

20. Сафронов Ю. Основні критерії оцінювання якості освіти / Ю. Сафронов, Т. Дараган, О. Власюк, Н. Тимошенко // Вища школа. – 2018. – № 4 (165). – С. 49–58.

21. Сорочан Т. М. Феномен педагогічної майстерності як методологія трансформації професіоналізму педагогів Нової української школи / Т. М. Сорочан // Педагогіка і психологія. – 2019. – № 1 (102). – С. 5–13.

22. Ткаченко Н. Концептуальна модель формування професійного іміджу майбутніх учителів іноземних мов: методологічні, теоретичні та практичні засади реалізації / Н. Ткаченко // Вища школа. – 2017. – № 7 (156). – С. 86–99.

23. Хоружий Г. Конструктивний підхід у навчанні: з досвіду діяльності центрів компетентностей

у європейських університетах / Г. Хоружий, Л. Хоружа // Вища школа. – 2017. – № 8 (157). – С. 57–68.

24. Часнікова О. В. Компетентнісний підхід в освіті як основа її реформування / О. В. Часнікова // Народна освіта : електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 3 (24). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2607 (дата звернення: 05.04.2020).

25. Dubois D. The competency casebook. Amherst, MA: HRD, & Silver Spring MD: International Society for Performance Improvement. – 1998. – 400 p.

26. The Future of Jobs Report 2018. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (дата звернення: 05.04.2020).

Дата надходження до редакції: 17.04.2020 р.

УДК 373.5:37.091

DOI: 10.37026/2520-6427-2020-102-2-45-50

Надія МЕЛЬНИК,

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри філософії, економіки

та менеджменту освіти,

проректор із науково-методичної роботи

Рівненського ОІППО

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У статті розглянуто питання, пов'язані з плануванням діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах реформування освітньої галузі; розкрито сутність поняття планування, вимоги до планування; надано рекомендації щодо розроблення стратегії розвитку закладу освіти, річного плану та інших видів планування.

Ключові слова: планування, стратегічне планування, стратегія розвитку закладу освіти, річний план, освітня діяльність, компетентнісний підхід.

В статье рассмотрены вопросы, связанные с планированием деятельности учреждения общего среднего образования в условиях реформирования образования; раскрыта сущность понятия планирования, требования к планированию; даны рекомендации по разработке стратегии развития учебного заведения, годового плана и других видов планирования.

Ключевые слова: планирование, стратегическое планирование, стратегия развития учебного заведения, годовой план, образовательная деятельность, компетентностный подход.

The article deals the planning of general secondary education in the context of reforming the education sector: Reveals the essence of the concepts of planning, strategy, strategic planning and development strategy of the educational institutions. Clarified strategic management of the educational institution and the requirements for strategic and annual

planning. It has been provided recommendations for the development of an educational institution development strategy, annual plan and other types of planning.

It has been emphasized that planning, as a function of managing an institution in modern conditions should become one of the priorities, as it will not only assess the state of functioning of the educational institution, but also correctly identify vectors of development for the future and form a strategy.

Taking into account modern requirements for the functioning of General Secondary Education (GSO) institutions it has been recommended the following system planning of this institutions: development strategy of educational institutions, work plan of educational institutions for the year, training plan; a plan of measures aimed at preventing and combating bullying; educational program of GSO institution; curriculum of the educational institution, work plans of clubs, sections, class teachers and educators, methodological associations and other structural methodological units, calendar-thematic and lesson plans of teachers.

An effective system of planning the activities of the institution GSO will contribute to the solution of urgent and complex tasks of building The New Ukrainian School, also transition to a new content of education and upbringing of students.

Key words: planning, strategic planning, development strategy of educational institutions, annual plan, educational activity, competence approach.

