

/ sost. R. Kh. Shakirov, A. A. Burkitova, O. I. Dudkina. Bishkek: Bilim. 80 s. [in Russian].

Anderson, L., Krathwohl, D. R. (2001). A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: a revision of Blooms Taxonomy of Educational Objectives. URL: <https://www.uky.edu/~rsand1/china2018/texts/Anderson-Krathwohl%20%20A%20taxonomy%20for%20learning%20teaching%20and%20assessing.pdf>. (data zvernennia: 24.05.2021). [in English].

Kryterii [Criteria]. (2021). *Vikipediia*: vilna onlain-entsyklopediia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%>

УДК 37.091.4:005.51

DOI: 10.37026/2520-6427-2021-107-3-36-41

80%D1%96%D0%B9 (data zvernennia: 27.04.2021). [in Ukrainian].

Ramka kompetentnosti dlia kultury demokratii [Frameworks for democracy culture competence]. T. 2: Deskryptory kompetentnosti dlia kultury demokratii (2018). URL: [https://www.schools-for-democracy.org/images/documents/87/RF-CDC-vol-2\\_ua.pdf](https://www.schools-for-democracy.org/images/documents/87/RF-CDC-vol-2_ua.pdf) (data zvernennia: 10.06.2021). [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 11.06.2021 р.

**Олександр ПАСТОВЕНСЬКИЙ,**

доктор педагогічних наук,  
професор кафедри  
суспільно-гуманітарних дисциплін  
КЗ «Житомирський обласний інститут  
післядипломної педагогічної освіти»  
Житомирської обласної ради,  
м. Житомир, Україна  
ORCID: 0000-0002-6450-0843  
e-mail: [al.pastov@gmail.com](mailto:al.pastov@gmail.com)

## ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ СИСТЕМ

**Анотація.** У статті досліджено особливості планування в умовах розвитку освітніх систем. Зроблено висновок, що в залежності від фази розвитку закладу як освітньої системи (жорстка система, система з делегованими управлінськими повноваженнями, «м'яка» система, система з мережевою взаємодією, синергетична система) планування його діяльності має здійснюватися на основі диференційованої участі в цьому процесі керівництва, самоврядування закладу та зацікавлених громадських структур.

Підкреслено, що рівень участі самоврядування закладу та громадських структур у плануванні (на основі консультацій чи узгодження позицій з керівництвом та з іншими учасниками освітнього процесу) залежить як від фази розвитку закладу, так і від виду планування (стратегічне, тактичне, оперативне) та

особливостей субфункцій планування (планувально-діагностувальної, планувально-цільової, планувально-критеріальної, планувально-програмної, планувально-ресурсної, планувально-інформаційної субфункцій).

Наголошено, що з розвитком освітніх систем у процесі планування змінюються також форми взаємодії керівництва, органів самоврядування закладу та громадських структур, які стають все більше демократичними – від наказів та інструктажів керівника до нарад при керівникові та консультацій з органами самоврядування закладів, педагогічних (вчених) рад і «круглих столів», конференцій та обговорень на інтернет-форумах, загальних зборів і громадських слухань тощо.

**Ключові слова:** освітня система, рівень розвитку, планування, субфункція, диференційована участь.

**Oleksandr PASTOVENSKYI,**  
Doctor of Pedagogical Sciences,  
Professor of the Department  
of Social Sciences and Humanities,  
Zhytomyr Regional Institute  
of Postgraduate Pedagogical Education  
of Zhytomyr Regional Council,  
Zhytomyr, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6450-0843  
e-mail: [al.pastov@gmail.com](mailto:al.pastov@gmail.com)

## THE PECULIARITIES OF PLANNING IN THE CONDITIONS OF EDUCATIONAL SYSTEMS DEVELOPMENT

**Abstract.** The article examines the peculiarities of planning in the conditions of educational systems development.

It is concluded that depending on the phase of development of the institution as an educational system (being the rigid

system, the system with delegated management powers, the «soft» system, the system with network interaction, the synergetic system) planning of its activities should be based on differentiated participation in this management process, self-government of the institution and the concerned public structures.

