

РОЗДІЛ 1.

РОЗВИТОК СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Боднар О. С.

*доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
bodnarotern@ukr.net*

СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ У СТРУКТУРІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Будь-яка освітня діяльність немислима без включення механізму планування. В умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу та інтеграційних завдань модернізації освіти України планування отримує найбільші переваги серед інших функцій управління, оскільки воно підтримує баланс у цілій системі управління закладом освіти. Наука і практика давно довели велику значимість планування у функціонуванні організації. Адже планування допомагає уникати невизначеності у майбутній діяльності; використовувати переваги свого закладу; дає змогу розпізнати перспективну орієнтацію майбутнього і уникати негативних явищ і помилок; моделювати успіхи педагогічного колективу та посилювати мотивацію; мінімізувати ризики у майбутній діяльності. Окремі науковці підкреслюють важливість планування для успіху організації. На сьогодні існує достатньо великий пласт наукових знахідок у

ракурсі планування. Однак динамізм і стохастичність змін змушує постійно оновлювати та компенсувати теорію планування. Тому практика управління закладами загальної середньої освіти, з огляду на велику кількість планів, потребує і надалі обґрунтування дій керівника у процесі планування роботи закладу загальної середньої освіти.

Планування на сьогодні є достатньо дослідженою функцією і зрозумілою навіть людині, не пов'язаній з управлінням. З огляду на загальноповсякденність цього слова у повсякденному житті, його значення полягає у прогнозуванні заходів на певний майбутній період. Наука розглядає цей термін в управлінському циклі й орієнтує на взаємозв'язок з іншими функціями: планування організації, планування контролю, планування стимулювання, планування управлінського рішення тощо.

Управлінську діяльність планують за процесами, цілями, об'єктами, напрямками діяльності, функціями управління, колективами [4].

На думку О. Мармази, планування – це процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі [8, с. 172]. В. Чепак вважає, що суть планування «проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї системи освіти та кожного елемента окремо на певний період; визначенні основних завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявленні сукупності ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань» [20]. С. Крисюк функцію планування пов'язує насамперед з прийняттям управлінських рішень, обґрунтуванням та чітким визначенням напрямів дії, складанням планів, графіків роботи, що забезпечує основу для прийняття інтегрованих рішень [5, с. 83]. Таку ж позицію займає О. Мозолєв, визначаючи планування як процес підготовки управлінського рішення, який базується на обробці наявної інформації й містить конкретні цілі, визначає шляхи їхнього досягнення, передбачає розробку програми та планів на перспективний період, установлює пріоритети розвитку для організації [12, с. 198]. Г. Богославець зазначає, що планування – це своєрідне визначення завдань, пов'язане з іншими функціями; початкова стадія управління, яка охоплює діяльність педагогічного колективу у перспективі, головний елемент у керуванні [1, с. 7].

Один з найважливіших моментів підвищення якості планування пов'язують з певними тенденціями в освітньому просторі, серед яких зокрема: зміна підходів при оцінюванні діяльності школи; демократизація

управління; зміна кадрової ситуації в школі; варіативність управління; зміна методів управління; зміна методологічних засад управління [6]. В. Бондар вважає, що при плануванні необхідно виходити з реального стану функціонування школи та врахувати максимальні можливості його виконавців [3, с. 4-6.].

Планування буде лише тоді ефективним, коли всі його складові становитимуть певну систему [10]. Л. Мартинець переконує, що стосовно планування роботи закладу освіти система передбачає створення певного системного об'єкту (річного плану роботи закладу освіти) й перехід від нього до аналізу й планування складових (методичної роботи; роботи учнівських (студентських) організацій та батьківських комітетів; виховної роботи; зміцнення навчально-матеріальної бази; розподілу обов'язків між членами адміністрації; планування роботи кожним педагогом тощо) [9, с. 51]. Умови ефективного планування пов'язують з цілями (прогностичними; соціально-прогностичними; психологічними; організаційними; соціально-правовими, педагогічними; кадровими; ергономічними та медичними; фінансово-господарськими) [19, с. 27].

Науковці також звертають увагу на важливість для планування сформульованої місії організації, яка «деталізує статус організації і забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей і стратегій» на різних організаційних рівнях планування [11, с. 128]. Низка вчених вказують на залежність ефективності планування від місії та проведення SWOT-аналізу [7, с. 61]. Є. Хриков та Л. Пшенична дотримується думки, що ефективність планування у закладі освіти безпосередньо залежить від пріоритетності принципу колегіальності [18; 15]. Л. Скібіцька вважає, що вирішення проблеми підвищення ефективності управлінської діяльності немислиме без «управлінської етики», «створення системи відповідних моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу» [17].