Постановка проблеми. В Україні триває реформа освітньої галузі, основною метою якої є нова якість освіти на всіх рівнях: від початкової школи – до закладів вищої освіти. Зміни стали можливими завдяки прийняттю Концептуальних засад реформування середньої освіти «Нова українська школа», законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту». Винятково важливу роль у цих змінах відіграють керівники закладів освіти, які мають забезпечити оптимальне функціонування закладу освіти та його розвиток. Реалізація цього завдання можлива за умов наявності в закладі освіти чіткої системи планування.

Планування як функція управління закладом ЗСО в сучасних умовах повинна стати однією з пріоритетних, оскільки це дасть можливість не просто оцінити стан функціонування закладу освіти, але й правильно визначити вектори розвитку на перспективу та сформулювати стратегію. Створити ефективну систему планування діяльності закладу ЗСО та моніторингу виконання поставлених цілей і завдань – надзвичайно важливе завдання, тому що «домінантною стала потреба визначення соціальної місії закладів загальної середньої освіти в умовах змін, формування стратегії розвитку закладів освіти в умовах Нової української школи, переосмислення ролі керівника в розбудові нового освітнього середовища та організації освітнього процесу, який базується на компетентнісному, особистісно зорієнтованому та діяльнісному підході, вихованні на цінностях, принципах педагогіки партнерства тощо» [5].

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Реформування системи освіти зумовило появу нових підходів, принципів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління. Науковці особливу увагу, як і раніше, зосереджують на функції планування як підготовчому етапі управлінської діяльності, оскільки в плануванні реалізується не лише цільовий компонент освітнього процесу як системи, але й аналіз прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища закладу ЗСО, потреб і можливостей, визначення основних напрямів розвитку, самоаналіз ефективності планування тощо.

Працюючи над створенням системи планування закладу ЗСО, важливо враховувати підходи до планування роботи закладів освіти, які ґрунтовно розглядалися в роботах Є. С. Березняка, Ю. В. Васильєва, Г. І. Горської, Л. І. Даниленко, Т. В. Дрожжиної, О. І. Зайченко, В. Е. Луначєка, Т. Н. Макарової, О. В. Пастовенського, Б. Л. Тевліна, О. Б. Томашевського, В. С. Лазарева, М. Л. Портнова та інших науковців. Планування роботи закладу освіти однією з найважливіших функцій управління освіти вважають такі науковці, як: В. І. Бондар, І. П. Бачило, Б. А. Гаєвський, Н. М. Островерхова, М. С. Сунцов, Ю. А. Конаржевський, Ф. І. Хміль та інші.

Незважаючи на численні та ґрунтовні дослідження науковців, реалії сучасної управлінської практики свідчать, що в значній частині закладів ЗСО відсутня чітка система планування, стратегія розвитку закладу освіти та існує певна неузгодженість у планах роботи.

Мета статті – окреслити сучасні підходи до планування діяльності закладу загальної середньої освіти; проаналізувати систему планування закладу освіти в умовах реформування галузі та надати методичні рекомендації керівникам закладів освіти щодо її формування.

Виклад основного матеріалу. Базовий Закон України «Про освіту» визначив метою освіти «всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей...» [3]. Реалізація даної мети потребує здійснення низки заходів, спрямованих на впровадження нових стандартів освіти, в основі яких – формування компетентностей, умінь та цінностей, необхідних для успішної самореалізації в суспільстві, створення нової ефективної системи управління в умовах наданої реальної автономії закладам освіти та високої якості менеджменту. За таких умов важливим стає розвиток управлінської компетентності керівника як необхідного ресурсу забезпечення якості роботи закладу загальної середньої освіти (*дали – ЗСО*), який повинен уміти працювати в умовах наданої Законом України «Про освіту» академічної, організаційної, фінансової та кадрової автономії, що передбачає «самостійність, незалежність та відповідальність у прийнятті рішень щодо академічних, організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності», створення умов для поширення прав громадського самоврядування, зміцнення позицій державно-громадського управління, створення системи прозорості та інформаційної відкритості закладу освіти, розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освіти тощо [3].