*It is emphasized that at initial phases of educational systems development it is inexpedient to actively involve self-governing bodies of educational institutions and public associations for planning, since these structures, due to the lack of their managerial experience, are not able to effectively implement complex management activities. It is necessary to acquire such experience gradually – by participation of public structures in realization of separate sub-functions of planning (planning-diagnostic, planning-target, planning-criterion, planning-program, planning-resource, and planning-information sub-functions).*

*It is substantiated that with the development of pertinent experience the forms of participation of self-government of the institution and public structures in planning can be transformed from episodic consultations to coordination of basic administrative decisions.*

*It is noted that the level of participation of these structures in planning also depends on the type of planning: the public structures should be more actively involved in strategic planning, less often – in tactical, and even less often (to ensure dynamic decision-making processes) – in operational planning.*

*It is emphasized that with the development of educational systems in the planning process the forms of interaction between management, self-governing bodies and public structures also change; the latter are becoming more democratic – from orders and instructions of their heads to the briefings with the heads and consultations with self-governing bodies, pedagogical (scientific) councils and round tables, conferences and discussions on Internet forums, general meetings and public hearings, etc.*

**Key words:** educational system, development level, planning, sub-function, differentiated participation.

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної реформи децентралізації в Україні, демократизації суспільних процесів, модернізації освіти важливим є впровадження сучасних моделей управління галуззю, зокрема розроблення нових підходів до планування діяльності установ і закладів освіти.

Зауважимо, що в освіті традиційні види планування достатньо ґрунтовно досліджені науковцями.

Водночас в останні роки в галузі змінилися підходи до стратегічного планування, яке ще зовсім недавно розглядалося як інноваційне.

Наприклад, у Законі України «Про повну загальну середню освіту» (статті 37–38, 40–41) до обов'язків керівника віднесено необхідність розроблення й виконання стратегії розвитку закладу. Зазначена стратегія має схвалюватися педагогічною радою та затверджуватися засновником або уповноваженим ним органом. Засновник має забезпечити фінансування стратегії, а керівник закладу – щорічно звітувати на загальних зборах чи конференції колективу про виконання стратегії розвитку (Закон України «Про повну загальну середню освіту», 2020). Особлива увага при цьому звертається

на необхідність залучення до стратегічного планування якомога ширшого кола учасників освітнього процесу.

Однак дотепер особливості стратегічного, а також інших видів планування в закладах освіти з позицій участі в них органів самоврядування закладу та громадських структур досліджено недостатньо.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Вивчення наукових праць дає підстави стверджувати, що планування є одним із важливих об'єктів дослідження як у теорії управління, так і в практичній діяльності.

Проблеми вдосконалення планування діяльності організацій, у тому числі освітніх, розглядали в своїх роботах М. Альберт, М. Амстронг, І. Ансофф, Є. Березняк, Дж. Брайсон, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, П. Дойль, Л. Калініна, Ю. Конаржевський, В. Лазарев, О. Мармаза, В. Маслов, М. Мескон, О. Новиков, І. Осадчий, В. Пікельна, О. Пометун, С. Потапов, М. Поташник, О. Сидоренко, І. Сущенко, П. Третьяков, Ф. Хедоурі, П. Худомінський, Т. Шамова, М. Шифрін та ін.

Зазначимо, що під планом найчастіше розуміють програму дій, задум, намір (Кравченко, 2004, с. 288).

Водночас більшість учених розглядають планування як головну функцію управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції (Шегда, 2004, с. 100).

Зокрема Г. Єльнікова на основі аналізу виокремлених різними науковцями функцій управління зробила висновок, що 78 % авторів визначають планування саме як функцію управління (Єльнікова, 1999).

