),
 - Про позашкільну освіту (2000),
 - Про охорону дитинства (2001),
 - Про інноваційну діяльність (2000),
 - Про соціальну роботу з дітьми та молоддю (2001),
 - Про молодіжні і дитячі громадські організації (1998);
- Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні» (2008);
- Національна доктрина розвитку освіти (2002);
- Державні програми:
 - Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини на 2006—2016 рр. (2006);
 - Молодь України на 2009 — 2015 роки (2009);
 - Основні орієнтири виховання учнів 1—12-х класів загальноосвітніх навчальних закладів (2007).

Під час планування також слід зосередити увагу на аналізі стану виконання заходів, спрямованих на реалізацію положень Концепції загальної середньої освіти (12-річна школа) (2001), Концепції громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності (2000), Концепції художньо-естетичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах (2004), Концепції екологічної освіти в Україні (2001), Концепції

формування позитивної мотивації на здоровий спосіб життя у дітей та молоді (2004), Концепції профільного навчання (2003), Концепції національно-патріотичного виховання (2009).

Керування процесами планування

План — найбільш важливе управлінське рішення, яке належить виробити, прийняти й реалізувати, долучивши до нього конкретних виконавців. Аби план виконав функцію розвитку системи, переведення її в нову якість, необхідно у плануванні орієнтуватися на реальний стан функціонування навчального закладу та враховувати максимальні можливості його виконавців — членів педагогічного колективу.

Плануванням та реалізацією плану керує директор навчального закладу. Він стежить за тим, аби потреби учасників навчально-виховного процесу відповідали їх ресурсному забезпеченню. Керівник навчального закладу забезпечує ефективність виконання самого плану, продуктивність діяльності педагогічного колективу, методичних об'єднань (кафедр), виявляє невикористані можливості, типові недоліки чи прорахунки.

Керівникам необхідно створити програму виконання плану роботи навчального закладу. Деякі з них у цьому питанні обмежуються розділом загального плану «Організація внутрішньошкільного контролю стану навчально-виховного процесу», в якому не передбачено заходів з прогнозування розвитку системи (які рішення та з яких питань мають бути прийняті органами шкільного самоврядування), організації взаємодії, координації та субординації компонентів керованої системи (хто долучиться до збору й аналізу інформації, вироблення рішень, їх виконання), з регулювання діяльності всіх ланок управління: учителів, методичних об'єднань (кафедр), заступників директора.

Підготовча робота до складання річного плану роботи ЗНЗ

Планування — процес складний. План роботи навчального закладу на наступний рік має бути результатом творчості всього колективу, зорієнтованого на розв'язання конкретних завдань.

Умови ефективності планування:

- аналіз реального стану справ, об'єктивна оцінка рівня роботи навчального закладу на час планування;
- чітке визначення суті соціально-педагогічних проблем;

- аргументоване бачення рівня, на який заклад вийде наприкінці запланованого періоду;
- вибір оптимальних шляхів і засобів, які дадуть змогу перевести роботу закладу на новий запланований рівень;
- залучення до аналізу й планування якомога більшої частини членів колективу.

Наприкінці березня на основі аналізу діяльності адміністрація навчального закладу попередньо визначає проблеми, які школа повинна розв'язати в наступному навчальному році, дає завдання своїм заступникам і окремим працівникам щодо підготовки рекомендаційних матеріалів з розробки розділів плану, визначає терміни їх подання.

У квітні на нараді при директорі розглядають питання планування роботи навчального закладу на наступний рік, обговорюють і уточнюють проблеми й завдання, над якими працюватиме школа. З педагогів можуть створювати групи для розроблення розділів плану. Учасникам наради видають завдання підготувати матеріали до певного розділу річного плану. Їх подають адміністрації до 1 червня.

Алгоритм підготовки плану роботи

1. Створення творчої групи, визначення мети і завдань групи. Проведення для членів групи семінарів-тренінгів «Технологія планування діяльності навчального закладу», «Технологія педагогічної діагностики».
2. Організація вивчення науково-методичної літератури, наявного досвіду з проблеми планування діяльності навчального закладу (проведення бібліографічних оглядів, виставок-презентацій науково-методичних джерел, випуск інформаційних вісників «Книга, яку варто опрацювати», консультації з науковцями, методистами тощо).
3. Проведення розширеного засідання науково-методичної ради з творчою групою, окреслення кола питань щодо організації процесу планування діяльності навчального закладу.
4. Формування робочих груп (3—5 осіб) з підготовки окремих розділів плану.
5. Розроблення діагностичного інструментарію (анкети, тести, опитувальники тощо) для учасників педагогічної взаємодії.
6. Анкетування, опитування учасників навчально-виховного процесу, оброблення, аналіз та узагальнення отриманих діагностичних матеріалів.
7. З'ясування мети і завдань плану.

