

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

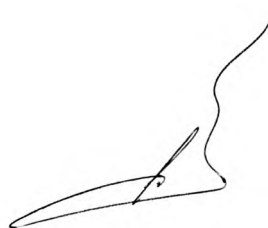
КУДЛЯК СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА

УДК 373.3/.5.091.07:005.51(043.3)

**СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук



Київ – 2021

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Державному закладі вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ.

Науковий керівник – доктор педагогічних наук, професор,
почесний академік НАПН України
МАСЛОВ Валентин Іванович
(м. Київ).

Офіційні опоненти: докторка педагогічних наук, професорка
АНДРОЩУК Ірина Миколаївна,
Державна установа «Український інститут
розвитку освіти», начальниця сектору
професійного розвитку педагогічних працівників
(м. Київ);

кандидатка педагогічних наук
ОНАЦЬ Олена Миколаївна,
Інститут педагогіки НАПН України,
завідувачка відділу економіки та управління
зкладами середньої освіти, старша наукова
співробітниця зі спеціальності «теорія та
методика управління освітою»
(м. Київ).

Захист відбудеться «25» лютого 2021 року о 12.00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.455.03 у Державному закладі вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України за адресою: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А, корпус 3, зала засідань.

Із дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України за адресою: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-Д і на сайті: www.umo.edu.ua

Автореферат розіслано «22» січня 2021 року.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



О. С. Снісаренко

Підписано до друку 20.01.2021 р. Формат 60x90/16.
Ум. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 0,9.
Тираж 100. Зам. 515.

Державний заклад вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»
04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А
тел: +38 (044) 481-38-00; факс: +38 (044) 484-10-96
www.umo.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК № 7227 від 28.12.2020 р.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Процеси євроінтеграції, глобалізації, інформатизації, відкритості суспільства суттєво впливають на трансформацію сучасної системи освіти і визначення нових пріоритетів її розвитку. Реформування освіти в Україні, вплив суспільних проблем, пов'язаних із світовою пандемією і боротьбою з COVID-19 потребує цілеспрямованих наполегливих пошуків модернізації змісту і структури планування організаційно-педагогічної роботи в закладі загальної середньої освіти.

Напрями реформування повної загальної середньої освіти визначені Законами України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Концепцією Нової української школи (2017), Концепцією розвитку педагогічної освіти (2018), державними стандартами освіти, професійними стандартами, що окреслюють коло актуальних завдань, реалізація яких неможлива без створення і забезпечення чіткої, науково обґрунтованої системи планування.

Актуальність теми дослідження зумовлена реформуванням соціально-економічної і освітньої сфери, що відбувається в Україні, і полягає в тому, що планування – це стратегія і тактика діяльності педагогічного колективу, які забезпечують ефективне виконання основних завдань загальної середньої освіти, відображених у Стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (далі ЗЗСО), а саме: формування творчої, цілісної, толерантної та конкурентоспроможної особистості – випускника закладу загальної середньої освіти. Науковість організації планування потребує включення до змісту планів роботи керівника ЗЗСО інформації, що ґрунтується на останніх досягненнях педагогічної і психологічної науки та відображає реальний стан справ і умов діяльності всіх учасників освітнього процесу, вивчення і врахування тенденцій, педагогічних явищ, чинників, що впливають на забезпечення освітнього процесу.

Аналіз наукових праць і публікацій з проблем управління доводить, що, незважаючи на існуючі підходи і певні надбання з цієї проблематики, дослідження проблем управління у сфері освіти значною мірою потребують інтенсифікації та оновлення. Базуючись на теорії управління та положеннях наукового менеджменту, вітчизняні та зарубіжні дослідники досить докладно простежили загальні механізми управління закладами загальної середньої освіти, що знайшло відображення у відповідних монографічних і колективних працях Є. Березняка, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, М. Кириченка, В. Кременя, В. Маслова, В. Олійника, Н. Островерхової, В. Пікельної, М. Портнова, Т. Сорочан, П. Худоминського та ін.

За останні роки актуальні аспекти управління закладами освіти були досліджені та висвітлені наукових працях таких учених: І. Андрощук, В. Гуменюк, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Онаць, Т. Сорочан, Т. Рожнової, З. Рябової, В. Семиченко, Г. Тимошко, Є. Хрикова та ін. Методологічні проблеми управління закладами освіти були предметом дослідження науковця В. Маслова. Значну увагу приділяв у своїх працях розробленню загальних функцій управління Ю. Конаржевський; психолого-педагогічні основи розвитку творчої особистості в умовах неперервної професійної освіти позиціонують учені: І. Бех, О. Бондарчук,

І. Зязюн, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Луговий, Н. Ничкало, В. Олійник, О. Пехота, О. Савченко, Л. Сергеева, С. Сисоєва, О. Сухомлинська та ін.

Проблема планування діяльності закладу загальної середньої освіти, особливо забезпечення організаційно-педагогічної складової, є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо досліджена вченими-педагогами й не повною мірою реалізована управлінцями-практиками із урахуванням стратегічних цілей і завдань розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти.

Стан вивчення досліджуваної проблеми дає підставу стверджувати, що окремі її аспекти розглянуто у працях зарубіжних учених Р. Дафта, П. Друкера. Вітчизняними вченими Г. Кіндрацькою, В. Масловим, А. Міщенком, О. Скібіцьким висвітлено різні підходи до планування діяльності закладів освіти. У дослідженнях Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, П. Третьякова, В. Лазарева О. Мармази знайшла своє відображення типологія планування в галузі стратегічного менеджменту. Нові підходи до організації планування, моделювання і проєктування освітнього процесу розглядали такі науковці, як В. Бондар, Л. Ващенко, Т. Лукіна, Т. Сущенко, Л. Хоружа та ін.; розроблення та реалізація в освітньому процесі сучасних педагогічних технологій стали предметом досліджень С. Сисоєвої, Є. Мухіна і Б. Черкасова, Л. Ямпольського; оновлення змісту управління освітньою галуззю та його інформаційно-методичним супроводом розкрили у своїх наукових розвідках В. Биков, О. Спирін, О. Пінчук, В. Пікельна, А. Ушаков та ін.