У дослідженнях із проблем менеджменту планування здебільшого трактується як вид управлінської діяльності, що визначає перспективи й майбутній стан системи, шляхи та способи його досягнення (Луначек, 2015, с. 184).

Учені наголошують, що процес планування полягає в знаходженні відповідей на такі основні запитання:

– Якими є стан системи та ситуація зовні?

– Чого система прагне досягти, якими є її цілі?

– Як саме система буде досягати бажаного стану, якою є її програма діяльності? (Кравченко, 2012, с. 55).

Науковці класифікують види планування за предметом планування: планування цілей; процесів; засобів; змісту, якості тощо. З позицій обов'язковості планових завдань виділяють директивне планування, що є обов'язковим для виконання, та індикативне, яке має інформаційний, орієнтуючий характер. У залежності від тривалості та широти охопленої сфери планування найчастіше виокремлюють стратегічне планування (довгострокове комплексне планування); тактичне (планування на невеликі періоди часу, зазвичай на рік, з порівняно вузьким спектром завдань); оперативне або операційне, поточне (піврічне, кварталне, місячне, тижневе планування в організації та її структурних підрозділах, планування окремих заходів); диспозитивне планування (проміжне планування, що регулює поточну діяльність організації) (Кравченко, 2012; Мармаза, 2017; Росоха і Газуда, 2013).

Серед методів планування розрізняють методи оперативного планування (послідовний опис операцій, графічне, мережеве планування, робочий календар тощо); методи стратегічного планування (стратегії розвитку, програми, концепції розвитку, перспективні плани, цільові проекти, комплексно-цільові програми тощо) (Мармаза, 2017, с. 58).

У цьому дослідженні нас найбільше цікавлять особливості планування в закладах освіти з позиції участі в ньому самоврядування закладу та громадських структур, що, очевидно, в значній мірі визначаються рівнем розвитку освітніх систем.

**Мета статті** – проаналізувати особливості планування в умовах розвитку освітніх систем з позиції участі в ньому громадських структур.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У більш ранніх наших дослідженнях обґрунтовано, що ефективні освітні системи мають розвиватися за синергетичним сценарієм від жорсткої системи ( $C_{ж}$ ) до системи з делегованими управлінськими повноваженнями ( $C_{дп}$ ), «м'якої» системи ( $C_{м}$ ), системи з мережевою взаємодією ( $C_{мв}$ ) та синергетичної системи ( $C_{с}$ ), тобто:  $C_{ж} \rightarrow C_{дп} \rightarrow C_{м} \rightarrow C_{мв} \rightarrow C_{с}$  (Пастовенський, 2016).

Зауважимо, що в жорсткій освітній системі управлінські рішення приймаються лише керівництвом закладу. У системі з делегованими повноваженнями частина управлінських функцій делегується органам самоврядування закладу, причому в процесі вироблення найважливіших управлінських рішень керівництвом закладу проводяться консультації з органами самоврядування закладу. У «м'якій» системі кількість повноважень, що делегується органам самоврядування закладу, зростає, а основні управлінські дії керівництво узгоджує з органами самоврядування. У системі з мережевою взаємодією до прийняття управлінських рішень на основі консультацій залучаються всі зацікавлені громадські структури. У синергетичній системі основні управлінські рішення узгоджуються всіма структурами, що беруть участь в освітньому процесі (Пастовенський, 2016).

Тобто залежно від рівня розвитку освітніх систем керівництво закладу залучає на засадах диференційованої

партисипативності до прийняття найважливіших управлінських рішень органи самоврядування закладу та громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі. Це стосується й процесу планування.