8. Планування заходів відповідно до мети і завдань.

9. Складання проекту річного плану.

10. Розгляд проекту річного плану на науково-методичній раді, методичних об'єднаннях, його корекція.

11. Затвердження плану діяльності закладу на серпневому засіданні педагогічної ради.

Після закінчення навчального року, врахувавши підсумки роботи навчального закладу за навчальний рік, на основі зібраного матеріалу становлять план роботи навчального закладу на наступний навчальний рік.

Технологія підготовки річного плану роботи

Етапи планування

1. Діагностика нагальних проблем у діяльності навчального закладу.
2. Ідентифікація (групування проблем).
3. Обговорення груп проблем.
4. Встановлення ієрархії проблем за важливістю.
5. Визначення мети і завдань плану.
6. Визначення очікуваних результатів виконання кожного завдання, показників і джерел контролю за виконанням.
7. Планування заходів відповідно до мети і завдань (а також спланованих результатів їх виконання) року.
8. Оцінювання заходів за очікуваними результатами.
9. Оформлення загального плану роботи навчального закладу на поточний рік.
10. Складання календарного плану.

Розглянемо ці етапи докладніше, орієнтуючись на те, що кожен з них має свої завдання, процедури та інструментарій, що на окремих етапах до процесу планування долучається весь колектив.

1. Діагностика проблем

Завдання. Діагностика актуального стану навчального закладу: визначення його здобутків і проблем, а також їх причин.

Процедури. Попередня оцінка проблем навчального закладу, труднощів в організації навчально-виховного процесу; аналіз стратегічних напрямів розвитку навчального закладу; формування переліку проблем; узагальнення отриманої інформації.

Інструментарій. Аналіз документів (протоколів педагогічних рад та інших органів шкільного самоврядування, результатів моніторингу якості навчально-виховного процесу в закладі, фокус-група, опитування, дискусія, мозковий штурм, методи наукового дослідження).

Під час діагностування потрібно відповісти на запитання:

- З якою метою проводять діагностування?
- Хто і як використовує ці дані?
- Що саме буде діагностуватися?
- Коли і в які терміни буде проведено діагностику?
- Як буде здійснено діагностику і чим буде вимірюватися результат?
- Що буде результатом такої роботи?

Найважчий стан, обрані стратегії діяльності навчального закладу можна аналізувати за допомогою таких методик: SWOT-аналізу, ABC-аналізу, STEP-аналізу. У додатку 1 наведено приклади застосування зазначених методик у підготовці плану роботи.

2. Ідентифікація

Завдання. Групування проблем за змістом і напрямками.

Процедури. Складання проблемної зони кожної групи проблем. Для прикладу розглянемо

ідентифікацію запровадження моделі державно-громадського управління навчальним закладом, принагідно зазначивши, що у кожного навчального закладу навіть у межах однієї стратегії проблемні зони відрізнятимуться.

Інструментарій. Педагогічна релаксація (аналітичне переосмислення попередньої життєдіяльності закладу).

3. Обговорення груп проблем

Завдання. Упорядкування згрупованих напрямів для визначення переліку основних проблем.

Процедури. Обґрунтування переліку проблем, що становлять окрему зону.

Інструментарій. Методика «Проблемна зона», дискусія, мозковий штурм.