Важливі зміни в освіті зумовили появу *нових напрямів діяльності керівника закладу ЗСО*, зокрема: створення умов для впровадження нових стандартів освіти, які мають ґрунтуватися на засадах нової філософії освіти, на засадах особистісно орієнтованого і компетентнісного навчання; розширення академічної свободи та автономії закладу ЗСО; формування сучасного інформаційно-освітнього середовища; створення системи інклюзивного навчання для надання індивідуально орієнтованої педагогічної, психологічної і реабілітаційної допомоги дітям з особливими освітніми потребами тощо. Реалізація даних напрямів діяльності потребує від керівників закладів ЗСО набуття нових компетентностей, пошуку та впровадження сучасних механізмів ефективного управління, що зможуть перевести роботу закладу освіти в якісно новий стан.

Конкретно зупинимось на плануванні діяльності закладу ЗСО. В. І. Бондар зазначає, що план – найбільш важливе управлінське рішення, яке належить виробити, прийняти та здійснити, «прив'язавши» його до конкретних виконавців. Щоби план виконав функцію розвитку системи, переводу її в нову якість, необхідно при плануванні виходити з реального стану функціонування школи та врахувати максимальні можливості його виконавців – членів педагогічного колективу [1]. Водночас Г. В. Сільникова зазначає, що планування повинно здійснюватися на основі глибокого аналізу, а сутність управління – в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати сам процес навчання і виховання, в умінні вибирати такі операції, які забезпечували б при найменшій витраті зусиль, часу і засобів ефективне виконання поставлених завдань і цілей. Розробити план – це означає передбачити великий комплекс заходів щодо поліпшення всієї постановки справи навчання і виховання [2]. Отже, планування як функція менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів діяльності відповідно до стратегії і мети розвитку закладу освіти та досягненні очікуваного результату.

Під час планування керівнику закладу ЗСО необхідно керуватися системним підходом, який передбачає діалектичну єдність і взаємозв'язок мети та завдань планування, його структури та змісту, методів планування й особливостей організації їх виконання, взаємодію планування з іншими функціями управління, тобто поєднало б стабільне функціонування педагогічної системи і стратегічний її розвиток, дозволило б закладу освіти бути привабливим та конкурентоспроможним, надавати якісні освітні послуги.

Основою системного підходу до планування діяльності закладу ЗСО є законодавча та нормативно-правова база щодо функціонування та розвитку системи загальної середньої освіти: Конституція України, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021, закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту», Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа» та інші документи. Зважаючи на праці зазначених вище науковців та враховуючи сучасні вимоги до функціонування закладів ЗСО, *рекомендуємо таку систему планування закладу ЗСО*: стратегія розвитку закладу ЗСО; план роботи закладу ЗСО на рік; план підвищення кваліфікації; план заходів, спрямованих на запобігання та протидію боулінгу; освітня програма закладу ЗСО; навчальний план закладу ЗСО; плани роботи гуртків, секцій; плани роботи класних керівників та вихователів; плани роботи методичних об'єднань та інших структурних методичних підрозділів; календарно-тематичні плани, поурочні плани педагогічних працівників та інші.

Стратегія розвитку закладу ЗСО. Основою стратегічних рішень закладу ЗСО є вибір нової позиції, вибір свого майбутнього, перспектив розвитку. *Стратегія* – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей на основі вибраних критеріїв (показників) та ефективного розподілу ресурсів. *Стратегічне планування* – це аналітичний процес, в результаті якого виробляються стратегічні рішення. Його мета – управління планами. Стратегічне планування передбачає постановку питань, пов'язаних із самим процесом визначення цілей [8]. *Стратегія розвитку закладу ЗСО* – загальний, недеталізований план діяльності та розвитку закладу освіти на довгостроковий період. *Стратегічне управління закладом ЗСО*, на думку Л. Даниленко та Л. Карамушки, пов'язане з такими питаннями: «Що чекає заклад освіти в майбутньому і як це передбачити?»; «Як визначити шляхи розвитку організації і розв'язання проблем, що виникають?»; «Які результати роботи заклад освіти вважає справді важливими?»; «Яку школу хочуть створити люди, які в ній працюють?».