Проте очевидно, що у початковій фазі розвитку освітніх систем активно залучати органи самоврядування закладу освіти та громадські об'єднання до планування недоцільно, оскільки зазначені структури, у зв'язку з відсутністю в них управлінського досвіду, неспроможні ефективно здійснювати складну управлінську діяльність. Набувати такого досвіду варто поступово – шляхом участі зазначених структур в окремих етапах планування. Причому з напрацюванням досвіду, форми участі самоврядування закладу й громадських структур у плануванні можуть трансформуватися від епізодичних консультацій до узгоджень основних управлінських рішень. Крім того, рівень участі у плануванні залежить, очевидно, й від виду планування. На наш погляд, згадані структури доцільно активніше долучати до стратегічного планування, рідше – до тактичного, і ще рідше (з метою забезпечення динамічності процесів прийняття рішень) – до оперативного планування.

Ураховуючи, що функції управління вченими розглядаються як відносно виокремлені напрями управлінської діяльності, які характеризуються цільовою спрямованістю та якісною однорідністю дій (Аверьянов, 1979, с. 17), виділимо в плануванні як в управлінській діяльності дрібніші блоки й назвемо їх субфункціями планування. Саме до реалізації окремих субфункцій, на нашу думку, доцільно залучати самоврядування закладу та громадські структури на початкових фазах розвитку освітніх систем. Коротку інформацію щодо субфункцій планування нами подано в таблиці 1.

Таблиця 1

**Коротка інформація щодо субфункцій планування**

Субфункції планування	Зміст субфункцій планування
Планувально-діагностувальна ( $П_{д}$ )	аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін освітньої системи, зовнішніх можливостей і загроз
Планувально-цільова ( $П_{ц}$ )	формулювання мети, цілей і завдань діяльності освітньої системи
Планувально-критеріальна ( $П_{к}$ )	вироблення критеріїв оцінювання результатів діяльності освітньої системи щодо реалізації мети, цілей і завдань, прогнозування очікуваних результатів
Планувально-програмна ( $П_{п}$ )	розроблення програми дій (плану діяльності)
Планувально-ресурсна ( $П_{р}$ )	визначення необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних та ін.), структур і виконавців для досягнення цілей діяльності
Планувально-інформаційна ( $П_{і}$ )	оприлюднення інформації щодо плану діяльності, доведення планів до виконавців

Проаналізуємо далі специфіку реалізації зазначених субфункцій планування (планувально-діагностувальної ( $П_{д}$ ), планувально-цільової ( $П_{ц}$ ), планувально-критеріальної ( $П_{к}$ ), планувально-програмної ( $П_{п}$ ), планувально-ресурсної ( $П_{р}$ ), планувально-інформаційної ( $П_{і}$ )). Вони, на нашу думку, в умовах розвитку освітніх систем будуть реалізовуватися на основі консультацій або узгодження позицій керівництва, самоврядування закладів і зацікавлених громадських структур таким чином.

У жорсткій освітній системі ( $C_{ж}$ ) планування ( $П$ )

здійснюється лише керівництвом закладу, оскільки громадські структури значимого досвіду в управлінні не мають.

В освітніх системах із делегованими управлінськими повноваженнями ( $C_{дп}$ ) керівництву закладів освіти в процесі тактичного планування (розроблення річного плану роботи) доцільно залучати органи самоврядування закладу до реалізації на основі консультацій окремих субфункцій планування  $П_{д}$ ;  $П_{ц}$ ;  $П_{к}$ ;  $П_{п}$ ;  $П_{р}$ ;  $П_{і}$  (щодо діагностування системи та/або визначення цілей; розроблення програми дій; визначення необхідних



ресурсів тощо). *Стратегічне* планування керівництво закладів освіти може здійснювати як цілісну функцію ( $\Pi = \Pi_{\text{д}} + \Pi_{\text{ц}} + \Pi_{\text{к}} + \Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{р}} + \Pi_{\text{л}}$ ) на основі консультацій з органами самоврядування закладів. З метою забезпечення динамічності процесів прийняття рішень *оперативне* планування керівництву закладів доцільно здійснювати самостійно.