4. Встановлення ієрархії проблем за важливістю

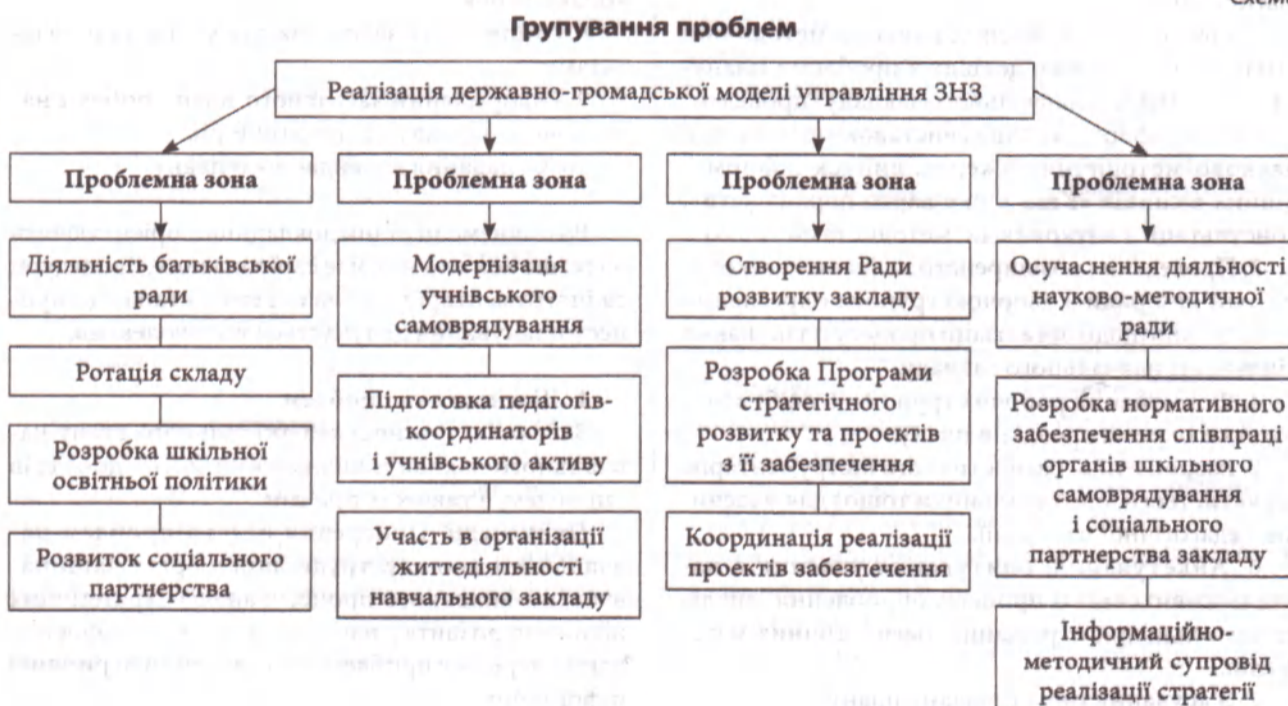
Завдання. Виявлення ключових проблем для оптимального розподілу.

Процедури. Окреслення змісту, головних причин та наслідків проблеми; визначення основних шляхів та засобів її розв'язання.

Інструментарій. Методика «Дерево проблем», дискусія, мозковий штурм.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Схема



5. Визначення мети і завдань плану роботи

Завдання. Окреслення мети і завдань плану.

Процедури. Визначення переліку можливих завдань плану, ранжування найважливіших завдань, які будуть реалізовані. Обговорення та окреслення основних завдань плану роботи.

Інструментарій. Методика «Дерево завдань», дискусія, мозковий штурм, методика «Матриця завдань».

6. Визначення очікуваних результатів

Завдання. Визначення результатів виконання завдань.

Процедури. Визначення для кожного із завдань плану 1-2 результатів, що відповідають «SMART»-критеріям: конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність, вирішуваність за певний проміжок часу.

Інструментарій. Методика «Дерево завдань», дискусія, мозковий штурм, методика «SMART».

7. Планування заходів

Завдання. Розробити конкретні заходи річного плану.

8. Оцінювання заходів

Завдання. На цьому етапі бажано визначити очікувані результати кожного заходу, скориставшись SMART-критеріями.

9. Оформлення загального плану роботи

Завдання. Скласти загальний план роботи навчального закладу за певними завданнями та результатами.

Схематичний план:

- Місія навчального закладу.
- Основні стратегії розвитку навчального закладу.
- Мета розвитку навчального закладу в поточному навчальному році.
- Завдання.
- Результати виконання завдань і джерела ресурсів.
- Заходи для досягнення результатів.

10. Складання календарного плану

Завдання. Підсумки роботи за всіма завданнями та результатами оформлюють у календарний план. Така форма планування передбачає чітке визначення терміну кожного заходу та осіб, відповідальних за його підготовку та проведення.

Звичайно, обсяги журнальної статті обмежують можливості розгорнутого коментування процесу складання річного плану роботи ЗНЗ.