Відповідно до вимог ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу ЗСО зобов'язаний планувати та організовувати діяльність закладу освіти, забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу освіти, звітувати щороку на загальних зборах колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу ЗСО. Згідно зі ст. 40 цього закону педагогічна рада схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи, а відповідно до ст. 41 піклувальна рада розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку закладу ЗСО та аналізує стан їх виконання. Це дає змогу закладам ЗСО планувати освітню діяльність з урахуванням своїх особливостей.

Метою стратегії розвитку закладу ЗСО є визначення перспектив, що нададуть можливість для якісної сучасної освіти відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком української держави. Отже, згідно з законодавством *керівник закладу ЗСО зобов'язаний забезпечити* розроблення стратегії розвитку закладу освіти (з урахуванням пропозицій піклувальної ради закладу освіти) на основі аналізу діяльності; схвалення стратегії розвитку закладу освіти на засіданні педагогічної ради; затвердження стратегії розвитку закладу освіти засновником закладу освіти; упровадження в дію стратегії розвитку закладу освіти своїм наказом; виконання стратегії розвитку закладу та щорічне звітування на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу ЗСО.

У стратегії розвитку закладу ЗСО рекомендуємо передбачити такі компоненти: вступ (сучасний стан функціонування закладу освіти), визначити місію, візію, цінності та принципи діяльності закладу освіти, мету, цілі та завдання розвитку закладу освіти, пріоритетні напрями та заходи (план) із реалізації стратегії розвитку закладу освіти, а також очікувані (прогнозовані) результати.

Місія – призначення, визначає на кого спрямована діяльність, відповідальна роль закладу ЗСО (що робити і для кого?). Наприклад: розбудова сучасного освітнього середовища для всебічного розвитку, навчання, виховання та соціалізації здобувачів освіти, готових до ефективної праці в конкурентному середовищі.

Візія – ідея, логічна конструкція перспектив; стан, якого заклад ЗСО прагне досягти, реалізуючи стратегію розвитку. Визначення місії та візії суттєво залежить від статусу закладу ЗСО. Наприклад: школа / гімназія / ліцей – сучасний заклад ЗСО, який надає якісні освітні послуги, забезпечує високу якість освіти і конкурентоспроможність усіх здобувачів.

Цінності – фундаментальні переконання, на яких базується діяльність закладу ЗСО. Наприклад: гідність, рівність, справедливість, толерантність, культурне різноманіття, турбота, чесність, довіра, верховенство права, нетерпимість до корупції, патріотизм, соціальна відповідальність, лідерство та самореалізація, свобода, повага до рідної мови, демократія, партнерство, дружба [6].

Принципи – основні вихідні положення, твердження, правила, на основі яких функціонує заклад освіти. Наприклад: людиноцентризм; рівний доступ до освіти без дискримінації за будь-якими ознаками; цілісність і наступність системи освіти; прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми закладу освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності; академічна доброчесність; академічна свобода; фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти в межах, визначених законом; гуманізм; демократизм; єдність навчання, виховання та розвитку; виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей українського народу, його історико-культурного надбання і традицій; формування усвідомленої потреби в дотриманні Конституції та законів України, нетерпимості до їх порушення; формування поваги до прав і свобод людини; сприяння навчанню впродовж життя; інтеграція в міжнародний освітній та науковий простір; нетерпимість до проявів корупції та хабарництва [3].

Мета – намір, бажання, стан у майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та необхідно досягнути. Наприклад: забезпечення всебічного розвитку, навчання, виховання, виявлення обдарувань, соціалізації особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і здобуття освіти впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності, дбайливого ставлення до родини, своєї країни, довкілля, спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству; формування в учнів компетентностей, визначених Законом України «Про освіту» та державними стандартами [3].