Однак проблема підвищення результативності функціонування системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти потребує подальших поглиблених досліджень. Про це свідчить *низка суперечностей* між:

- потребою впровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності у заклади загальної середньої освіти і недостатньою розробленістю цієї проблеми в педагогічній теорії та практиці;

- традиційною структурою адміністративно-лінійного планування та новими умовами розвитку освітнього процесу, спрямованого на забезпечення його учасників необхідним спектром послуг для задоволення особистісно зорієнтованих освітньо-професійних потреб;

- посиленням євроінтеграційного контексту цілей вітчизняної освіти та недостатнім рівнем усвідомлення керівниками закладів освіти ролі творчої домінанти у формуванні завдань планування щодо забезпечення конкурентоспроможності майбутнього випускника;

- потенційними можливостями застосування засобів інформаційно-комунікаційних технологій у плануванні й організації освітнього процесу та реальним рівнем їхнього використання у практиці роботи керівників закладів загальної середньої освіти;

- необхідністю формування у керівників та педагогічних працівників відповідних компетентностей щодо планування організаційно-педагогічної діяльності в закладах загальної середньої освіти і відсутністю відповідного науково-методичного рівня підготовки щодо забезпечення такої підготовки кадрів.

Актуальність проблеми та недостатній рівень її дослідження, невизначеність шляхів подолання виявлених суперечностей у сучасних умовах управління закладом загальної середньої освіти зумовили вибір теми дослідження **«Система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до теми науково-дослідної роботи кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України з теми «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер 0117U002378).

Тему дисертації затверджено Вченою радою Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 8 від 18 жовтня 2017 р.) і зареєстровано та узгоджено Міжвідомчою радою з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології НАПН України (протокол № 6 від 28 листопада 2017 р.).

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти на основі теоретично обґрунтованої та експериментально перевіреної її моделі.

Об'єкт дослідження – організаційно-педагогічна діяльність закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – теоретичні і методологічні засади створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до мети, об'єкта і предмета визначено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти планування організаційно-педагогічної діяльності як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти.

2. Теоретично обґрунтувати основні компоненти та напрями розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності сучасних закладів загальної середньої освіти.

3. Визначити організаційно-педагогічні умови забезпечення результативності функціонування системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти.

4. Розробити, теоретично обґрунтувати і експериментально перевірити результативність моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти, проаналізувати та узагальнити результати експериментальної роботи.

5. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти в практичну діяльність керівників закладів означеного типу і Програму розвитку ЗЗСО на засадах упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО.

Теоретичною основою дослідження є концептуальні ідеї та положення фундаментальних педагогічних праць вітчизняних і зарубіжних науковців щодо дослідження проблеми управління та планування таких учених, як: І. Андрощук,

О. Ануфрієва, О. Боднар, В. Гладкова, Г. Дмитренко, Ю. Завалевський, Л. Калініна, В. Камишин, Н. Клокар, В. Маслов, В. Олійник, Л. Петренко, З. Рябова, В. Сидоренко, О. Снісаренко, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін., в яких висвітлюються особливості організації стратегічного планування в освіті.

Відповідно до окресленої мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження використано такий комплекс **методів дослідження**:

- *теоретичні* – аналіз джерел із теорії та методики управління, менеджменту освіти, філософської, психологічної, педагогічної, методичної літератури з метою визначення підходів до дослідження сутності, структури і змісту планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; узагальнення експериментальних даних для формулювання дефініції «система організаційно-педагогічної діяльності»; прогнозування, моделювання, структурування для побудови моделі системи організаційно-педагогічної діяльності та обґрунтування функціонально-педагогічних аспектів проблеми планування в закладі загальної середньої освіти;

- *емпіричні*: анкетування, тестування, спостереження, співбесіда, ранжування, педагогічний експеримент (констатувальний та формувальний етапи) – як інструментарій визначення рівнів результативності системи планування в закладі загальної середньої освіти;

- *статистично-математичні методи* обробки даних, подання результатів експерименту – для відстеження стану результативності моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти та встановлення наукової достовірності отриманих результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що вперше:

- введено у науково-практичний обіг вітчизняної педагогічної науки теоретично обґрунтовану категорію «система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»;

- науково обґрунтовано та експериментально апробовано модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти;

- визначено та охарактеризовано напрями розвитку і умови забезпечення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Удосконалено структурно-змістову складову планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Подальшого розвитку набули: науково-теоретичні та практичні положення щодо створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні й упровадженні в управлінську практику та освітній процес закладів загальної середньої освіти методичних рекомендацій щодо технологій планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти і використання Програми розвитку ЗЗСО на засадах упровадження моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої

освіти. Розроблені методичні матеріали можуть бути використані в освітньому процесі фахової підготовки здобувачів освіти у закладах вищої освіти України; у системі післядипломної освіти (формальна і неформальна освіта) з метою вдосконалення знань, практичних умінь і навичок у процесі планування організаційно-педагогічної діяльності керівником закладу загальної середньої освіти і, відповідно, директорами ЗЗСО у практичній управлінській діяльності.

Основні положення і результати дисертаційного дослідження впроваджено в управлінській діяльності закладів загальної середньої освіти: спеціалізованої школи I–III ступенів № 28 з поглибленим вивченням англійської мови Шевченківського району м. Києва (довідка від 07.09.2020 р. № 05-03/51); Одеської гімназії № 1 імені А. П. Бистріної Одеської міської ради Одеської області (довідка від 20.08.2020 р. № 01-32/162); спеціалізованої школи I–III ступенів № 97 імені О. Теліги з поглибленим вивченням англійської мови Шевченківського району м. Києва (довідка від 08.09.2020 р. № 05-03/231); Вишківської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 1 Хустської районної державної адміністрації Закарпатської області (довідка від 30.09.2020 № 234); комунального закладу «Полтавська загальноосвітня школа I–III ступенів № 20 імені Бориса Серги Полтавської міської ради Полтавської області» (довідка від 01.10.2020 № 01-34/299); Конотопської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 7 імені Григорія Гуляницького Конотопської міської ради (довідка від 30.09.2020 № 159); Сновської загальноосвітньої школи I–III ст. № 1 Сновської міської ради Сновського району Чернігівської області (довідка від 29.09.2020 № 76); Чернігівського ліцею № 32 Чернігівської міської ради Чернігівської області (довідка від 25.09.2020 № 89); Чернігівського колегіуму № 11 Чернігівської міської ради Чернігівської області (довідка від 21.09.2020 № 84); Глухівської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 6 Глухівської міської ради Сумської області (довідка від 05.10.2020 № 01-12/429); Нововолинського ліцею № 1 Нововолинської міської ради Волинської області (довідка від 06.10.2020 № 220); гімназії-інтернату міста Хуста Закарпатської області (довідка від 02.10.2020 № 606); Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської районної ради Київської області (довідка від 05.10.2020 № 93); ліцею імені Олени Пчілки м. Ковеля Волинської області (06.10.2020, № 01-27/230); гімназії № 59 імені О. М. Бойченка міста Києва (06.10.2020, № 199); комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 78» Дніпропетровської міської ради (13.10.2020, № 122); спеціалізованої школи I–III ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва (12.10.2020, № 02–22/94); Біляївської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 3 Біляївської міської ради Одеської області (12.10.2020, № 302/01-24); Славутицької загальноосвітньої школи I–III ступенів № 1 (12.10.2020, № 01-41/97).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження відображено в доповідях і виступах під час науково-практичних конференцій різного рівня, зокрема:

міжнародних: «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Київ, 2016), «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Київ, 2017), «Соціальна робота і проблеми міграційних процесів у глобалізованому світі» (Чернівці, 2018),

«Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти» (Київ, 2018); «Білінгвальна модель освіти як приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей учня у Новій українській школі» (Золоче, 2017), «Positioning of the educational institution in the market of educational services by traditional and recent media resources» (Kyiv, 2018);

всеукраїнських: «Формування іншомовної комунікативної компетентності як складова процесів глобалізації та взаємозближення національних культур» (Луцьк, 2016), «Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України» (Київ, 2016), «Комунікаційні стратегії сучасної школи» (Київ, 2016), «Восьмі Сіверянські соціально-психологічні читання» (Чернігів 2017), «Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу» (Київ, 2018); науково-методологічний семінар «Позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг засобами традиційних та новітніх медіа» (Київ, 2016).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження відображені у 18 одноосібних наукових публікаціях. З них – 1 монографія, 8 публікацій у фахових виданнях України; 1 стаття у виданні України, що включене до міжнародних наукометричних баз; 9 статей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації зумовлені логікою дослідження. Робота складається з анотацій українською, англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 365 сторінок, обсяг основного тексту – 226 сторінок. Роботу ілюструють 14 додатків, 20 таблиць і 36 рисунків. Список використаних джерел містить 353 найменування, із них 6 – іноземною мовою.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі – *«Теоретичні основи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»* – розкрито сутність планування організаційно-педагогічної діяльності як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти; здійснено ретроспективний аналіз структури планування організаційно-педагогічної діяльності закладів загальної середньої освіти; проаналізовано стан планування організаційно-педагогічної діяльності в сучасних закладах загальної середньої освіти регіонів України.

У зв'язку із вимогами сучасності, створенням різнотипних закладів освіти, враховуючи розвиток приватної освіти, автономізації закладів освіти, особливої актуальності набуває планування діяльності закладу загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії та практики.

Реалізація Концепції Нової української школи, прийняття нових Державних стандартів та створення нових освітніх програм, упровадження в освітній процес інноваційних технологій розвитку учнів визначають поступальний розвиток сучасної загальної середньої освіти. Вироблення нових підходів до системи

управління освітою взаємозв'язане з актуалізацією проблеми планування розвитку закладу загальної середньої освіти. З метою забезпечення результативності планування та усвідомлення його теоретичних витоків, з'ясовано сутність таких управлінських понять, як: «управління», «управління в освіті», «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «планування як функція управління», «планування організаційно-педагогічної діяльності», «технологія», «технологія управління», «управлінський процес», «управлінська команда».

У педагогічному дослідженні представлено розширений зміст класичних та інноваційних управлінських функцій керівника ЗЗСО, здійснено характеристику основних груп факторів, що визначають мету у плануванні. На основі аналізу сучасних складників організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО, визначено сутність цього поняття в сучасній інтерпретації. На нашу думку, *це сукупність організаційних і педагогічних дій керівника ЗЗСО та його управлінської команди, спрямованих на виконання місії закладу, формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до постійного оновлення знань, мобільної до засвоєння інформаційних і інноваційних технологій освіти та конкурентоздатної до вимог сучасного суспільства. Місією ЗЗСО є система продукування якісних освітніх послуг, надбання життєвих компетентностей учнів, що допоможуть бути конкурентоспроможними у мінливому соціумі.*

Аналіз діяльності ЗЗСО показав, що не можна забезпечити цілеспрямованої результативної роботи щодо реалізації завдань освітньої діяльності без чітко продуманої системи планування. Встановлено, що планування *організаційно-педагогічної діяльності у ЗЗСО* – це складова управлінської діяльності в закладі освіти. Призначення такого планування – упорядкувати педагогічну діяльність, організувати виконання таких вимог до педагогічного процесу, як планомірність і систематичність, координація і результативність. Здійснений аналіз організаційно-педагогічних засад планування діяльності ЗЗСО дав змогу визначити якісні особливості різних видів планування у сучасній школі. Проект плану розвитку закладу загальної середньої освіти позиціонується як програма, спрямована на досягнення амбітної мети – створення ЗЗСО-лідера освіти регіону.

Отже, *планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО* – це результат компетентного управління закладом загальної середньої освіти, раціональної організації освітнього процесу, творчої діяльності всього педагогічного колективу.

Аналіз якісного стану планування організаційно-педагогічної діяльності (далі ОПД) сучасних ЗЗСО в Україні в цілому та ОПД керівників закладів освіти свідчить, що результативність освітнього процесу залежить не тільки від сумлінності та майстерності окремих педагогів, а й від готовності до здійснення планування, організованості та злагодженості в діяльності всього педагогічного колективу, цілеспрямованості, зібраності, зосередженості на вирішенні основних завдань за умови дотримання тайм-менеджменту.

Успішність планування досягається за дотримання трьох основних умов, якими є:

- компетентне оцінювання планування роботи ЗЗСО;
- чітке й аргументоване прогнозування розвитку, якого досягне ЗЗСО наприкінці запланованого періоду;

– вибір оптимальних шляхів, ресурсів і засобів переведення роботи ЗЗСО на відповідний рівень розвитку та утвердження його позитивного іміджу в освітньому середовищі.

Здійснення планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО потребує формування і розвитку компетентностей керівника і педагогічних працівників ЗЗСО, що дають змогу чітко сформулювати завдання управлінської діяльності; виробляти стратегії розвитку ЗЗСО; глибоко аналізувати рівень досягнення поставлених завдань.

Разом із цим, як свідчать здійснені дослідження, одним із глобальних завдань, що вирішує у процесі організаційно-педагогічної діяльності директор ЗЗСО – усвідомлення необхідності керуватися інтересами організації. Орієнтування на ці інтереси відображає організаційні завдання а їхнє виконання визначається управлінською позицією керівника, саме тому для її забезпечення потрібно створити управлінську команду професіоналів.