Технології та методики (джерела):

- Пометун О., Цередяк Л., Сущенко І. та інші. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. — Тернопіль: Астон. — 2005.
 - Єрмаков І. Г., Пузіков Д. О. Проектне бачення компетентнісно спрямованої 12-річної середньої школи. — Запоріжжя, 2005.
 - Савенко Н. І., Ковганич Г. Г., Кириченко В. І., Єрмаков І. Г.: Прогностичні орієнтири інноваційного розвитку позашкільного закладу: Практико-орієнтований посібник. — Х.: Точка, 2009.
 - Пометун О., Гонорська А. Як залучити додаткові кошти для розвитку навчального закладу: поради сучасного директора. Навч.-метод. посібник. — Тернопіль: Астон. — 2006.
- Описана технологія передбачає нові підходи до процесу планування (насамперед, залучення до участі в ньому на певних етапах більшості членів педагогічного колективу) і отримання іншого продукту — досконалого плану роботи навчального закладу на поточний рік, що значно підвищує мотивацію педагогів до його виконання і відповідальність за спільні й індивідуальні результати.

Структура річного плану роботи ЗНЗ

Річний план роботи навчального закладу має містити *вступ, основну частину, додатки*.

Вступ

У цьому розділі необхідно навести короткий аналіз роботи навчального закладу у минулому навчальному році і визначити завдання діяльності закладу на новий навчальний рік. Аналітична частина вступу може містити такі блоки.

1. Статистична інформація:

- кількісні та якісні показники набору учнів до школи;
- виконання Закону України «Про загальну середню освіту», працевлаштування випускників;
- кількісні та якісні показники успішності (за класами, предметами, вчителями у діаграмах різного виду), пояснення причин підвищення або зниження успішності школярів;

- дані про зайнятість учнів у позакласній діяльності, наявність правопорушень чи злочинів, їх причини;
- відомості про здоров'я учнів.

2. Досягнення у виконанні програми розвитку закладу:

- результативність інновацій у навчально-виховному процесі;
- результативність науково-методичної роботи з педагогічними кадрами щодо підвищення їхньої професійної майстерності;
- ефективність форм взаємодії з різними партнерами (державні чи громадські організації);
- аналіз створення необхідних умов для реалізації програми розвитку навчального закладу.

3. Проблеми

Вказують нерозв'язані завдання, труднощі й перешкоди на шляху реалізації програми розвитку навчального закладу. Правильно визначені й чітко сформульовані проблеми є основою для визначення завдань, розв'язання яких необхідне й можливе у новому навчальному році.

4. Визначення завдань на новий навчальний рік

При цьому варто врахувати завдання, пов'язані з:

- позитивними змінами у рівні успішності школярів, формуванні системи цінностей, заходами щодо зміцнення здоров'я, соціального захисту школярів;
- удосконаленням навчально-виховного процесу на основі впровадження й апробацій інноваційних технологій;
- забезпеченням підвищення рівня професійної компетентності педагогів;
- створенням системи відносин навчального закладу і зовнішнього середовища;
- удосконаленням системи управління закладом, забезпеченням необхідних організаційних, науково-методичних, морально-психологічних, матеріально-технічних, інформаційних умов реалізації плану роботи на навчальний рік.

Основна частина

Основна частина річного плану — це структурований відповідно до визначених розділів зміст діяльності закладу в наступному навчальному році. Хочемо зазначити, що єдиної, обов'язкової

для усіх навчальних закладів структури плану роботи не може бути.

У додатку 2 ми наводимо найбільш поширені варіанти структури і змісту основної частини плану. Звертаємо увагу керівників навчальних закладів на те, що вказані розділи плану можуть змінюватись, як і самі форми контролю за його виконанням та інформаційного забезпечення відповідно до традицій і умов конкретного навчального закладу.

Додатки до річного плану

Річний план роботи навчального закладу — це основний документ, який регламентує і координує діяльність учасників навчально-виховного процесу, колегіальних органів шкільної самоврядування.

У додатках подають таку інформацію:

- тематика педагогічних рад та питання для розгляду на педагогічній раді;
- тематика наказів, що стосуються навчально-виховного процесу;
- тематика оперативних нарад при директорі;
- тематика засідань піклувальної ради;
- тематика засідань науково-методичної ради;
- тематика засідань методичних осередків;
- тематика семінарів з актуальних проблем психології, дидактики;
- тематика занять шкіл молодого педагога, класного керівника;
- графік вивчення системи роботи вчителів, які атестуються;
- тематика батьківських зборів;
- тематика шкільних масових заходів;
- тематика батьківських днів;
- угоди про співпрацю, партнерство закладу з ВНЗ та іншими навчальними закладами;
- угоди про міжнародні зв'язки.