Управлінці-практики формулюють вимоги у вигляді рекомендацій: враховувати конкретні умови та специфіку роботи школи; забезпечити варіативність форм; відійти від догматичних повторювань і штампів при формуванні змісту; категорично відмовитися від декларативності та гасел; включати в плани роботи тільки те, що можна реально виконати; не допускати зайвої деталізації та завантаження планів другорядними питаннями [6].

Розрізняють різні види планування, але найголовніша класифікація пов'язана з часовим фактором: стратегічне, перспективне, річне, місячне, тижневе, оперативне. З позиції С. Ніколаєнка, стратегічне планування – це

довготерміновий очікуваний результат роботи закладу освіти, тактичне – це проміжні рубіжні досягнення бажаного результату, оперативне передбачає розв’язання завдань поточного періоду [13].

Найважливішим є річне планування, бо воно є головною єднальною ланкою між перспективним і короткотривалим планами, воно дозволяє створити єдиний освітній простір, координує діяльність усіх учасників і складається за участю колективу на підставі комплексного аналізу попередньої діяльності, орієнтуючи членів колективу на досягнення очікуваного результату [15, с. 362].

Алгоритм планування: збір, оцінка та аналіз інформації, постановка цілей і завдань, складання програми дій, виявлення необхідних ресурсів та джерел фінансування, визначення виконавців і відповідальних осіб, документальне оформлення, координація і затвердження, контроль за виконанням [12, с. 198]

Є. Павлютенков розглядає суперечності у функції планування між: вимогами комплексного підходу і необхідністю конкретизації цілей, необхідністю взаємозв’язку між елементами плану та поетапним рішенням практичних задач, необхідністю раціонального розподілу в часі та можливістю такого розподілу в конкретних умовах школи [14, с. 11].

На думку В. Розанова, при здійсненні функції планування необхідно усунути негативний ефект невизначеності та його змінити; зосередити увагу на основних завданнях цього етапу; скласти бюджет; полегшити контрольну функцію управління. Крім цього, автор дотримується думки, що під час виконання цієї функції реалізується принцип ухвалення зобов’язань, який розглядається з урахуванням гнучкості самого планування для зменшення ризику втрат [16, с. 13].

Формами планування переважно вважають: «циклограми управління, в яких плануються завдання, що повторюються з року в рік»; класичної таблиці, у вигляді алгоритму чи інтелектуальної карти [18, с. 47]. При плануванні, як правило, використовують блочно-тематичну структуру.

На сьогодні немає уніфікованих вимог до моделі річного плану роботи, немає регламентованих процедур затвердження плану за принципом вертикальної ієрархії. Це дає можливість кожному керівнику закладу освіти впроваджувати інноваційні підходи як до модулі плану, так і до самої процедури планування.

Планування як і кожна діяльність має наступні системні характеристики: нормативно-правовий супровід, теоретичні засади, детермінанти, принципи, суб’єкти, функції, алгоритми, критерії

оцінювання ефективності планування. Попри усталені класичні підходи до планування, зміна вектору освітньої політики зумовлює розширення спектра у трактуванні системних характеристик планування. Зокрема, потребує обґрунтування нових підходів до його характеристик, принципів, алгоритмів, критеріїв оцінювання з урахуванням концепцій оновленої нормативно-правової бази освіти та викликів сьогодення.

Формування цілей дослідження. Проаналізувати наукове підґрунтя функції планування у діяльності керівника закладу освіти, обґрунтувати системні характеристики планування як функції керівника закладу освіти в теоретичному та практичному аспектах.

Планування, на нашу думку, це одна з алгоритмічних функцій керівника закладу освіти, яка охоплює системну роботу щодо колективного вибору пріоритетних цілей, прогностичних рішень, очікуваних результатів з метою поступального планомірного розвитку закладу освіти з урахуванням методологічних засад та практики освітнього менеджменту.