Загальна мета діяльності управлінської команди – головний аспект в організаційно-педагогічній діяльності керівника. Кожному члену команди делегуються повноваження і можливості щодо виконання своїх посадових обов'язків на засадах високого ступеня довіри і незалежності.

З метою визначення результативності та доцільності планування діяльності закладу освіти в дослідженні представлено *алгоритм здійснення педагогічного аналізу роботи ЗЗСО на навчальний рік* при складанні річного плану, важливою складовою є реалізація компетентності керівника та управлінської команди щодо планування ОПД закладу освіти, цілеспрямованого регулювання освітнього процесу.

У другому розділі – **«Наукове обґрунтування системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»** – охарактеризовано концептуальні підходи до обґрунтування системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; обґрунтовано складові та основні напрями розвитку цієї системи; визначено організаційно-педагогічні умови забезпечення результативності системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Планування ОПД ЗЗСО спрямоване на забезпечення гармонійного всебічного розвитку учня як особистості та найвищої цінності суспільства. Саме тому поступово формуються сучасні наукові погляди на планування організаційно-педагогічної діяльності, що враховують світові й вітчизняні тенденції і визначають пріоритетні напрями освітньої діяльності в ЗЗСО. Ці пріоритетні напрями мають бути відображені в плануванні діяльності ЗЗСО, яке потребує принципових змін у процесі інтеграції стратегічного менеджменту в систему освіти.

Концепція даного дослідження полягає в усвідомленні необхідності реформування загальної середньої освіти XXI століття. При цьому необхідно враховувати суспільні виклики, що вимагають постійного оновлення, розвитку, пошуку результативних моделей, шляхів і ресурсів формування системи планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО.

Розвиток світового і, зокрема, європейського освітнього простору, об'єктивно вимагає від української школи відповідної реакції на процеси реформування загальної

середньої освіти, що відбуваються у провідних країнах світу та впровадження *наукових підходів* до моделювання системи планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО, а саме: програмно-цільового, системного, конкурентного, людино-центристського, компетентнісного, діяльнісного, особистісно зорієнтованого та рефлексивного. При цьому враховувати сучасні підходи і методи моделювання системи планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО.

Засадничим для цього дослідження є визначення та характеристика основних напрямів розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО (*організації освітнього процесу; розвитку професіоналізму педагогів; матеріально-технічного забезпечення; кадрового забезпечення; роботи управлінської команди*), що сприяють вирішенню актуальних і складних завдань розбудови національної школи, переходу на новий зміст навчання і об'єднані у відповідні складники системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО. Кожний напрям системи планування організаційно-педагогічної діяльності в управлінні сучасним закладом освіти зумовлює відповідні йому особливості управління *організаційно-педагогічною діяльністю*. На сучасному етапі до таких особливостей належать: *зміна підходів при оцінюванні діяльності ЗЗСО, демократизація управління ЗЗСО, зміна кадрової політики, варіативність управління, зміна засад управління ЗЗСО*. Це стимулює використання сучасних форм взаємодії, децентралізації управління.

Прогнозуючи забезпечення результативності моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти визначено і обґрунтовано *відповідні організаційно-педагогічні умови, а саме: соціально-прогностичні, педагогічні, психологічні, організаційні, нормативно-правові, матеріально-фінансові*. Забезпечення організаційно-педагогічних умов надає можливість директору ЗЗСО здійснювати цілеспрямовану роботу управлінської команди щодо розроблення та впровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО. Пріоритетом даного процесу є формування у педагогів ЗЗСО цифрових компетентностей, що підвищують рівень професійної культури і сприяють формуванню медіакультури, без якої неможливе забезпечення сучасної системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО.

У третьому розділі – ***«Експериментальна перевірка моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»*** – науково обґрунтовано структуру та зміст моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти; позиціоновано організацію і проведення експериментальної перевірки системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; представлено методичні рекомендації щодо удосконалення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти і Програму розвитку ЗЗСО.

На заключному етапі дослідження здійснено *експериментальну перевірку моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО*. Для цього було її розроблено і теоретично обґрунтовано. Процес упровадження моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО представлено відповідними компонентами: мотиваційно-цільовим, організаційно-змістовим,

процесуально-технологічним, критеріально-результативним. Модель передбачає як визначення діагностики експериментальної перевірки системи планування організаційно-педагогічної діяльності в умовах освітнього закладу, так і обрання критеріально-рівневого інструментарію перевірки її ефективності. Модель допомагає усвідомити сутність, зміст, складові, форми, методи діяльності та здійснити успішне впровадження розробленої моделі системи планування ОПД в управлінський процес ЗЗСО (див. рис.).

Організація експериментальної роботи включає констатувальний та формувальний етапи. Результати констатувального етапу експерименту дали змогу виокремити чинники, що достеменно характеризують персонал ЗЗСО і певні складнощі управлінської команди у процесі планування роботи з ним. Апробація моделі дає можливість стверджувати, що понад 62% управлінців потребують науково-методичної допомоги у процесі складання планів різного рівня.

У керівників ЗЗСО виникають утруднення із системним аналізом підсумкової інформації (59%), визначенням і формулюванням проблеми і завдань організаційно-педагогічної діяльності (67%), відображенням змісту роботи і засобів, адекватних меті (54%). Це свідчить про те, що керівники потребують допомоги щодо планування розвитку ЗЗСО, особливо розроблення системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО, що інтегрує в кожний складник системи планування закладу в цілому, у той же час є окремою системою планування ОПД, яка має свої складники і напрями розвитку.

На формувальному етапі експерименту здійснено теоретичне обґрунтування та визначення концептуальних підходів до моделювання системи планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО; представлено характеристики складових та основних напрямів розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності у ЗЗСО; визначено організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО; розроблено модель системи планування ОПД у ЗЗСО; визначено критерії та показники оцінювання результативності системи планування ОПД; створено дієвий діагностичний інструментарій для виявлення рівня результативності розробленої моделі; здійснено якісну та кількісну обробку отриманих після впровадження моделі даних щодо результативності системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО.

Модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності дозволяє результативно відстежувати стан системи планування ОПД у ЗЗСО, бачити її показники, визначати пріоритетні напрями розвитку ЗЗСО, динамічно впливати на освітній процес, виводячи його на якісно новий рівень і забезпечуючи цим дотримання стандартів освіти, виконання вимог до освітніх програм.

Перелік факторів та критеріїв може змінюватися, варіюватися, доповнюватися, ранжуватися в залежності від умов освітнього середовища, потреб ЗЗСО, що дозволяє визначати найважливіші напрями роботи ЗЗСО на конкретному етапі.