Залучення суб'єктів навчально-виховного процесу до річного планування роботи ЗНЗ

Відповідно до чинного законодавства сучасні навчальні заклади переходять до форми державно-громадського управління. А це означає, що у визначенні стратегії розвитку навчального закладу плануванні його роботи мають брати участь як педагогічний колектив, так і представники громадськості, батьків, громадських організацій, учнів.

Форми залучення, зокрема до участі в розробці плану роботи, можуть бути різними. Ми пропонуємо лише деякі з них.

I. Залучення педагогічних працівників до річного планування роботи

Форми залучення педагогічних працівників до річного планування роботи закладу:

- *анкетування* «Учнівське самоврядування: проблеми функціонування і перспективи розвитку», «Методична робота в закладі: якою їй бути?», «Школа, в якій я працюю», «Завдання школи», «Професійне вдосконалення»;
- *мозковий штурм* — «Модель сучасного вчителя», «Навчально-виховний процес у сучасній школі», «Проблеми навчання і виховання сучасних школярів»;
- *організаційно-діяльнісні ігри* «Місія та стратегія діяльності навчального закладу», «Програма розвитку», «Модель державно-громадського управління навчальним закладом», «Модель учня початкової школи», «Модель учня основної школи», «Модель компетентного випускника навчального закладу», «Модель допрофільної підготовки учнів основної школи», «Самоврядування в сучасній школі», «Модель професійної компетентності педагога», «Модель взаємодії навчального закладу та сім'ї»;
- *навчальні семінари-тренінги* «Розвиток соціального партнерства», «Технологія педагогічної діяльності», «Моніторинг якості освіти», «Організація науково-пошукової роботи в закладі», «Науково-методична робота в закладі», «Взаємодія навчального закладу і сім'ї: технології, моделі», «Технології навчально-виховного процесу в сучасній школі», «Активні методи навчання в освітній практиці», «Вивчення ефективності виховної системи навчального закладу»;
- *журнал-естафета* «Педагогічна рада в школі: пошук нових орієнтирів», «Учнівське самоврядування: вектори розвитку»;
- *круглі столи* «Партнерство сім'ї і навчального закладу: нові ідеї для розвитку», «Школа і сім'я. Як співпрацювати ефективно?», «Взаємодія школи і сім'ї: врахування специфіки нової доби», «Трикутник "діти — батьки — педагоги": позиції сторін і гострі кути», «Який вчитель потрібен сьогодні школі і чого йому б варто повчитися», «Вчитель у добу змін», «Реальна влада шкільного самоврядування як шлях до демократизації школи»;
- *випуск газет-блискавок* — «Мої пропозиції до плану роботи школи», «Громадськість, батьки та учні в управлінні школою», «Педрада: ідеї, методики, форми».

II. Залучення батьківської громадськості до річного планування роботи

Форми залучення батьківської громадськості до річного планування роботи закладу:

- *анкетування* «Батьківські збори: погляд тат і мам», «Співпраця школи і сім'ї у створенні виховного простору», «Взаємодія школи і сім'ї в навчанні, вихованні, розвитку дитини», «Атмосфера у навчальному закладі», «Співпраця школи з батьками», «Школа, в якій навчається моя дитина», «Якість освіти очима батьків»;
- *журнал-естафета* «Школа очима сім'ї»;
- *круглі столи* «Партнерство сім'ї та школи — запорука ефективного розвитку навчального закладу», «Місце і роль батьків в освітній політиці школи», «Сім'я в системі координат навчального закладу»;
- *конференції* «Зміни у суспільстві: процес виховання дітей у школі і в родині», «Партнерство сім'ї і школи в ім'я творчого розвитку дитини»;
- *організаційно-діяльнісна гра* «Трикутник "педагоги — батьки — діти": модель взаємодії, шляхи співпраці».

III. Залучення учнів до річного планування роботи

Форми залучення учнів до річного планування роботи закладу:

- *конкурс творів* «Школа моєї мрії», «Я і мій клас»;
- *конкурс моделей* учнівського самоврядування;
- *анкетування* «Школа і урок очима учнів», «Що гальмує розвиток учнівського самоврядування в школі?», «Мотиви участі старшокласників в учнівському самоврядуванні», «Вчитель сучасної школи очима дітей»;
- *організаційно-діяльнісна гра* «Програма діяльності органів учнівського самоврядування», «Модель структури учнівського самоврядування»;
- *учнівська конференція* «Учнівське самоврядування вчора, сьогодні, завтра»;
- *тренінги* «Технологія взаємодії активу учнівського самоврядування з педагогічним колективом», «Учнівське самоврядування у виховній системі координат», «Соціальний проект: від задуму до реалізації»;
- *журнал-естафета* «Моя школа»;
- *випуск газет-блискавок* «Мої пропозиції до плану роботи школи», «Учнівське самоврядування: підсумок зробленого, осмислення

нових завдань», «Учнівське самоврядування: проблеми та дії у відповідь»;

- презентація портфоліо творчих досягнень активу учнівського самоврядування.