У «м'яких» системах ( $C_{\text{м}}$ ), де органи самоврядування закладів уже набули певного досвіду управління, в процесі *оперативного* планування окремі субфункції планування  $\Pi_{\text{д}}$ ;  $\Pi_{\text{ц}}$ ;  $\Pi_{\text{к}}$ ;  $\Pi_{\text{п}}$ ;  $\Pi_{\text{р}}$ ;  $\Pi_{\text{л}}$  керівництву закладів доцільно реалізовувати на основі консультацій з органами громадського самоврядування закладів, а в процесі *тактичного* планування – на основі узгоджень. Водночас у процесі *стратегічного* планування керівництву доцільно на основі узгодження позицій з органами самоврядування закладу реалізовувати цілісну функцію планування ( $\Pi = \Pi_{\text{д}} + \Pi_{\text{ц}} + \Pi_{\text{к}} + \Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{р}} + \Pi_{\text{л}}$ ).

В освітніх системах з мережевою взаємодією ( $C_{\text{мв}}$ ) характер реалізації функцій планування варто залишити таким, як у «м'яких» системах, оскільки для органів громадського самоврядування закладів важливим завданням стане залучення до планування членів відповідних об'єднань (педагогів, батьків, учнів тощо). Тому в процесі *оперативного* планування керівництву закладу доцільно реалізовувати окремі субфункції планування на основі консультацій з органами самоврядування, в процесі *тактичного* планування – на основі відповідних узгоджень, а в процесі *стратегічного* – реалізовувати на основі узгодження позицій з органами самоврядування цілісну функцію планування.

Громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі, але ще не мають досвіду управлінської діяльності, в процесі *тактичного* планування за допомогою органів самоврядування доцільно залучати на основі консультацій до реалізації окремих субфункцій планування ( $\Pi_{\text{д}}$ ;  $\Pi_{\text{ц}}$ ;  $\Pi_{\text{к}}$ ;  $\Pi_{\text{п}}$ ;  $\Pi_{\text{р}}$ ;  $\Pi_{\text{л}}$ ), а в процесі *стратегічного* планування – до реалізації на основі консультацій цілісної функції планування ( $\Pi = \Pi_{\text{д}} + \Pi_{\text{ц}} + \Pi_{\text{к}} + \Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{р}} + \Pi_{\text{л}}$ ). З метою забезпечення динамічності процесів прийняття управлінських рішень до опера-

тивного планування громадські структури в цій фазі розвитку залучати не варто.

У синергетичних освітніх системах ( $C_{\text{с}}$ ) керівництву доцільно на основі узгодження позицій залучати самоврядування закладів до реалізації цілісної функції планування в процесі *стратегічного* й *тактичного* планування, а в процесі *оперативного* планування – до реалізації окремих субфункцій планування  $\Pi_{\text{д}}$ ;  $\Pi_{\text{ц}}$ ;  $\Pi_{\text{к}}$ ;  $\Pi_{\text{п}}$ ;  $\Pi_{\text{р}}$ ;  $\Pi_{\text{л}}$ .

Громадські структури, які вже також будуть мати певний управлінський досвід, у процесі *оперативного* планування доцільно залучати на основі консультацій до реалізації окремих субфункцій планування  $\Pi_{\text{д}}$ ;  $\Pi_{\text{ц}}$ ;  $\Pi_{\text{к}}$ ;  $\Pi_{\text{п}}$ ;  $\Pi_{\text{р}}$ ;  $\Pi_{\text{л}}$ , а в процесі *тактичного* планування – до реалізації окремих субфункцій планування на основі узгодження позицій усіх зацікавлених сторін. Водночас у процесі *стратегічного* планування доцільно на основі узгодження позицій керівництва, самоврядування закладу та громадських структур реалізовувати цілісну функцію планування ( $\Pi = \Pi_{\text{д}} + \Pi_{\text{ц}} + \Pi_{\text{к}} + \Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{р}} + \Pi_{\text{л}}$ ).