Планування найперше залежить від мети діяльності. У теорії менеджменту вважається, що мета є прямим наслідком (результатом) добре продуманого процесу аналізу і синтезу діяльності. Тому формулювання мети діяльності закладу освіти на певний період є складною процедурою. Виокремлюють стратегічну, тактичну та оперативну мету в управлінні освітньою діяльністю. Стратегічна мета орієнтована на її досягнення у часовому проміжку 3-5 років, тактична – на чверть, семестр, рік (пов'язана зі структурою навчального року), оперативна не має чітких часових рамок, її термін обумовлений аналітико-експертною задачею. Мета управління плануванням може бути досягнута за умови тісних кореляційних зв'язків між стратегічною, тактичною і оперативною цілями [2].

Планування роботи закладу освіти повинно спиратись на сучасні нормативні документи уряду та МОН України, зокрема Закон України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», а також на освітню програму закладу освіти. Відповідно до Закону «Про повну загальну середню освіту», навчальний план закладу розробляється педагогічним колективом у взаємодії з учнями та батьками, схвалюється педагогічною радою і затверджується керівником.

Практика управління закладом освіти доводить, що на сьогодні вже сформувались трохи інше трактування принципів планування. У процесі опитування керівники закладу освіти м. Тернополя та магістранти із запропонованих відомих 25 принципів планування виокремили наступні: цілеспрямованість плану (план повинен бути орієнтований на концепцію

розвитку закладу та на реалізацію потреб та інтересів дітей); залежність від цивілізаційних викликів та сучасних запитів на освіту (найбільше змін потребує річний план, адже в освітній політиці завжди появляються нові тренди); інтеграція комплексності та індивідуальної траєкторії розвитку учнів (у плані повинен бути баланс заходів, спрямованих на формування соціальної згуртованості та врахування можливостей індивідуального розвитку учнів); наступність змісту та форм діяльності (планування нових заходів повинно спиратись на попередні досягнення та нарощення потужностей; однак якщо моніторинг запланований на кілька років у кожному плані буде відображатись та частина роботи, яка запланована на конкретний рік); реальність і розумна насиченість плану (частотність заходів обчислюється після редакції освітнього варіанту, якщо найбільша кількість заходів припадає на якийсь місяць, терміни переносять).

Розглянемо принципи, за допомогою яких планування буде більш ефективним і структурованим, серед яких:

- нормованого контролю – план формувати норми діяльності, щоб, з одного боку, не перезавантажувати суб'єктів освітньої діяльності, а з іншого – не позбавляти можливості участі окремих педагогів чи членів освітнього середовища;

- аналітичності, оскільки не можливо розробити будь-який план, якщо немає аналізу попереднього плану, не виділено промахи та успіхи, не враховується досвід організації підготовки плану;

- науковості – цей принцип важливий з позиції наукових основ менеджменту, оскільки планування – це управлінська функція, яка має вагоме методологічне забезпечення, теоретичне підґрунтя; не знаючи теорії планування, неможливо зробити план дієвим, оскільки проста інтуїція може підвести керівника, а досвід інколи може надати помилкові механізми;

- подолання інертності педагогів – для впровадження цього принципу варто передбачити певні матеріальні та моральні стимули за ідеї щодо використання оригінальних ідей у плануванні;

- інтеграція ієрархічності та горизонтальності – хоча планування є прерогативою керівника і від нього залежить зміст основних запланованих заходів, все ж сьогодні в умовах розвинутого горизонтального управління варто надавати переваги усім працівникам закладу освіти;

- прозорості – цей принцип необхідно враховувати при остаточному моделюванні плану з відображенням вкладу кожного учасника планування, підкреслюючи оригінальність окремих заходів;

– партнерства – враховуючи названий принцип, керівник залучає до планування і батьків, і громадськість, і представників місцевого самоврядування.

Планування реалізується через певні функції і саме виконує функції в управлінській діяльності, серед яких:

– напрямна, визначальна – ця функція спрямовує діяльність на вирішення завдань школи у певному напрямку або у вирішенні відповідних стратегічних завдань;

– прогностична – план – це, однозначно, модель прогнозу розвитку закладу на певний період, саме план орієнтує на розуміння майбутнього стану діяльності, допомагає побачити проблеми у майбутнього та врахувати усі ризики;

– організаторська – через планування всі заходи відбуваються у певному алгоритмі, послідовно, таким чином, усі учасники роботи чітко знають свої обов'язки і виконують їх відповідно до плану;

– координаційна, організаторська – ця функція здійснюється саме адміністрацією закладу і сприяє запобіганню хаотичності у діях колективу;

– коригувальна – будь-який план не може бути остаточним без коригування, найперше треба віднайти подібні заходи, оптимізувати їх кількість, сформулювати неточні висловлювання, уточнити дату;

– контрольна – під час підготовки, реалізації та оцінки ефективності планування перевіряється насамперед рівень відповідальності усіх учасників освітнього процесу;

– репродуктивна (відтворювальна), яка орієнтована на відтворення та реалізацію запланованих заходів;

– систематизаційна – адже планування допомагає укласти воєдино всі заходи, класифікувати їх за напрямками та систематизувати в один документ.