До експерименту було залучено управлінсько-педагогічну команду ЗЗСО міст Києва, Чернігова та респондентів Київської, Сумської, Волинської, Дніпропетровської, Полтавської, Одеської та Закарпатської областей (всього 19 ЗЗСО – 1147 осіб).

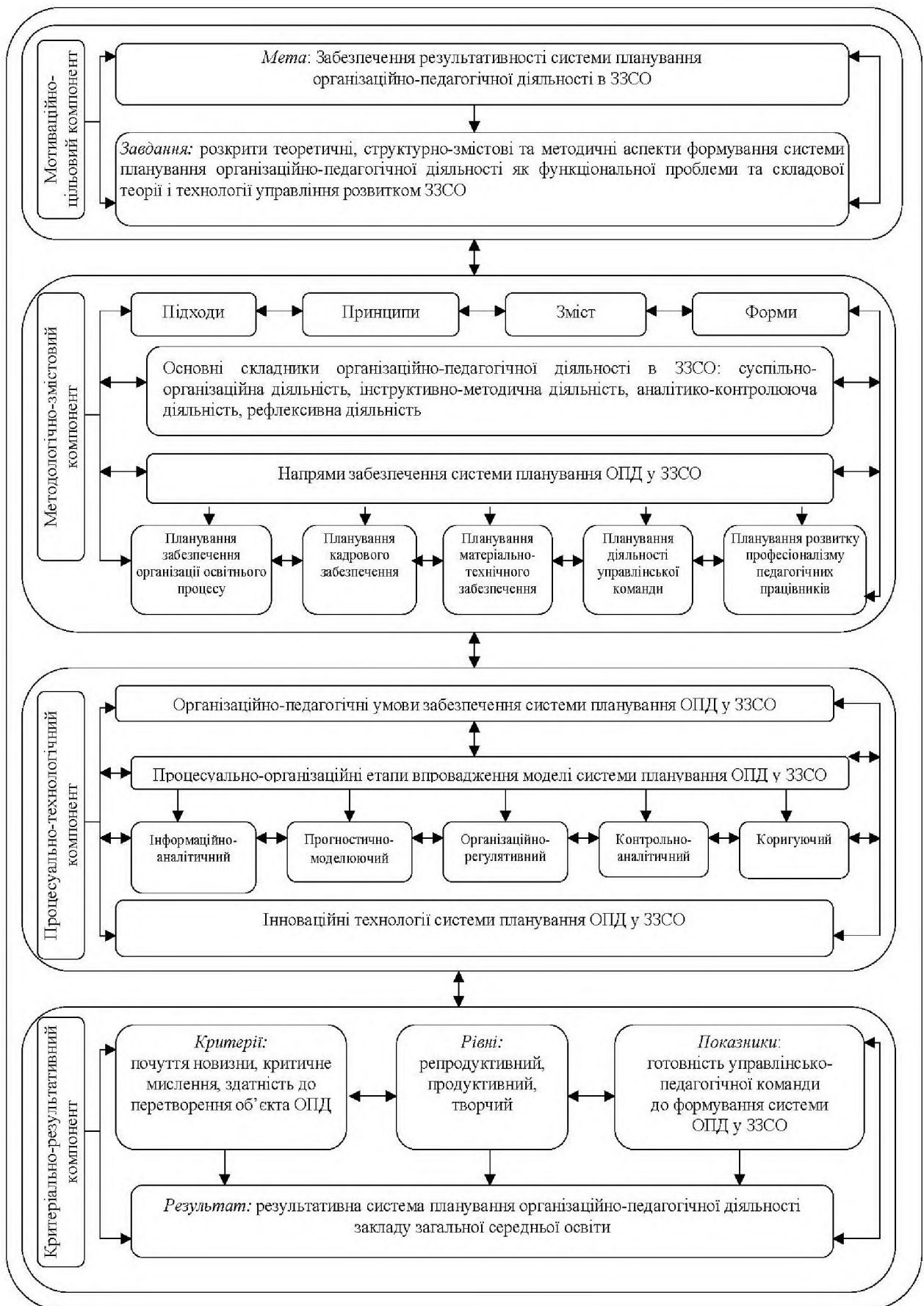


Рис. Модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти

Для кожного ЗЗСО, залученого до експерименту, визначалися відносні коефіцієнти відповідності шляхом множення отриманих оцінок на встановлену в моделях вагомість відповідного критерію. Середнє арифметичне одержаних у такий спосіб коефіцієнтів відповідності для ЗЗСО, залучених до експерименту, приймалося за відносний коефіцієнт відповідності даному критерію рівня розвитку освіти ЗЗСО. У підсумку роботи рівень розвитку освіти ЗЗСО можна визначити, підставивши отриманий результат у вираз: якщо $0 < P_{\text{заг.}} \leq 0,5$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як *репродуктивний*; якщо $0,5 < P_{\text{заг.}} \leq 0,75$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як *продуктивний*; якщо $0,75 < P_{\text{заг.}} \leq 1$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як *творчий*.

На основі отриманих результатів, ретельно проаналізувавши всі дані, визначено вагомість напрямів розвитку складових системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО, за результатами розвитку яких удосконалено якість освітніх послуг та забезпечено розвиток ЗЗСО. Загальна оцінка діяльності ЗЗСО за моделлю системи планування організаційно-педагогічної діяльності у всіх ЕГ ЗЗСО є вищою, ніж у КГ. В обрахунку середньої арифметичної оцінки в частках одиниці встановлено, що в ЕГ вона становить 0,78, а в КГ – лише 0,572, що на 26% менше від ЕГ. Отже, можна зробити висновок, що запропонована модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності в ЗЗСО є результативною.

У процесі дослідження розроблено відповідні методичні рекомендації та визначено оптимальність науково-методичного супроводу впровадження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО. Практичним результатом даного дослідження є також розроблення Програми розвитку закладу освіти на засадах упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО.

Позитивні характеристики технологізації планування освітнього процесу сприяють поширенню використання інноваційних технологій в управлінській практиці. Запорукою успішного процесу упровадження системи планування ОПД у ЗЗСО є здійснення науково-методичного супроводу планування керівника. Наукові та методичні засади впровадження системи планування ОПД є включенням у систему самоосвіти суб'єктів планування та удосконалюються у процесі формальної, неформальної освіти управлінської команди і педагогічних працівників.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено модель системи планування ОПД у ЗЗСО. Отримані результати підтвердили правомірність вихідних положень дослідження, а реалізація мети і завдань дали підстави зробити відповідні висновки.