Технологією навчально-виховного процесу в школі потрібно передбачати, аби щоразу, щороку перед учнівським і педагогічним колективами, у батьків, громадськості була мета, якої треба прагнути разом. Ця мета має захопити дітей, учителів, батьків. Тоді школа житиме цікаво, творчо... Якщо цього немає, вона буде схожа на нудну контору, де чекають дзвінка, відпустки чи заробітної плати.

Олександр Захаренко

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Додаток 1

Застосування методик SWOT-аналізу, А-В-С-аналізу та STEP-аналізу у підготовці річного плану роботи навчального закладу

SWOT-аналіз¹

Передбачає аналіз *сильних сторін* (переваг) і *слабких сторін* (недоліків) стосовно наявних *можливостей* і *загроз*.

Порівнюючи позитивні й негативні компоненти кількох напрямів чи видів діяльності, ми можемо прийняти рішення стосовно вибору та впровадження найбільш ефективних із них і прогнозувати результати їх реалізації. Для прикладу проаналізуємо напрям формування навичок здорового способу життя (таблиця).

Запитання, на які відповідає SWOT-аналіз:

- Наскільки об'ємно у типі чи напрямі діяльності використано сильні сторони або переваги?
- Які потенційно важливі компоненти слід удосконалити?
- Які слабкі сторони вимагають корекції?
- Які умови і можливості їх упровадження слід враховувати і використовувати з метою ефективності?
- Які стратегічні дії слід підтримувати з метою сприяння цьому виду діяльності?

¹ SWOT-аналіз — S (Strengths) — сильні сторони; W (Weaknesses) — слабкі сторони; O (Opportunities) — можливості; T (Threats) — загрози.

Цей аналіз завершується осмисленням *можливостей* і *загроз*, що впливають з вищенаведених переліку сильних і слабких сторін, для окремого конкретного навчального закладу.

АВС-аналіз

Це метод, за допомогою якого окремі елементи класифікуються за ступенем їхньої важливості для визначеної проблеми.

Поява методу пов'язана з необхідністю концентрації зусиль на найбільш продуктивних напрямках діяльності. АВС-аналіз є ефективним методом виокремлення з безлічі впливових чинників і елементів саме тих, що мають особливе значення для досягнення поставлених завдань. Перевага АВС-аналізу полягає в простоті його застосування.

Наприклад

На стан системи охорони здоров'я вплив близько 10 % усього комплексу чинників. Інше 90 % становлять: екологія (близько 20 %), спадковість (близько 20 %) і умови та спосіб життя (майже 50 %). На цій підставі ми визначаємо, що до плану роботи слід закласти не всі можливі види діяльності, а найбільш значущі.

Висновок: необхідні види діяльності мають у площині організації способу життя дітей, взаємодії всіх учасників навчально-виховного процесу та просторі життєдіяльності навчального закладу.

У методі АВС-аналізу необхідно розрізняти А-, В- і С-завдання.

А-завдання — найважливіші. На їх виконання потрібно орієнтовно 5 % часу. Однак оцінюється така робота орієнтовно у 3/5 значущості. А-завдання можуть бути виконані, як правило, тільки на високому рівні, а саме: на рівні формування системи просування ЗСЖ. Цьому можуть сприяти національна або транснаціональна політика розвитку ЗСЖ. Ці завдання зазвичай тісно пов'язані з іншими, а їх невиконання призводить до непослідовності діяльності.

В-завдання належать до другого рівня важливості. Вони становлять орієнтовно 1/5 значущості та займають 20 % часу.

С-завдання — займають орієнтовно 75 % часу і забезпечують внесок у результат у співвідношенні 1/20. Такі завдання пов'язані з розробкою адміністративно-управлінських рішень. Основні завдання у використанні АВС-аналізу полягають у правильному розподілі пріоритетності завдань і делегуванні розв'язання С-завдань конкретним виконавцям.