Для того, щоб план був ефективним, необхідно його оцінювати за певними критеріями, серед яких пропонуємо:

повнота – цей критерій необхідний для того, щоб оцінити, чи всі напрямки охоплені у плані;

орієнтованість на запити споживачів освітніх послуг – критерій спрямований на відстеження дотримання плану запитам споживачів, тобто чи всі побажання громадськості враховані;

економічність – відповідно до цього критерію керівник закладу повинен уміти оптимізувати всі пункти плану;

раціональність – означає раціональне розміщення пунктів плану відповідно до важливості, щоб не було великої частотності запланованих подій на один день;

наступність – згідно з цим критерієм багато пунктів плану повинні продовжувати попередні і відтворювати процеси моніторингу освітнього процесу;

структурованість – це укомплектованість заходів відповідно до напрямку;

операційність – за таким критерієм можна перевіряти дієвість запланованих заходів і відсікати узагальнені форми, типу «підвищувати якість», «звернути увагу на...», активізувати роботу...» тощо;

рівень узгодженості – дає змогу відстежити, як команда працівників прийняла консенсусне рішення щодо кінцевого варіанту плану.

Функція планування реалізується через композицію внутрішніх локальних функцій: розробки концепції планування; вибору моделі плану, структурування напрямів діяльності, їх класифікація та ранжування; вибору виконавців; планування часу, процедур, алгоритмів; застосування інструментарію; використання ресурсів; організації роботи аналітико-експертної групи тощо. У планувальному компоненті процесу управління для кожної з означених внутрішніх часткових функцій можна побудувати граф-дерево цілей.

Для розробки алгоритму ефективного планування, керівнику закладу освіти спершу треба зрозуміти такі концептуальні складові планування: місія; головна мета; запити та вимоги споживачів освітніх послуг; можливі варіанти шляху до успіху; наявність програми реалізації якості шкільної освіти; аналіз кадрових і матеріально-технічних ресурсів; та механізми оцінювання ефективності самого планування та результатів діяльності закладу освіти. Аналіз річного плану буде дієвим і колегіальним, якщо керівник закладу освіти отримає інформацію щодо думки кожного члена колективу про результативність власної педагогічної праці та роботи всього колективу, про рівень виконання завдань, запланованої системи заходів, окреслених у річному плані та ступінь участі кожного педагога в них.

Пропонуємо алгоритм організації планування роботи в школі, який враховує усі сучасні вимоги до планування:

– вибір команди для аналізу ефективності реалізації попереднього річного плану роботи за укладеними критеріями; виділення успіхів та

недопрацювань; оцінка річного плану за частковістю заходів та їх ефективністю;

– вивчення досвіду планування у наукових джерелах, з Інтернет-ресурсів, практики управління інших закладів освіти;

– вибір засобів досягнення поставлених цілей;

– визначення тимчасового періоду, на який буде спрямований управлінський вплив;

– аналіз результатів та наявного рівня розвитку освітньої діяльності;

– колективне обговорення у команді можливих блоків та тематик у структурі плану;

– збір пропозицій щодо заходів у плані від педагогів, учнів, батьків та представників громадськості;

– систематизація заходів за розділами; розподіл подій у часі з урахуванням частковості;

– узагальнення результатів планування; оформлення (написання) плану та затвердження на педагогічній раді (якщо цей план річний).

Як тільки річний план ухвалюють на педагогічній раді й він набирає чинності обов'язкового документа, то починає здійснюватися функція управління – організація, що спрямована на виконання річного плану роботи, вона передбачає більш детальне розроблення сценарію дій всього педагогічного колективу. У таблиці 1 подано орієнтовану модель плану виховної роботи. Таку модель може використати класний керівник.

