МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Зовнішнє та внутрішнє середовище закладу освіти як основа планування діяльності менеджера**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виконала: студентка 2 курсу  спеціальності 073 Менеджмент | | |
| **Аліна Хома** | |  |
| (прізвище та ініціали) | |  |
|  | |  |
| Керівник: | **д.пед.н., професор**  **Олександр Галус** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |
|  |  | |
| Рецензент: | **д.пед.н., доцент**  **Ірина Дарманська** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |

**Хмельницький – 2022 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК НАПРЯМ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА**……………………………………..7

1.1 Проблема організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти в психолого-педагогічній літературі………………………………..……7

1.2 Особливості планування як пріоритетної функції керівника закладу освіти…………………………………………………………..……………...…16

1.3 Сучасний стан організації внутрішнього та зовнішнього середовища в закладах освіти м. Хмельницького………………..….……………............……25

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК НАПРЯМ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА**……………….....…………………36

2.1 Раціональність управління закладом освіти…………………………...…...36

2.2 Стратегічне планування в організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти ………………………...…………………….…...…45

2.3 Програмно-цільове планування в організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти…………………………………………..………….53

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...61

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ………………...…………..…..…65

**ДОДАТКИ**…………………………………………………………………...…..71

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Якість функціонування кожної освітньої установить залежить від якості реалізації управлінських функцій. В закладі освіти має бути налагодженою система управлінських зав’язків по діагоналі та по вертикалі, оскільки усі структурні підрозділи освітньої установи мають взаємодіяти та реалізовувати функції контролю. Керівник закладу освіти, як основний суб’єкт учасників освітнього процесу, має налагодити систему зовнішньої взаємодії, без якої заклад освіти функціонувати не може. Ця взаємодія має свої особливості, оскільки вони продекламовані законодавчими і підзаконними нормативно-правовими актами.

Таким чином в організації функціонування освітньої установи мають існувати зовнішні та внутрішні зв’язки, які утворюють зовнішнє та внутрішнє освітнє середовище. Під зовнішнім освітнім середовищем розуміємо систему взаємозв’язків закладу освіти в цілому з органами влади, а також підприємствами, установами, організаціями, що мають взаємообумовлені відносини з закладами освіти. Під внутрішнім освітнім середовищем розуміємо систему функціонування структурних підрозділів закладу освіти, що реалізовують функцію контролю на чолі з керівником освітньої установи.

В будь-якому випадку якість реалізації управлінських функцій залежить від рівня сформованості та розвитку управлінської компетентності керівника освітньої установи. Під управлінською компетентністю керівника закладу освіти розуміємо сукупність сформованих знань, умінь, навичок, які майбутній керівник отримує під час навчання в педагогічному закладі вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент та працює над її розвитком протягом усієї своєї управлінської кар’єри. Управлінська компетентність не обмежується функцією контролю, вона має ширший зміст та трактування. Керівник освітньої установи виступає суб’єктом організації усіх процесів, що відбувають в середині та ззовні закладу освіти. Тобто керівник закладу освіти має орієнтуватись в правових, економічних, педагогічних, психологічних, організаційних тощо процесах освітньої установи. Розвиток управлінської компетентності керівника має відбуватись на постійній основі та передбачати удосконалення навичок стратегічного планування. В даному контексті стратегічне планування та управлінський аналіз відіграє важливу роль в організації освітнього процесу. Під плануванням в управлінській діяльності розуміємо сукупність прогнозуючих складників, завдяки яких заклад освіти, впроваджуючи інноваційні процеси, покращує якість функціонування освітньої установи в цілому. Планування теж розглядаємо з позиції багатогранного поняття, оскільки воно охоплює реалізацію контролю; створення системи мотивації педагогічних кадрів; систему реагування на зовнішні зміни та інновації; внутрішні локальні нововведення; процеси управління розвитком освітньої установи; правові основи управління освітньою установою; прийняття стратегічних управлінських рішень; організацію освітнього процесу; матеріально-технічне забезпечення освітньої установи; створення психологічного клімату в колективі педагогічних кадрів тощо. Як бачимо, планування має охоплювати багато питань з усіх напрямів функціонування закладу освіти.