Тобто залежно від рівня розвитку закладу як освітньої системи планування в ньому реалізується на основі диференційованої участі (консультації, узгодження) керівництва, самоврядування закладу та громадських структур у різних етапах стратегічного, тактичного й оперативного планування. Зрозуміло, що необхідність залучення до реалізації в закладі освіти тих чи інших субфункцій планування ( $\Pi_{\text{д}}$ ;  $\Pi_{\text{ц}}$ ;  $\Pi_{\text{к}}$ ;  $\Pi_{\text{п}}$ ;  $\Pi_{\text{р}}$ ;  $\Pi_{\text{л}}$ ) або цілісної функції планування самоврядування закладу та громадських структур визначається демократичними традиціями закладу, складністю управлінських завдань, специфікою конкретної ситуації тощо.

Узагальнену інформацію щодо особливостей реалізації функцій та субфункцій стратегічного, тактичного та оперативного планування в різних фазах розвитку освітніх систем з позицій участі (на основі консультацій чи узгодження) в цих процесах самоврядування закладів і громадських структур відображено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Інформація щодо особливостей реалізації функцій та субфункцій планування в різних фазах розвитку освітніх систем**

Керуючі підсистеми ОС	Фази освітньої системи			$C_{\text{ж}}$			$C_{\text{дп}}$			$C_{\text{м}}$			$C_{\text{мв}}$			$C_{\text{с}}$		
	О	Т	С	О	Т	С	О	Т	С	О	Т	С	О	Т	С	О	Т	С
Керівництво ЗО	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
Органи самоврядування ЗО					$\Pi_{\text{д}}^{\text{к}}$	$\Pi_{\text{к}}^{\text{к}}$	$\Pi_{\text{к}}^{\text{к}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{к}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$
Громадські об'єднання												$\Pi_{\text{п}}^{\text{к}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{к}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{к}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$	$\Pi_{\text{п}}^{\text{у}}$

**Примітка**

ОС – освітня система;

$C_{\text{ж}}$ ;  $C_{\text{дп}}$ ;  $C_{\text{м}}$ ;  $C_{\text{мв}}$ ;  $C_{\text{с}}$  – фази розвитку освітньої системи;

ЗО – заклад освіти;

О – оперативне планування (планування роботи закладу освіти або його структурних підрозділів на чверть, місяць, тиждень, планування окремих заходів тощо);

Т – тактичне планування (розроблення річного плану роботи закладу або його структурних підрозділів);

С – стратегічне планування (розроблення стратегії розвитку закладу);

$\Pi_{\text{д}}$  – субфункції планування (планувально-діагностувальна ( $\Pi_{\text{д}}$ ); планувально-цільова ( $\Pi_{\text{ц}}$ ); планувально-критеріальна ( $\Pi_{\text{к}}$ ); планувально-програмна ( $\Pi_{\text{п}}$ ); планувально-ресурсна ( $\Pi_{\text{р}}$ ); планувально-інформаційна ( $\Pi_{\text{л}}$ ));

$\Pi$  – цілісна функція планування ( $\Pi = \Pi_{\text{д}} + \Pi_{\text{ц}} + \Pi_{\text{к}} + \Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{р}} + \Pi_{\text{л}}$ );

$\Pi^{\text{к}}$ ,  $\Pi_{\text{п}}^{\text{к}}$  – цілісна функція планування, субфункції планування, що реалізуються на основі консультацій ке-

рівництва, органів самоврядування закладів, громадських структур;

П<sup>р</sup>, П<sup>у</sup> – цілісна функція планування, субфункції планування, що реалізуються на основі узгодження позицій керівництва, органів самоврядування закладів, громадських структур;

Органи самоврядування ЗО – органи самоврядування закладу освіти, передбачені його установчими документами (ради закладів, методичні / циклові об'єднання / комісії вчителів / викладачів, учнівські / студентські комітети / ради, батьківські комітети / ради, ради спортивних товариств тощо);

Громадські об'єднання – громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі (педагогічні / наукові товариства, асоціації педагогів-новаторів, молодих учених, асоціації лідерів освіти, молодіжні клуби / асоціації, спортивні товариства / клуби, дитячі організації, батьківські клуби / асоціації, школи молодих батьків, ради ветеранів, патріотичні об'єднання, групи експертів, благодійні фонди, науково-дослідницькі колективи, творчі спілки, об'єднання роботодавців тощо).