1. У дисертації розкрито теоретичні основи планування ОПД як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти. З метою забезпечення результативності планування розвитку закладу загальної середньої освіти та усвідомлення його теоретичних витоків, з'ясовано сутність таких управлінських понять як «управління», «управління в освіті», «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «планування як

функція управління», «планування ОПД». У процесі дослідження розкрито сутність планування ОПД як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління ЗЗСО. Нами визначено, що *планування ОПД ЗЗСО – це сукупність організаційних і педагогічних дій керівника ЗЗСО та його управлінської команди, спрямованих на виконання місії закладу, формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до постійного оновлення знань, мобільної до засвоєння інформаційних і інноваційних технологій освіти та конкурентоздатної до вимог сучасного суспільства.*

Здійснено ретроспективний аналіз наукових та організаційно-педагогічних засад планування діяльності ЗЗСО, що дозволило вивчити і визначитися із перспективою використання різних видів планування у сучасному ЗЗСО.

Аналіз якісного стану планування ОПД сучасних ЗЗСО в Україні засвідчує, що результативність освітнього процесу залежить від готовності керівника до здійснення планування. Від рівня компетентності керівника та його управлінської команди, значною мірою, залежать творчі планові ініціативи в системі організаційно-педагогічної роботи в ЗЗСО, а, відповідно, й результат цієї діяльності.

2. У процесі дослідження теоретично обґрунтовано та охарактеризовано основні складники і напрями розвитку системи планування ОПД закладів загальної середньої освіти. Система планування ОПД у ЗЗСО обумовлена складниками планування таких видів діяльності: суспільно-організаційної; інструктивно-методичної; аналітико-контролюючої; рефлексивної.

Здійснення аналізу складників системи планування ОПД в управлінні сучасним закладом освіти, дало можливість визначити основні напрями забезпечення управлінської діяльності, що орієнтована на розвиток ЗЗСО. Першим і пріоритетним із них є розроблення концепції закладу освіти (визначення мети його діяльності, завдань та змісту). Заклад освіти повинен перейти з режиму функціонування в режим розвитку. Другий напрям – це формування компетентної управлінської команди та стабільного професійного педагогічного колективу, які зможуть реалізувати місію закладу освіти. Третій напрям успішної управлінської діяльності пов'язаний із визначенням напрямів розвитку системи планування ОПД закладу загальної середньої освіти.

Розвиток світового і, зокрема, європейського освітнього простору, об'єктивно вимагає від українського ЗЗСО адекватної реакції на процеси реформування загальної середньої освіти, що відбуваються у провідних країнах світу і впровадження різних наукових підходів до моделювання системи планування ОПД ЗЗСО, зокрема: програмно-цільового, системного, конкурентного, людиноцентристського, компетентнісного, діяльнісного та рефлексивного. При цьому у дослідженні визначено підходи і методи моделювання системи планування ОПД у ЗЗСО.

На основі вивчення наукових підходів, відповідних принципів, функцій і методів щодо управлінської діяльності в ЗЗСО, визначено засадничі напрями, що забезпечують дієвість компонентів системи планування ОПД у сучасному ЗЗСО, оскільки мають пряме чи опосередковане відношення до них та інтегрують до змісту кожного зі складників системи ОПД у ЗЗСО (організації освітнього процесу; розвитку професіоналізму педагогів; матеріально-технічного; кадрового

забезпечення; роботи управлінської команди). Включення таких напрямів розвитку до моделі системи планування організаційно-діяльності ЗЗСО прогнозоване на її результативність, а, значить, на формування конкурентоспроможної особистості випускника ЗЗСО.

3. Прогнозуючи забезпечення результативності системи планування ОПД у ЗЗСО, визначено і обґрунтовано відповідні організаційно-педагогічні умови (соціально-прогностичні, педагогічні, психологічні, організаційні, кадрові, нормативно-правові, матеріально-фінансові).

Реалізація організаційно-педагогічних умов надає можливість здійснювати цілеспрямовану роботу з метою розвитку професійного творчого потенціалу педагогічного колективу, розроблення та впровадження системи планування ОПД у ЗЗСО. Важливими умовами виконання планів є єдність дій усіх учасників освітнього процесу, зокрема: керівника ЗЗСО, управлінської команди, педагогічного колективу, батьківської громадськості та учнів закладу, що прогнозована на розвиток і утвердження в соціумі позитивного іміджу закладу освіти і його випускника.

У дослідженні акцентовано увагу на важливій умові успішного функціонування системи планування ОПД у ЗЗСО – управління робочим часом керівника закладу освіти. Підсумки результатів дослідження дають змогу констатувати, що 53% керівників намагаються планувати свій час і досягають цілей, якщо дотримуються визначених пріоритетів, 32% керівників намагаються це зробити, але не завжди достатньо послідовні в досягненні успіху. У 15% керівників закладів освіти можна визначити високий рівень самоменеджменту. Вони можуть бути взірцем раціонального використання часу. Отже, за даними нашого дослідження, 85% керівників закладів загальної середньої освіти потребують системного застосування самоменеджменту як засобу управління робочим часом.

Важливою умовою розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО є матеріальна забезпеченість, створення сучасної технічної бази для творчої педагогічної та освітньої діяльності (бібліотеки, комп'ютери, спеціалізовані кабінети, мультимедійні дошки тощо). Новітнім пріоритетом освітньої підготовки стає мета – сформувати у керівників ЗЗСО навички ефективного використання цифрових технологій, що підвищують рівень сукупної професійної культури і сприяють формуванню медіакультури, без якої неможливе забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО.

4. На заключному етапі дослідження була здійснена експериментальна перевірка результативності моделі системи планування ОПД ЗЗСО. Розроблено відповідну модель, результати впровадження якої дають можливість стверджувати, що понад 62% управлінців потребує науково-методичної допомоги у процесі складання планів різних типів. Встановлено, що у керівників ЗЗСО виникають труднощі із системним аналізом підсумкової інформації (59%), визначенням проблеми і завдань ОПД (67%), відображенням змісту роботи і засобів, адекватних меті (54%).

Процес упровадження моделі системи планування ОПД у ЗЗСО може бути представлений відповідними компонентами: мотиваційно-цільовим, методологічно-змістовим, процесуально-технологічним і критеріально-результативним. Визначена діагностика експериментальної перевірки моделі системи планування ОПД в умовах освітнього закладу і критеріально-рівневий інструментарій перевірки її результативності.