Цілі – конкретний стан окремих характеристик, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована діяльність закладу ЗСО (відповідають критеріям, вимірювані). Визначення цілей – найбільш важкий і відповідальний етап стратегічного планування. Формуючи системи цілей, варто врахувати, що вони повинні бути конкретними і підлягати вимірюванню; охоплювати всі рівні організації; мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові); бути досяжними та зрозумілими, а також взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо [7].

Напрями – чітко окреслені шляхи діяльності, розвитку закладу ЗСО (визначаються відповідно до основних напрямів освітньої політики в державі).

Завдання – наперед визначений, запланований для виконання обсяг робіт (формуються відповідно до визначених цілей закладу освіти). Наприклад: створення системи управління закладу освіти як цілісної організації, відкритої соціальної системи; формування нового освітнього простору; створення сучасного безпечного освітнього середовища закладу ЗСО; розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти; створення системи прозорості та інформаційної відкритості; формування сучасної виховної системи, стрижневим вектором якої передусім є цінності дитиноцентрованої освіти; створення психологічно комфортного середовища в закладі освіти; модернізація системи науково-методичного супроводу, безперервного професійного розвитку педагогів; забезпечення академічної доброчесності; розбудова закладу освіти в умовах ОТГ як осередку культурно-освітнього середовища; упровадження педагогіки партнерства тощо.

Очікувані результати – сукупність вирішених завдань, тобто досягнута мета та цілі закладу ЗСО.

Структура стратегії розвитку закладу ЗСО може бути укладена: 1) відповідно до формули Концепції «Нова українська школа»: новий зміст в умовах компетентнісної освіти; педагогіка партнерства; умотивований учитель; автономія закладу освіти; структура закладу освіти; справедливе фінансування і рівний доступ; орієнтація на учня; сучасне освітнє середовище; виховання на цінностях; 2) відповідно до напрямів внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти закладу: освітнє середовище закладу освіти; система оцінювання здобувачів освіти; педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти; управлінські процеси закладу освіти; 3) може бути також комплексом

методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації тощо.

Нормативні документи не містять обов'язкових вимог щодо структури стратегії розвитку закладу ЗСО. У стратегії розвитку закладу ЗСО важливо максимально врахувати потреби всіх учасників освітнього процесу. Реалізація стратегії розвитку закладу ЗСО є можливою за умови ефективного поточного планування, основним видом якого є річний план.

Річний план роботи закладу ЗСО. Основним документом планування роботи закладу ЗСО є річний план, який формується відповідно до стратегії розвитку закладу освіти. Жодні нормативні документи також не містять обов'язкових вимог щодо його структури. У закладах ЗСО річний план зазвичай складається на навчальний рік, а в органах управління освітою – переважно на календарний рік у зв'язку з тим, що вони є структурними підрозділами органів державної влади або місцевого самоврядування. Річне планування відбувається в три етапи: розроблення, схвалення і затвердження, реалізація. Розробляє річний план роботи закладу освіти адміністративна команда однодумців, зорієнтованих на конкретні й чіткі цілі, а загальне керівництво щодо укладання плану та його реалізації здійснює керівник закладу освіти. Відповідно до ст. 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту» план роботи схвалює педагогічна рада. Затверджує план роботи на рік керівник закладу освіти наказом.