Таблиця

Потенційно сильні сторони (S)	Потенційно слабкі сторони (W)
Державна політика сприяння та підтримка місцевих органів самоврядування	Відсутність підтримки з боку місцевого самоврядування
Високий рівень науково-методичного забезпечення	Нездатність залучати експертів чи встановлювати науково-методичні зв'язки
Міцні зв'язки мережевої підтримки (наприклад Школи сприяння здоров'ю)	Відсутність мережевих зв'язків зі Школами сприяння здоров'ю
Можливість залучення учнівського та батьківського колективів до формування шкільної політики здоров'я	Невміння співпрацювати з органами учнівського і батьківського самоврядування
Досконалий аналіз проблеми	Недостовірний аналіз проблеми
Чітко сформульовані, доступні для розуміння широкого загалу завдання	Нечітка постановка мети і завдань
Послідовність упровадження цінностей здорового способу життя (ЗСЖ)	Непоследовність відданості цінностям здорового способу життя (ЗСЖ)
Висока результативність порівняно з інвестованими ресурсами	Висока собівартість прогнозованих результатів
Продуктивна міжсекторна (міжгалузева) співпраця	Нерозуміння переваг соціального партнерства
Відповідні методи й технології	Застарілі методи і технології
Актуальність у суспільстві (соціальному середовищі закладу)	Несформованість розуміння необхідності ЗСЖ у соціальному середовищі закладу
Простота в управлінні	Відсутність гнучкого управління
Позитивний імідж навчального закладу	Невміння позиціонуватися у соціальному середовищі закладу

STEP-аналіз

STEP-аналіз проводять у чотири стадії.

S = дослідження: вивчити і провести моніторинг макросередовища навчального закладу з метою виявлення фактичних, динамічних або потенційних тенденцій у соціальній, політичній та інших сферах регіону.

T = тенденції: оцінити необхідність і значущість стратегічних змін для освітньої сфери, секторів, навчальних закладів різного типу, учасників педагогічної взаємодії як представників цільових груп.

E = зміни: детально проаналізувати кожну зміну та її наслідки, характер взаємодій різних змін, що відбуваються під впливом явищ суспільно-економічного та суспільно-політичного життя країни.

P = потенційні впливи: оцінити потенційні впливи на пряму чи виду діяльності, що планують запроваджувати в навчальному закладі, на соціокультурне середовище і виховну систему навчального закладу і на поведінку учасників педагогічної взаємодії.

Додаток 2**Варіанти структури річного плану ЗНЗ****I варіант**

Вступ
Проблеми та основні завдання на новий навчальний рік

15

Удосконалення системи управління навчальним закладом як цілісною соціально-педагогічною системою

Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів

Становлення та розвиток виховної системи в навчальному закладі

Науково-методична робота з педагогічними кадрами

Співпраця навчального закладу із сім'єю, позашкільними навчальними закладами і громадськими організаціями з метою розвитку особистості

II варіант

Вступ
Проблеми, завдання на новий навчальний рік

Організаційно-педагогічні заходи

Співпраця з позашкільними установами і молодіжними організаціями

Робота з батьками, педагогічний всеобуч

Науково-методична робота з питань навчально-виховного процесу й виховання

Учнівське самоврядування

Корекційно-запобіжна, профілактична та санітарно-гігієнічна робота

Управління навчально-виховним процесом: педради, накази, вивчення стану викладання предметів (відповідні циклограми)

Міжнародна співпраця
Фінансово-економічна та господарська діяльність

III варіант

Вступ
Проблеми та перспективні питання розвитку закладу
Управління навчально-виховним процесом (з переліком циклограм)
Методичне забезпечення навчально-виховного процесу
Робота з батьками
Виховна та позакласна робота в закладі
Фінансово-економічна та господарська діяльність
Міжнародні зв'язки
Масові заходи: учнів, учителів (у додатку)

IV варіант

Вступ
Стан освіти в закладі та основні напрями розвитку у новому навчальному році
Організація діяльності закладу
Координаційна робота закладу
Робота з кадрами
Методичне забезпечення навчально-виховного процесу в закладі
Фінансово-економічна та господарська діяльність
Управління навчально-виховним процесом
Виховна та позакласна робота в закладі

V варіант

Вступ
Забезпечення прав особистості на освіту
Управління підвищенням професійної кваліфікації педагогів
Організація педагогічного процесу
Організація підвищення рівня якості виховного процесу
Демократизація, координація внутрішньшкільного контролю
Зміцнення матеріально-технічної бази, фінансово-економічна діяльність
Міжнародне співпраця

VI варіант

Вступ
Короткий аналіз підсумків року і нові завдання
Упровадження всеобучу
Робота школи, сім'ї, громадськості з питань виховання учнів. Педагогічна пропаганда серед