Вважаємо, що планування безпосередньо пов’язане з реалізацією зовнішніх і внутрішніх зав’язків освітньої установи. Планування може носити індивідуальний та груповий характер. Це пов’язано з метою планування, але в будь-якому випадку воно має пряму залежність від дій самого управлінця (менеджера освіти).

**Ступінь дослідженості проблеми.** Нами проаналізовано літературні джерела з проблематики створення якісного зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, а також монографії, статті, інші публікації, зміст яких стосується планування діяльності керівника. Цих два напрями безпосередньо стосуються проблематики нашого дослідження, а тому для нас вони є актуальними.

Так, проблематику створення якісного внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти на засадах планування досліджували такі науковці, як Барсук Н., Гірняк О., Даниленко Л., Дмитренко Г., Жукова А., Лебідь О., Малихіна Я., Мармаза О., Махиня Т., Нагорна Н., Пасічніченко А. Осадчий І., Пікельна В. тощо.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Зовнішнє та внутрішнє середовище закладу освіти як основа планування діяльності менеджера».**

**Об’єкт дослідження:** зовнішнє та внутрішнє середовище закладу освіти.

**Предмет дослідження:** складові системи організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти як основи планування роботи менеджера.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти та складових системи його організації з позиції планування діяльності менеджера.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти.
2. Розкрити особливості планування як пріоритетної функції менеджера освіти.
3. Визначити складові системи організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти як напряму планування роботи керівника.
4. Проаналізувати підходи до раціональності управління закладом освіти.
5. Розкрити роль та місце стратегічного та програмно-цільового планування у створенні системи зовнішнього і внутрішнього освітнього середовища.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення особливостей створення зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти як напрямів планування роботи керівника; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у Хмельницькому закладі дошкільної освіти № 56 «Боровичок».

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах конференції «Сучасні тенденції розвитку освіти: реалії, проблеми, інновації» (м. Хмельницький, 30.09.2022).

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменування). Основний зміст роботи викладено на 64сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК НАПРЯМ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА**

* 1. **Проблема організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти в психолого-педагогічній літературі**

Проблему організації зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої установи науковці розглядають з різних аспектів, тобто теоретичних і практичних. Так, у своєму дослідженні Лебідь О. зазначає про те, що зовнішнє середовище закладу освіти має безпосередній зв'язок із мікросередовищем освітньої установи [20; 21]. Процеси реформування освітньої галузі, конкурентна боротьба освітніх установ, поява негативних і позитивних тенденцій функціонування закладів освіти, розвиток інноваційних технологій призвели до зростання актуальності функції стратегічного планування в управлінні закладами. Стратегічне планування пов’язує усі управлінські процеси, що відбуваються в межах освітньої установи. Тому виникає потреба у дослідженні зовнішнього середовища та внутрішнього середовища закладу освіти, підходів до їх трактування, складників кожного середовища. Це є надзвичайно важливим, оскільки управлінець, як головний суб’єкт планування, впливає на якість подальшого функціонування закладу освіти і навіть на його існування як юридичної особи.

Нами проаналізовано підходи науковців до трактування поняття «середовище закладу освіти». так, у своєму дослідженні Пан Л. вказує на те, що трактування поняття «середовище закладу освіти» залежить від багатьох факторів. Одним із цим факторів автор називає економічним. З позиції економічного аспекту середовище закладу освіти науковець розглядає як сукупність факторів (зовнішніх і внутрішніх), які мають безпосередній чи опосередкований вплив на функціонування закладу освіти [37]. Вважаємо дане визначення не зовсім повним, оскільки воно потребує уточнення. Це пов’язано з тим, будь-який заклад освіти безпосередньо пов'язаний з економічними процесами, що відбуваються в середині країни, а тому є залежним від нього.