На формувальному етапі експерименту здійснено теоретичне обґрунтування та визначення концептуальних підходів до моделювання системи планування ОПД ЗЗСО; представлено характеристики складових та основних векторів розвитку системи планування ОПД у ЗЗСО; визначено організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування ОПД у ЗЗСО; розроблено модель системи планування ОПД у ЗЗСО; визначено критерії та показники оцінювання результативності системи планування ОПД; створено дієвий діагностичний інструментарій для виявлення рівня результативності моделі системи планування ОПД у ЗЗСО і отримання вихідних даних щодо реального стану її розвитку; здійснено якісну та кількісну обробку отриманих після впровадження моделі даних щодо її результативності.

Розроблена модель системи планування ОПД дозволяє оперативно відстежувати стан системи планування ОПД у ЗЗСО, бачити її показники, визначати пріоритетні напрями розвитку ЗЗСО, динамічно впливати на розвиток повної загальної середньої освіти, виводячи її на якісно новий рівень і забезпечуючи цим дотримання державних стандартів освіти.

У підсумку роботи рівень розвитку освіти ЗЗСО можна визначити, підставивши отриманий результат у вираз: якщо $0 < P_{\text{заг.}} \leq 0,5$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як репродуктивний; якщо $0,5 < P_{\text{заг.}} \leq 0,75$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як продуктивний; якщо $0,75 < P_{\text{заг.}} \leq 1$, то рівень розвитку освіти у ЗЗСО характеризуватиметься як творчий.

Загальна оцінка діяльності ЗЗСО за моделлю системи планування ОПД у всіх ЕГ ЗЗСО є вищою, ніж у КГ. В обчисленні середньої арифметичної оцінки в частках одиниці встановили, що в ЕГ вона становить 0,78, а в КГ – лише 0,572, що на 26% менше від ЕГ. Отже, це дає підставу зробити висновок, що модель системи планування ОПД у ЗЗСО є результативною.

5. Розроблено методичні рекомендації щодо впровадження моделі планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти. Методичні рекомендації містять роз'яснення щодо дотримання принципів планування; здійснення моніторингу прогнозування проміжних результатів системи планування ОПД; здійснення мотивації планової діяльності творчих груп із обов'язковим врахуванням процесу розвитку ЗЗСО на далеку перспективу і програми розвитку на середню перспективу; поєднання різних видів планування з метою оптимального розподілу всієї роботи у просторі й у часі; залучення всіх суб'єктів планування до проектувальної діяльності, обговорення і експертизи планів; відслідковування процесу удосконалення системи планування ОПД у ЗЗСО та його впливу на якість шкільної освіти. Укладено Програму розвитку ЗЗСО, що передбачає досягнення стратегічної мети – створення ЗЗСО-лідера освіти регіону.

Керуючись сучасними законами, закономірностями, науковими підходами, принципами й функціями управління соціальними (зокрема, соціально-педагогічними) системами, ми дійшли висновку, що управління соціально-педагогічною системою, зокрема ЗЗСО, на сучасному етапі розвитку спрямовано на переведення його у якісно новий стан – стан «оптимальної відкритості», постійного розвитку, впровадження інновацій, що і передбачає запропонована нами система планування ОПД ЗЗСО.

Експериментально отримані результати дослідження дають підстави зробити висновок, що поставлені завдання виконано, мету досягнуто. Впровадження розробленої моделі системи планування ОПД у ЗЗСО сприяє підвищенню результативності функціонування такої системи.

Здійснене дослідження не вичерпує багатоаспектності розглянутої проблеми. До перспективних напрямів дослідження цієї важливої та актуальної проблематики віднесено такі: нові форми планування ЗЗСО у контексті його стратегічного розвитку; використання цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у процесі планування діяльності ЗЗСО.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Кудряк С. М. *Сучасні вектори розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти: монографія*. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2020. 464 с.

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

2. Кудряк С. М., Вакуленко О. В., Романова Н. Ф. Управлінська культура керівника освітнього закладу як соціально-педагогічний чинник формування здоров'язберігаючого середовища. *Науковий часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 11: Соціальна робота. Соціальна педагогіка: зб. наук. праць*. 2014. Вип. 18. С. 137–145.

3. Кудряк С. М. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблема педагогічної теорії і практики. *Electronic journal «The theory and methods of educational management»*. 2015. № 2(16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidani> (дата звернення: 15.11.2019).

4. Кудряк С. М. Теоретичні аспекти планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2016. Вип. 133. С. 112–115.

5. Кудряк С. М. Фактори впливу організаційно-педагогічної діяльності керівника на вибір стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогіка вищої та середньої школи: зб. наук. праць*. 2016. Вип. 3(49). С. 154–165.

6. Кудряк С. М. Особливості планування організаційно-педагогічної діяльності вчителів у загальноосвітньому навчальному закладі. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. 142. С. 92–97.

7. Кудряк С. М. Організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективності системи планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Черкаського ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. № 11. С. 65–72.

8. Кудряк С. М. Стратегічне планування розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах змін. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2018. Вип. 150. С. 75–80.

9. Кудряк С. М. Теоретико-методичні аспекти упровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладах загальної середньої освіти. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць Полтавського нац. пед. ун-ту ім. В. Г. Короленка*. 2015. Вип. 25. 262 с. С. 135–143.

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10. Кудряк С. М. Теоретичне підґрунтя системи планування організаційно-педагогічної діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів (30 берез. 2016 р.)*. Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2016. С. 145–150. 1 електрон. опт. диск. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencii-nimp/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenc-30-03> (дата звернення: 15.04.2019).

11. Кудряк С. М. Планування – основа діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Формування іншомовної комунікативної компетентності як складова процесів глобалізації та взаємозближення національних культур: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, Волинський ІППО, 17 трав. 2016 р.)*. Луцьк, 2016. С. 110–116.

12. Кудряк С. М. Особливості планування стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (28 жовт. 2016 р.)*. Київ: ІПТО НАПН України, 2016. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencii-nimp/> (дата звернення: 29.11.2019).

13. Кудряк С. М. Система планування організаційно-педагогічної діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Комунікаційні стратегії сучасної школи: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (03 листоп. 2016 р.)*. Київ: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2016. URL: https://ij.kubg.edu.ua/images/PROGRAMA_KONFERENTsIYi_-_2016.pdf (дата звернення: 29.11.2019).

14. Кудряк С. М. Практична різновекторність удосконалення планування організаційно-педагогічної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України, 2017. Ч. 1 С. 192–194. 2 ел. опт. диск. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencii-nimp> (дата звернення: 29.11.2019).