Під час формування річного плану роботи адміністративній команді необхідно врахувати потреби всіх учасників освітнього процесу, можливості ресурсного забезпечення; проаналізувати реальний стан справ, щоб оцінити рівень роботи закладу освіти на момент планування; врахувати рівень професійної майстерності колективу; визначити для кожного із завдань плану результати, що відповідають SMART-критеріям; визначити очікувані результати, яких необхідно досягти на кінець запланованого періоду, та оптимальні шляхи й засоби досягнення нового запланованого рівня діяльності закладу освіти; окреслити проблеми на наступний навчальний рік, серед яких варто виокремити завдання, пов'язані з підвищенням рівня навчальних досягнень здобувачів освіти, формуванням виховної системи, системи здоров'язбереження учнів, соціального захисту дітей, забезпеченням підвищення рівня професійної компетентності педагогів, удосконаленням системи управління закладом освіти, розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти, створенням системи прозорості та інформаційної відкритості тощо.

Доречно, щоб *структура річного плану роботи закладу ЗСО* була укладена відповідно до структури стратегії розвитку закладу ЗСО (до формули Концепції «Нова українська школа», до напрямів внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти закладу тощо). У такому випадку річний план закладу ЗСО відповідно до напрямів внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти закладу може мати таку структуру: 1) вступ (аналіз виконання річного плану роботи за попередній навчальний рік та визначення завдань на наступний навчальний рік); 2) освітнє середовище закладу освіти; 3) система оцінювання здобувачів освіти; 4) діяльність педагогічних працівників закладу освіти; 5) управлінські процеси закладу освіти.

Наголошуємо, що *заклад освіти самостійно визначає структуру річного плану роботи.*

Відповідно до чинного законодавства *керівник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний забезпечити* розроблення річного плану роботи (із урахуванням стратегії розвитку закладу освіти) на основі аналізу діяльності за попередній навчальний рік; схвалення річного плану роботи закладу освіти на засіданні педагогічної ради; затвердження річного плану роботи закладу освіти наказом закладу освіти; оприлюднення річного плану роботи закладу освіти на веб-сайті закладу освіти (у разі його відсутності – на вебсайті свого засновника); виконання річного плану роботи закладу освіти та щорічне звітування на загальних зборах (конференції) колективу про його виконання й виконання стратегії розвитку закладу освіти.

Освітня програма закладу ЗСО. Відповідно до ст. 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту» заклад освіти розробляє та використовує в освітній діяльності *одну* освітню програму на кожному рівні повної загальної середньої освіти *або наскрізну* освітню програму, розроблену для декількох рівнів освіти.

Освітні програми можуть бути розроблені на основі відповідної типової освітньої програми або освітніх програм, розроблених суб'єктами освітньої діяльності, науковими установами, фізичними чи юридичними особами і затверджених центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти відповідно до вимог цього Закону. Рішення про використання закладом освіти освітньої програми, розробленої на основі типової освітньої програми або іншої освітньої програми, приймається педагогічною радою закладу освіти.

Освітня програма закладу освіти схвалюється педагогічною радою закладу освіти та затверджується його керівником.

Типова освітня програма має містити вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за освітньою програмою; загальний обсяг навчального навантаження на відповідному рівні повної загальної середньої освіти (в годинах), його розподіл між освітніми галузями за роками навчання; перелік варіантів типових навчальних планів та модельних навчальних програм; рекомендовані форми організації освітнього процесу; опис інструментарію оцінювання.

Освітні програми, розроблені на основі типових освітніх програм, мають відповідати структурі типової освітньої програми, визначати загальний обсяг навчального навантаження, містити навчальний план, перелік модельних навчальних програм, що використовуються закладом освіти в освітньому процесі, опис форм організації освітнього процесу та інструментарію оцінювання, а також може містити інші складники, що враховують специфіку та особливості освітньої діяльності закладу освіти.

На основі визначеного в освітній програмі закладу освіти навчального плану педагогічна рада складає, а його керівник *затверджує річний навчальний план*, в якому конкретизується перелік навчальних предметів (інтегрованих курсів), обов'язкових для вивчення, вибіркових освітніх компонентів, зокрема, навчальних предметів, курсів, інтегрованих курсів, та кількість навчальних годин на тиждень [4].