Проблеми організації освітнього середовища досліджуються науковцями з різноманітних позицій:

* Проектування інноваційного освітнього середовища;
* Гуманізація освітнього середовища;
* Розвиток освітнього середовища з позиції впливу на рівень конкурентоспроможності освітньої установи;
* Створення умов для реалізації гендерного середовища;
* Створення умов для впровадження освітньо-розвивального середовища закладу освіти;
* Робота з учасниками освітнього процесу з питань організації виховної діяльності;
* Місце середовищного підходу до організації роботи закладу освіти в цілому та його окремих елементах;
* Розвиток віртуального освітнього середовища;
* Роль дизайну у створенні медіасередовища;
* Вплив інформаційного середовища на розвиток внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

На думку Ковалевської Н. та Пасічніченко А. освітнє середовище може розглядатись з позиції вузького та широкого значення. Автор підтримує позицію, що у широкому значенні освітнє середовище охоплює суспільство та державу в цілому, тоді як у вузькому носить індивідуальне спрямування та охоплює окремних суб’єктів освітнього процесу [15, с. 52].

Як вважає Биков В., освітнє середовище має свої складники [3]:

* Учнівський складник (освітнє середовище може функціонувати тільки за наявності суб’єктів освітнього процесу, серед яких із найголовніших є учні закладу освіти або вихованці закладів дошкільної освіти);
* Цільовий складник (заклад освіти незалежно від підпорядкування та форми власності організовує власну роботу відповідно до поставлених цілей, а також тих завдань, що впливають на розвиток освітньої установи);
* Управлінський складник (кожен заклад освіти як юридична особа, має свою структуру та посадових осіб, які виконують ті чи інші функції; структурні підрозділи закладу освіти виконують різні функції залежно від напряму роботи, наприклад навчальний відділ, бухгалтерія, господарський відділ тощо);
* Психолого-педагогічний складник (в закладі освіти має бути психологічне середовище, що сприяє створенню атмосфери добра, взаємодовіри, взаємодопомоги, любові тощо; в закладі освіти має функціонувати психологічна служба або має бути окремо посада психолога, що постійно працює з певними категоріями дітей, проводить діагностувальну роботу тощо);
* Сама освітня установа як окрема юридична особа (керівник закладу освіти має створити усі необхідні комфортні умови праці та навчання, що відповідають вимогам з охорони праці, трудовим нормам тощо);
* Ресурсний складник (сукупність усіх ресурсів, що спрямовуються або спрямовують свою діяльність на забезпечення якості надання освітніх послуг);
* Нормативний складник (кожна освітня установа має функціонувати відповідно до законодавчих і нормативно-правових актів, що приймаються органами влади на загальнодержавному та місцевому рівнях; в кожній освітній установі є локальні акти, яких мають дотримуватись учасники освітнього процесу, де не є виключеннями керівник освітньої установи та педагогічні працівники закладу освіти).

На думку Кулюткіна Ю. за рахунок якісної організації освітнього середовища відбувається становлення не тільки особистості учня, а й розвиток педагогічних кадрів, які знаходяться з учнями у тісній взаємодії [19].

Як зазначають Мартиненко С. та Жукова А. інноваційне освітнє середовище передбачає наявність процесу моделювання [24]. Тобто педагоги вказують на те, що при створенні освітнього середовища або при його розвитку керівник закладу освіти має працювати над створенням і впровадженням відповідних моделей, що стосуються особистісно орієнтованого педагогічного (освітнього) процесу, розвитку пізнавальних інтересів дітей (особистісна модель, формувальна модель, програмно-цільова модель, програмно-проектна модель, розвивальна модель, компетентнісна модель, особистісно-орієнтована модель, модель творчої особистості, активізуальна модель); активізації роботи учнів, вихованців, студентів (моделі проблемного навчання, ігрові моделі); підвищення ефективності реалізації управлінських функцій та організації освітнього процесу (управлінська модель, модель самостійного навчання, модель індивідуального навчання, модель диференціації, модель розвитку компетентностей, модель саморозвивального навчання тощо).