Таблиця 1

Модель планування виховних заходів

№	Змістові лінії		Тематика виховного заходу	Форма проведення	Вікова категорія	Місце проведення	Дата	Відповідальний	Примітка
	Ціннісна орієнтація	Напрямок виховної діяльності							
1.	Ціннісне ставлення до себе: до свого фізичного «Я»	Фізичне виховання							
		Превентивне виховання							
2.	Ціннісне ставлення до себе: свого соціального «Я»	Громадянське виховання							

3.	Ціннісне ставлення до себе: свого психічного «Я»	Морально-духовне виховання							
		Розумове виховання							
4.	Ціннісне ставлення до праці	Трудове виховання							
		Економічне виховання							
5.	Ціннісне ставлення до культури і мистецтва	Художньо-естетичне виховання							
6.	Ціннісне ставлення до природи	Екологічне виховання							
7.	Ціннісне ставлення до людини, родини, сім'ї	Родинне виховання							
8.	Ціннісне ставлення до суспільства і держави	Національно-патріотичне виховання							
		Громадянське виховання:							
		Правове виховання							
		Полікультурне виховання							

Після остаточної моделі сформованого плану можна провести оцінювання його ефективності за цінностями, що відображено у таблиці 2.

Таблиця 2

Аналіз кількості заходів за цінностями

	Ціннісне ставлення до суспільства і держави	Ціннісне ставлення до себе	Ціннісне ставлення до культури і мистецтва	Ціннісне ставлення до природи	Ціннісне ставлення до сім'ї та родини	Ціннісне ставлення до праці
Вересень						
Жовтень						
Листопад						
Грудень						

Січень						
Лютий						
Березень						
Квітень						
Травень						

Кожен план може мати іншу модель змістового наповнення. У таблиці 3 подаємо план організаційно-методичної роботи.

Таблиця 3

Організаційно-методична робота з педагогами

№	Тематика	Форма проведення	Категорія педагогів	Місце проведення	Дата	Відповідальний	Примітки про виконання
1.	Здійснити підбір кадрів класних керівників, керівників гуртків, секцій	Співбесіда	Класні керівники, керівники гуртків	Кабінет. № 2	Серпень		
2.	Провести діагностику професійної підготовки класних керівників, спланувати роботу м/к класних керівників	Анкетування	Класні керівники	Кабінет № 36	29.08		
3.	Створити сприятливі умови для педагогічної творчості вчителів, класних керівників: - зручний розклад; - розв'язання поточних питань, пов'язаних з організацією позаурочної виховної роботи з учнями;	Опитування, бесіда	Класні керівники, керівники гуртків	Кабінет № 4	Протягом року		

	- заохочення кращих класних керівників, вивчення їх досвіду						
4.	Результативність проведення загальношкільних виховних заходів і реалізація річного плану роботи	Наказ по школі	Класні керівники, керівники гуртків	Кабінет №7	Червень		
5.	Складання графіку проведення відкритих класних годин	Співбесіда	Класні керівники	Кабінет №9	Вересень		
6.	Провести методичний тиждень класного керівника	Виховні заходи	Класні керівники	Актова зала, класні кімнати	Березень		
7.	Проаналізувати стан правопорушень та злочинності	Протокол засідання ради з профілактики правопорушень	Члени ради	Кабінет директора	Вересень		

Кожен план відповідно до змісту може мати інші комірочки для наповнення. Для прикладу, для планування контролю за освітньою діяльністю, можна використати наступну модель плану, що відображено у таблиці 4.

Таблиця 4

Контроль і управління освітнім процесом

№	Тематика	Результат контролю	Термін виконання	Зміст рішень	Дата початку контролю	Дата кінцевого контролю
1.	Контроль за плануванням виховної роботи класних керівників, програмою занять гуртків та секцій	Наказ по школі	Перший тиждень вересня			

2.	Контроль за зайнятістю учнів у різних позаурочних об'єднаннях відповідно до їх інтересів	Зведена таблиця	Кінець вересня			
3.	Контроль за діяльністю органів учнівського самоврядування, виконання учнями доручень	Рейтинг класів	Другий тиждень листопада			
4.	Контроль за обліком досягнень учнів у різних видах урочної діяльності	Рейтинг класів	Третій тиждень жовтня			
5.	Контроль за дотримання техніки безпеки	Рейтинг класів	Вересень			
6.	Відвідування уроків педагогів, які підлягають атестації	Книга контролю	Листопад-грудень			
7.	Контроль дотримання режиму дня	Книга контролю	Перший тиждень вересня			
8.	Контроль за реалізацією проєктів	Засідання проєктного офісу	Четвертий тиждень жовтня			
9.	Контроль за якістю харчування	Діагностична таблиця	Третій тиждень вересня			