План підвищення кваліфікації. На виконання Постанови КМУ від 21.08.2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМ від 27.12.2019 № 1133)» заклад ЗСО здійснює планування підвищення кваліфікації працівників закладу освіти, яке відбувається у два етапи.

На першому етапі *здійснюється перспективне планування* в поточному році на наступний календарний рік шляхом *затвердження педагогічною радою орієнтовного плану підвищення кваліфікації*. Орієнтовний план підвищення кваліфікації повинен містити інформацію про загальну кількість педагогічних працівників, які проходять підвищення кваліфікації, основні напрями підвищення кваліфікації, орієнтовний перелік суб'єктів підвищення кваліфікації. Орієнтовний план підвищення кваліфікації формується з урахуванням пропозицій педагогічних працівників і оприлюднюється на інформаційному стенді закладу освіти та на його вебсайті щороку протягом двох робочих днів із дня його затвердження, але не пізніше 25 грудня поточного року.

Другий етап планування розпочинається після затвердження в установленому порядку кошторису закладу освіти на відповідний рік. Пропозиції педагогічних та науково-педагогічних працівників розглядаються педагогічною радою. За результатами розгляду *педагогічна рада закладу освіти затверджує план підвищення кваліфікації* на відповідний рік у межах коштів. План підвищення кваліфікації закладу ЗСО на відповідний рік включає: список педагогічних та науково-педагогічних працівників, які повинні пройти підвищення кваліфікації у цьому році; теми (напрями, найменування) підвищення кваліфікації; форми підвищення кваліфікації; види підвищення кваліфікації; обсяги (тривалість) підвищення кваліфікації (у годинах або кредитах ЄКТС); перелік суб'єктів підвищення кваліфікації; строки (графік) підвищення кваліфікації; вартість підвищення кваліфікації (у разі встановлення) або примітку про безоплатний характер надання такої освітньої послуги чи про самостійне фінансування підвищення кваліфікації педагогічним або науково-педагогічним працівником. План підвищення кваліфікації може містити додаткову інформацію, що стосується підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників. План підвищення кваліфікації може бути змінено протягом року в порядку, визначеному педагогічною радою [4].

План заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу. На виконання наказу МОН України від 28.12.2019 № 1646 «Деякі питання реагування на випадки булінгу (цькування) та застосування заходів виховного впливу в закладах освіти», яким затверджено Порядок реагування на випадки булінгу (цькування) та Порядок застосування заходів виховного впливу, заклад ЗСО повинен укласти План заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти. Розроблення, затвердження та оприлюднення Плану заходів *забезпечує керівник* закладу освіти в межах наданих йому повноважень щодо створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації, зокрема булінгу (цькування). Заплановані заходи повинні спрямовуватися на задоволення потреб закладу освіти у створенні

безпечного освітнього середовища; мати вимірювані показники ефективності; залучати всіх учасників освітнього процесу. План заходів розробляється до початку навчального року. Протягом навчального року керівник закладу ЗСО забезпечує проведення моніторингу (за потреби, але не рідше одного разу на півріччя) ефективності виконання Плану та внесення (за потреби) до нього змін. Заплановані заходи можуть відбуватися в будь-якій формі: зустрічі, бесіди, консультації, лекції, «круглі столи», тренінги, тематичні заходи, конкурси, спільні перегляди та обговорення тематичних відеосюжетів, літературних творів, матеріалів ЗМІ, особистого досвіду, запрошення гостей, у формі рольових ігор та інших організаційних формах. До заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти, належать заходи щодо організації належних заходів безпеки відповідно до законодавства (пост охорони, відеоспостереженням за місцями загального користування тощо); організації безпечного користування мережею Інтернет під час освітнього процесу; контролю за використанням засобів електронних комунікацій малолітніми чи неповнолітніми здобувачами освіти під час освітнього процесу; розвитку соціального та емоційного інтелекту учасників освітнього процесу та інші [9].