батьків та населення. Школа як центр виховної роботи в мікрорайоні

Робота з педагогічними кадрами
Система внутрішньшкільного контролю
Зміцнення матеріально-технічної бази закладу
Організаційно-педагогічні заходи

VII варіант

Вступ
Діяльність педагогічного колективу з охоплення дітей та молоді мікрорайону навчанням
Робота педагогічного колективу, спрямована на підвищення рівня якості навчально-виховного процесу
Робота з педагогічними кадрами
Підвищення ролі громадськості в житті навчального закладу. Координація шкільного управління
Зміцнення, раціональне використання навчально-матеріальної бази закладу

VIII варіант

Вступ
Підсумки роботи і завдання на новий навчальний рік
Організація роботи навчального закладу
Створення необхідних умов для навчання виховання та розвитку учнів
Діяльність педагогічного колективу, спрямована на підвищення рівня якості навчання виховання та розвитку учнів
Позакласна та позашкільна виховна робота з учнями
Робота з педагогічними кадрами
Охорона здоров'я і життя дітей, учителів технічних працівників. Заходи з техніки безпеки й охорони праці. Оздоровлення учнів.

IX варіант

Вступ
Організація навчально-виховного процесу в закладі
Науково-методична робота з кадрами
Виховна та позакласна робота в закладі
Координація управління навчально-виховним процесом
Фінансово-господарська робота, зміцнення матеріально-технічної бази

X варіант

Вступ
Проблемні та перспективні питання розвитку закладу

Управління навчально-виховним процесом
 Методичне забезпечення навчально-виховного процесу
 Масові заходи для учнів, вчителів
 Робота з батьками
 Виховна та позакласна робота в закладі
 Фінансово-економічна та господарська діяльність
 Міжнародна співпраця

XI варіант

Вступ
 Забезпечення прав особистості на освіту
 Управління підвищенням професійної кваліфікації педагогів
 Керування педагогічним процесом
 Організація підвищення рівня якості виховного процесу
 Соціально-економічна діяльність закладу
 Демократизація та координація внутрішньозакладного контролю

XII варіант

Вступ
 Превентивне виховання дітей та учнівської молоді
 Забезпечення базової і додаткової освіти
 Забезпечення готовності до неперервної освіти і роботи в ринкових умовах
 Створення умов для формування готовності до життя в сім'ї і суспільстві
 Забезпечення освітніх послуг з урахуванням індивідуальних і громадських потреб
 Зміцнення матеріально-технічної бази
 Фінансово-економічне забезпечення
 Кадри
 Забезпечення високого рівня керування та контролю

XIII варіант

Вступ
 Організація навчально-виховного процесу
 Робота з учасниками навчально-педагогічного процесу
 Організація роботи з упровадження державного стандарту загальної середньої освіти
 Розвиток виховного простору закладу
 Управління закладом
 Науково-методичне забезпечення
 Фінансово-господарська діяльність, матеріально-технічна база закладу
 Міжнародна співпраця

XIV варіант

Вступ
 Організація навчально-виховного процесу
 Створення виховного простору закладу
 Розвиток соціального партнерства
 Організація науково-методичної роботи
 Управління закладом
 Моніторинг якості освіти в закладі
 Зміцнення навчально-матеріальної бази
 Організація фінансово-господарської діяльності

До уваги**№ 1**

Відповідно до Закону України «Про загальну середню освіту» діяльність загальноосвітнього навчального закладу регламентується його планом роботи, який визначає мету, завдання, а також зміст, форми, методи і засоби розв'язання поставлених завдань.

№ 2

Річний план роботи загальноосвітнього навчального закладу схвалює педагогічна рада, затверджує керівник навчального закладу й погоджує з відповідним органом управління освіти.

№ 3

Планування роботи ЗНЗ має відповідати принципам актуальності, науковості, перспективності, доцільності, системності, послідовності.

№ 4

План роботи навчального закладу — цільова програма управління навчально-виховним процесом, сукупність завдань, що ставлять перед педагогічним колективом. Він є логічним продовженням попередньої діяльності, конкретизацією завдань, які належить розв'язувати в поточному році, системою напрямів і конкретних дій з удосконалення навчально-виховного процесу.

№ 5

План — найважливіше управлінське рішення, яке належить виробити, прийняти й реалізувати, долучивши до нього конкретних виконавців. Аби план виконав функцію розвитку системи, переведення її в нову якість, необхідно у плануванні орієнтуватися на реальний стан функціонування навчального закладу та враховувати максимальні можливості його виконавців — членів педагогічного колективу.