Таким чином, планування як функція управління продовжує розвиватись у системних характеристиках в теоретичному і практичному аспектах. Зокрема, змінюється структура та зміст принципів планування. Дещо в іншому руслі трактуються моделі планування, немає єдиних вимог до планів, з'являються креативні моделі планування, відмінні за структурою та змістом. Зокрема, новим є те, що плани роботи піддаються оцінюванню за певними критеріями. Таке оцінювання дає змогу порівнювати наявний план з попередніми, виявляти прогалини у плануванні, спрямовувати зусилля на покращення як самого плану, так і процедури планування.

Подальших досліджень потребує розробка критеріїв оцінювання самого процесу планування та діагностики участі кожного члена колективу у процесі планування.

Список використаних джерел

1. Богославець Г.І. Сучасні підходи до планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Черкаси: Черкаський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2015. 36 с.
2. Боднар О.С. Планування аналітико-експертних процедур у шкільному менеджменті. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2012. № 4. С. 146–152.
3. Бондар В.І. Управлінський аспект плану роботи школи. *Підручник для директора*. 2006. № 1. С. 4–6.
4. Єрмола А.М., Суджик О.Р. Технологія планування управлінської діяльності в освіті (річний управлінський цикл): науково-методичний посібник. Харків: Курсор, 2004. 251 с.
5. Крисюк С.В. Державне управління освітою: навчальний посібник для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою». К.: НАДУ, 2009. 220 с.
6. Кудряк С.М. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблема педагогічної теорії і практики. *Theory and methods of educational management*. 2015. № 2(16). URL: <http://umo.edu.ua/images/content> (дата звернення 1.04.2020).
7. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: колективна монографія. О. Ануфрієва, Т. Бурлаєнко, Г. Дмитренко та ін.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка В.В. Олійника. Луцьк: Вежа-друк, 2017. 412 с.
8. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Основа, 2007. 448 с.
9. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
10. Маслов В.І., Боднар О.С., Гораш К.В. Наукові основи компетентного управління загальноосвітніми навчальними закладами. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.
11. Менеджмент організації: підручник / за заг. ред. В.П. Петкова. К.: КНТ, 2011. 488 с.
12. Мозолєв О.М. Управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі: упровадження передового досвіду в Україні: монографія. Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А.А., 2017. 504 с.
13. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: НУБіП України, 2019. 408 с.
14. Павлютенков Є.М. Мистецтво управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2011. 320 с.
15. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. 520 с.

16. Розанов В. Функції управління. *Підручник для директора*. 2010. Листопад. С. 12–30.
17. Скiбiцька Л.І., Скiбiцький О.М. Менеджмент: навчальний посiбник. К.: Центр учбової лiтератури, 2007. 416 с.
18. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навчальний посiбник. К.: Знання, 2016. 359 с.
19. Черниш А.П. Управлiнська дiяльнiсть керiвника навчального закладу: навчальний посiбник. К.: Вид-во «Унiверситет» КМПУ iменi Б.Д. Грiнченка, 2008. 55 с. URL: www.pdfactory.com (дата звернення 8.04.2020).
20. Чепак В.В. Специфiка управління освітою в умовах реформування. URL: <http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.11.42.pdf> (дата звернення 20.03.2020)

Винничук О. Т.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
vin_ol@ukr.net*

ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ

Актуальним питанням педагогічної науки на сучасному етапі є пошук шляхів подолання суперечностей в педагогічному менеджменті. Одна з проблем сучасної освіти – це невідповідність знань і кваліфікації педагогів сучасним вимогам в галузі змісту освіти, педагогічних технологій, а також технологій управління освітніми установами. Проблема ефективності педагогічного менеджменту в освітній сфері може бути вирішена тільки за умови забезпечення високої компетентності та відповідної професійної майстерності кожного педагога. Освітній процес – це цілісна педагогічна система, і коректне управління ним вимагає системного підходу. Однак необхідно пам'ятати, що процес утворення – це не сума або набір якихось послідовних елементів, а цілеспрямована освітня діяльність, і що він не тільки управляється «із зовні», а й може «самокеруватися зсередини».