Календарно-тематичні, поурочні та інші плани. 5 жовтня 2018 р. набула чинності Інструкція з діловодства в закладах загальної середньої освіти, затверджена наказом МОН України від 25.06.2018 № 676. Лист-роз'яснення МОН України від 03.10.2018 № 1/9-596 «Щодо застосування окремих положень Інструкції з діловодства в закладах загальної середньої освіти» містить *Примірний перелік документів*, що створюються під час діяльності закладів загальної середньої освіти, із зазначенням строків зберігання. Відповідно до них у закладах ЗСО *необов'язковими стають* такі документи, як: плани роботи класних керівників, вихователів, бібліотекарів, методичних об'єднань, структурних методичних підрозділів, роботи гуртків та спортивних секцій, поурочні плани, що склалися на основі календарно-тематичних. Відтепер ці документи можуть створюватися лише за рішенням педагогічної ради закладу освіти та мати довільну форму й структуру, що сприятиме полегшенню щоденної роботи вчителя.

Довільну форму передбачено і для календарно-тематичних планів, головною вимогою до яких залишається відповідність навчальній програмі. У цьому випадку має бути забезпечена автономія та академічна свобода кожного вчителя. За рішенням педагогічної ради закладу освіти календарно-тематичні плани можуть погоджуватися керівником закладу освіти чи його заступником. Про це зазначено і в листі МОН України від 05.12.2014 № 1/9-630 «Про неухильне дотримання принципів гарантування свободи педагогічної діяльності вчителя»: календарне та поурочне планування здійснюється вчителем у довільній формі, зокрема з використанням друкованих чи електронних джерел тощо. Формат, обсяг, структура, зміст та оформлення календарних планів і поурочних планів-конспектів є індивідуальною справою вчителя.

Висновки. Отже, чітке планування в закладі освіти дає змогу оцінити практичні можливості досягнення цілей, допомагає створити єдність загальних

цілей усередині закладу освіти, полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей закладу освіти, є єдиним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Під час укладання планів роботи доречно заходи планувати відповідно до вимог законодавчих актів держави і нормативних документів МОН України, скоординувати всі види планування стосовно завдань, змісту, форм і методів, а також термінів їх реалізації та дотримуватися сучасних принципів щодо планування. Ефективна система планування діяльності закладу ЗСО сприятиме вирішенню актуальних і складних завдань розбудови Нової української школи, переходу на новий зміст навчання та виховання учнівської молоді.

Перспективним напрямом подальших наших досліджень із даної проблематики є створення ефективної організаційної структури управління опорним закладом та формування в ньому сучасної системи планування, яка має відображати актуальні напрями діяльності закладу освіти та тенденції освітньої системи й державної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар // Підручник для директора. – 2006. – № 1. – С. 4–6.
2. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – Київ : ДАККО, 1999. – 303 с.
3. Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII «Про освіту» // Відомості Верховної Ради. – 2017. – № 38/39. – С. 380. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 02.05.2020).
4. Закон України від 16.01.2020 № 463-IX «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 02.05.2020).
5. Клокар Н. І. Теоретико-методологічні засади побудови моделі управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників на засадах диференційованого підходу в системі післядипломної педагогічної освіти регіону / Н. І. Клокар // Педагогічний альманах : зб. наук. праць / ред. кол. : В. Кузьменко (голова) [та ін.]. – Херсон : ХППО. – 2010. – Вип. 8. – С. 131–138.
6. Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа». URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrayinska-shkola> (дата звернення: 02.05.2020).
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – С. 69–70.
8. Луначек В. Е. Управління якістю освіти: досвід для України / В. Е. Луначек. – Харків : Гімназія, 2009. – 128 с.
9. Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 № 1646 «Деякі питання реагування на випадки булінгу (цькування) та застосування заходів виховного впливу в закладах освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0111-20#n16> (дата звернення: 02.05.2020).

Дата надходження до редакції: 10.05.2020 р.