Розглянуті підходи щодо забезпечення диференційованої участі самоврядування закладу та громадських структур у плануванні з урахуванням досвіду їхньої управлінської діяльності керівництву доцільно використати в процесі розроблення стратегії розвитку закладу освіти, річного плану роботи, плану роботи закладу або його структурних підрозділів на місяць, тиждень тощо.

Зауважимо, що з розвитком освітніх систем у процесі планування змінюються також форми взаємодії керівництва, органів самоврядування закладу та громадських структур, які стають все більше демократичними – від наказів та інструктажів керівника до нарад при керівникові та консультацій з органами самоврядування закладів, педагогічних (вчених) рад і «круглих столів», конференцій та обговорень на інтернет-форумах, загальних зборів і громадських слухань тощо (див. табл. 3).

Таблиця 3

**Розвиток форм взаємодії керівництва та громадських структур у плануванні діяльності закладу в умовах трансформації освітніх систем**

Фази системи	Жорстка система	Система з делегованими повноваженнями	«М'яка» система	Система з мережевою взаємодією	Синергетична система
Форми взаємодії керівництва ЗО та громадських структур	накази керівника	наради при керівникові	засідання педагогічної (вченої) ради	педагогічні, науково-практичні конференції	загальні збори (конференція) закладу
	доручення, вказівки керівництва	консультації з органами самоврядування закладу освіти	«круглі столи»	опитування учасників освітнього процесу	громадські слухання
	інструктажі керівництва	співбесіди з керівниками органів самоврядування	тематичні дискусії	обговорення на інтернет-форумах тощо	громадські експертизи

**Висновки.** Зазначене вище дає підстави стверджувати, що ефективне планування в різних фазах розвитку освітньої системи має здійснюватися на основі диференційованої участі в плануванні керівництва, самоврядування закладу та громадських структур, що задіяні в освітньому процесі.

Рівень участі самоврядування закладу та громадських структур (консультацій чи узгодження позицій з керівництвом та з іншими учасниками освітнього процесу) у плануванні роботи залежить від:

- рівня розвитку закладу як освітньої системи;
- виду планування (стратегічне, тактичне, оперативне);
- етапів планування (особливостей субфункцій планування).

**Перспективи подальших досліджень** убачаємо у використанні оптимальних методів планування, вибір яких також значною мірою залежить від рівня розвитку освітніх систем тощо.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-ІХ.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 17.05.2021).

Кравченко, С. А. (2004). Социологический энциклопедический русско-английский словарь: более 10 000 единиц. Москва: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига». 511 с.

Шегда, А. В. (2004). Менеджмент: підручник. Київ: Знання. 687 с.

Єльнікова, Г. В. (1999). Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Київ: ДАККО. 303 с.

Луначек, В. Е. (2015). Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 512 с.

Кравченко, В. О. (2012). Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 212 с.

Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.

Росоха, В. В., Газуда, Л. М. (2013). Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Вип. 2 (39). Ч. 1. С. 223–233.

Пастовенський, О. В. (2016). Синергетичний сценарій розвитку ефективних освітніх систем. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Вип. 2 (84). С. 102–106.

Аверьянов, В. Б. (1979). *Функции и организационная структура органа государственного управления*. Київ: Наукова думка. 150 с.

#### REFERENCES

Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2020 roku № 463-IX [On complete general secondary education: Law of Ukraine, January 16, 2020 № 463-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (data zvernennia: 17.05.2021). [in Ukrainian].

Kravchenko, S. A. (2004). *Sotsyolohycheskyi entsyklopedycheskyi russko-anhlyisky slovar: bolee 10 000 edynyts* [Sociological Encyclopedic Russian-English Dictionary]. Moskva: OOO «Yzdatelstvo Astrel»: OOO «Yzdatelstvo AST»: OOO «Tranzytknyha». 511 s. [in Russian].