15. Кудряк С. М. Професійна компетентність керівника як умова успішної організаційно-педагогічної діяльності в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *VIII Сіверянські соціально-психологічні читання: матеріали Всеукр. наук. конф. (6 груд. 2017 р., м. Чернігів); за наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової*. Чернігів: Десна Поліграф, 2018. 339 с. С. 7–11.

16. Кудряк С. М. Планування роботи шкільного персоналу в умовах змін. *Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (16 берез. 2018 р.): в 2 ч. Ч. 2; відп. за вип.: Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова*. Житомир: Вид-во ФОП Левковець, 2018.

17. Кудряк С. М. Сучасні підходи до планування діяльності закладу освіти. *Соціальна робота і проблеми міграційних процесів у глобалізованому світі: Міжнар.*

наук.-практ. конф. (3–4 трав. 2018 р. Чернівці). Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2018. С. 21.

18. Кудряк С. М. Проектна діяльність в організації планування в сучасній школі. *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти*: III Міжнар. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (25 трав. 2018 р.). Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України Навчально-науковий ін-т менедж. та психології, 2018. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencii-nimp> (дата звернення: 29.11.2019).

АНОТАЦІЇ

Кудряк С. М. Система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06. – «теорія та методика управління освітою». – ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. – Київ, 2021.

У дисертації здійснено аналіз теоретичних аспектів планування організаційно-педагогічної діяльності як функціональної проблеми та важливої складової теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти.

Визначено організаційно-педагогічні засади планування діяльності закладу загальної середньої освіти. Представлено і охарактеризовано напрями і організаційно-педагогічні умови забезпечення системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти.

Розроблено, теоретично обґрунтовано і експериментально перевірено модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності ЗЗСО.

Підготовлено методичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі, створено Програму розвитку ЗЗСО на засадах впровадження системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти.

Ключові слова: *заклад загальної середньої освіти, конкурентоспроможний випускник, модель, напрями, організаційно-педагогічна діяльність, освітній процес, розвиток, планування, програма, система, стратегія розвитку закладу, умови, якість.*

Кудряк С. М. Система планирования организационно-педагогической деятельности учреждения общего среднего образования. – Квалификационный научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.06. – «теория и методика управления образованием». – ДЗВО «Университет менеджмента образования» АПН Украины. – Киев, 2021.

В диссертации осуществлен анализ теоретических аспектов планирования организационно-педагогической деятельности как функциональной проблемы и важной составляющей теории и практики управления учреждением общего среднего образования.

Определены организационно-педагогические основы планирования деятельности учреждения общего среднего образования. Представлены и охарактеризованы направления и организационно-педагогические условия обеспечения системы планирования организационно-педагогической деятельности в учреждении общего среднего образования.

Разработана, теоретически обоснована и экспериментально проверена модель системы планирования организационно-педагогической деятельности ЗЗСО.

Подготовлены методические рекомендации по внедрению предложенной модели, создана Программа развития ЗЗСО на основе внедрения системы планирования организационно-педагогической деятельности в учреждении общего среднего образования.

Ключевые слова: заведение общего среднего образования, конкурентоспособный выпускник, модель, направления, организационно-педагогическая деятельность, образовательный процесс, развитие, планирование, программа, система, стратегия развития учреждения, условия, качество.

Kudlyak S. M. System of planning of organizational and pedagogical activity of a comprehensive educational institution. – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

Thesis for Candidate's Degree in Pedagogical Sciences in specialty 13.00.06 «Theory and methodology of educational management». – State Higher Educational Institution «University of Educational Management» of National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, 2021.

The research is devoted to the problem of development and experimental verification of the system of planning of organizational and pedagogical activity of a general educational institution.

Implementation of the Concept of the New Ukrainian School, adoption of new State Standards and creation of new educational programs, introduction of innovative technologies of development of school-age children into the educational process determine the progressive development of modern school education.

Planning is a set of actions and decisions that lead to the development of strategies that should help the educational institution to achieve its innovative goals. The planning process is a tool that helps in making management decisions.

In the course of the research the essence of planning of organizational and pedagogical activity as a functional problem and a component of the theory and technology of management of general secondary education institutions is revealed.

The planning of the educational institution contains and reveals the strategic and tactical goals of the teaching staff in order to perform effectively the main tasks of general secondary. There are five main components in the organizational and pedagogical activity of the leaders educational establishment.

The concept of organizational and pedagogical activity in educational establishment in the modern interpretation is defined as a set of organizational and pedagogical actions of the head of the institution of general secondary education and his management team, aimed at fulfilling the mission of general secondary education institution; formation of an educated, harmoniously developed personality, capable of constant updating of

knowledge, mobile to master information and innovative technologies of education and competitive to the requirements of modern society.

A retrospective analysis of the organizational and pedagogical principles of planning the activities of the institution of general secondary education allow to determine the prospects of different types of planning in a modern school. The analysis of the components of the planning system in the management of a modern educational institution, made it possible to determine the main areas of management activities focused on the development of educational institutions. The first, most important, is the development of the concept of the educational institution.

The educational institution must move from the mode of functioning to the mode of development. The second direction is the formation of a competent management team and a stable professional teaching staff that will be able to implement the mission of the educational institution. The third direction of successful management is related to the development and definition of vectors of development of the system of planning organizational and pedagogical activities of general secondary education: planning the educational process, planning the development of professionalism of teachers, planning educational work, planning staffing, planning management team.

The presented vectors of development of the system planning of organizational and pedagogical activity contribute to the solution of actual and complex tasks of development of the national school, transition to the new content of education, the main directions of development of the system of planning of organizational and pedagogical activity in the corresponding components of the system of planning of organizational and pedagogical activity in the institution of general secondary education.

Among the organizational and pedagogical conditions defined in our study, we distinguish the main: socio-prognostic conditions, pedagogical conditions, psychological conditions, organizational conditions, staffing conditions, regulatory and legal support, ergonomic and medical conditions, material and financial conditions, adherence to science, ability to the planning of activities in the institution of general secondary education.

The implementation of organizational and pedagogical conditions provides an opportunity to conduct purposeful work to develop the professional creative potential of the teaching staff, development and implementation of a system of planning organizational and pedagogical activities in general secondary education.

The practical result of the study is the developed guidelines for implementing a model of planning organizational and pedagogical activities of general secondary education, as well as the Program of development of educational institutions on the basis of implementing the system of planning organizational and pedagogical activities in general secondary education.

Key words: *planning, system, organizational and pedagogical activity, educational process, development, institution of general secondary education, components, vectors, quality, educational services, program, project, model.*