Shehda, A. V. (2004). *Menedzhment* [Management]: pidruchnyk. Kyiv: Znannia. 687 s. [in Ukrainian].

Yelnykova, H. V. (1999). *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni* [Scientific basis for the regional development of middle education management]. Kyiv: DAKKO. 303 s. [in Ukrainian].

Luniachek, V. E. (2015). *Pedahohichnyi menedzhment* [Pedagogical management]: navchalnyi posibnyk. 2-e vyd., vypr. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr». 512 s. [in Ukrainian].

Kravchenko, V. O. (2012). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]: navchalnyi posibnyk. Odesa: Atlant. 212 s. [in Ukrainian].

Marmaza, O. I. (2017). *Menedzhment osvitnoi orhanizatsii* [Management of educational institution]. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba». 126 s. [in Ukrainian].

Rosokha, V. V., Hazuda, L. M. (2013). *Osoblyvosti planuvannia v systemi marketynhovoho menedzhmentu* [Features of planning in marketing management systems]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*. Vyp. 2 (39). Ch. 1. S. 223–233. [in Ukrainian].

Pastovenskyi, O. V. (2016). *Synerhetychni stsenarii rozvytku efektyvnykh osvitnikh system* [Synergistic scenario for the development of effective educational systems]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo universytetu imeni Ivana Franka*. Vyp. 2 (84). S. 102–106. [in Ukrainian].

Averianov, V. B. (1979). *Funktsyy y orhanyzatsyonaia struktura orhana hosudarstvennogo upravleniya* [Functions and organizational structure of public authorities]. Kyiv: Naukova dumka. 150 s. [in Russian].

*Дата надходження до редакції: 21.05.2021 р.*

УДК 378 016:373.5.011.3-051(4)

DOI: 10.37026/2520-6427-2021-107-3-41-47

**Руслана СОЙЧУК,**

*доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки початкової, інклюзивної та вищої освіти*

*Рівненського державного гуманітарного університету, м. Рівне, Україна*

ORCID: 0000-0001-5559-5388

*e-mail: ruslansoichuk@gmail.com*

## СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО МАЙБУТНЬОГО ПЕДАГОГА ОБ'ЄДНАНОЇ ЄВРОПИ ХХІ СТОЛІТТЯ

**Анотація.** У статті актуалізовано та схарактеризовано сучасні вимоги до майбутнього педагога об'єднаної Європи. Розкрито головні завдання освіти й педагогічної діяльності викладача в контексті європейських інтеграційних процесів. Звернено увагу на процес інтеграції вищої школи у європейський освітній простір як якісно новий етап міжнародних відносин у цій галузі, основними ознаками якого є: інтенсифікація традиційних міжнародних зв'язків; уніфікація освітніх систем різних країн; нові форми освіти, що виникли на основі використання інформаційних технологій; виникнення ринку освітніх послуг і зростання конкуренції на ньому; інтеграційні процеси в освіті; світовий освітній простір. Наголошується на основних положеннях Педагогічної Конституції Європи, в якій пред-

ставлено перелік нових вимог до особистості педагога об'єднаної Європи ХХІ ст., високий професіоналізм і компетенції якого спрямовуються на формування повноформатного суб'єкта європейського процесу. Представлено низку компетентностей і прикметних особливостей особистості майбутнього європейського педагога, а також типи навичок майбутнього фахівця «hard skills» і «soft skills» та їхні складники. Розглянуто формулу «Чотири К» Програми освітнього альянсу «Партнерство з навчання у ХХІ столітті», що передбачає: креативність, кооперацію, критичне мислення та комунікативні навички. З'ясовано, що процеси євроінтеграції посилюють тенденції щодо зростання професійних вимог до майбутнього викладача, де професіоналізм педагога є своєрідними щаблями,