Аналіз науковий досліджень дозволив виокремити структурні компоненти освітнього середовища:

* Просторово-предметний;
* Діяльнісний або технологічний;
* Просторово-семантичний;
* Просторово-предметний;
* Змістово-методичний;
* Соціальний;
* Технологічний або психодіагностичний;
* Комунікаційно-організаційний;
* Комунікаційний тощо.

На думку Бикова В. система освіти має взаємозалежні складники та елементи, що яких автор відносить [3]:

* Зовнішнє середовище;
* Оточуюче середовище;
* Цілеформувальне середовище (зовнішні цілі системи освіти, зовнішні обмеження функціонування системи освіти);
* Актуальне середовище (ресурси, ініціювання вимог до результату функціонування системи освіти).

Науковці, управлінці та практикуючі педагоги по-різному трактують поняття «зовнішнє освітнє середовище». Наприклад, Дикань В., Зубенко В., Маковоз О., Токмакова І. та Шраменко О. під зовнішнім середовищем розуміють сукупність елементів, що мають місце не в середині освітньої установи, а поза нею, проте мають безпосередній вплив на неї, на її розвиток та прогресивне функціонування [51, с. 60].

Іншої думки, яку ми не розділяємо, дотримується Фатхутдинов Р. він зазначає про те, що зовнішнє середовище складають компоненти (елементи) макросередовища та мікросередовища освітньої установи, що мають безпосередній вплив на її конкурентоспроможність [54, с. 409]. Вважаємо, що мікросередовище закладу освіти не є елементом зовнішнього середовища, оскільки воно формується та функціонує за умов, які створює зовнішнє середовище, а тому є залежним від нього. В загальному вигляду заклади освіти є компонентами зовнішнього середовища, оскільки органи влади на законодавчому рівні корегують їх діяльність, тоді як його внутрішня побудова функціонує уособлено, оскільки має свої властивості та особливості.

Нам імпонує позиція щодо зовнішнього середовища закладу освіти Малихіної Я., яка вказує на те, що його процеси відбуваються поза межею освітньої установи [22, с. 47]. Дискусивним є визначення Гуторової О., яка зазначає про те, що зовнішнє середовище утворюють неконтрольовані сили, що впливають на прийняття управлінського рішення керівником закладу освіти, а й отже на його структуру та усі процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі [6, с. 78]. На нашу думку висловлювання щодо неконтрольованих сил є певним чином не коректними, оскільки діяльність усіх органів влади є контрольованою або вищими органами влади, або міжнародними організаціями.

На нашу внутрішнє середовище закладу освіти має бути у постійному взаємозв’язку із зовнішнім, оскільки є залежним від нього. Ресурси зовнішнього середовища можуть спричинити значний плив на результативність функціонування закладу освіти. за умови якісного управління та планування діяльності керівника заклад освіти може реалізувати ресурси зовнішнього середовища у власній освітній установі, чим покращить якість навчання, викладання та рівень конкурентоспроможності закладу. Це призводить до необхідності реалізації в закладі освіти процесів адаптації до зовнішніх факторів, до зовнішніх змін. Звичайно, керівник закладу освіти може зіштовхнутися з певними загрозами, проте процеси якісного планування діяльності сприятимуть їх уникненню.

Нам імпонують представлені Лебідь О. фактори зовнішнього середовища освітньої установи, до яких науковець відносить [20, с. 387-388]:

* Демографічні фактори (фактори, що мають безпосередній вплив на формування контингенту не тільки учнів (вихованців, студентів, аспірантів, курсантів), а й на контингент викладачів закладу освіти залежно від типу та рівня акредитації);
* Соціокультурні фактори (фактори, що визначають рівень статусності не тільки конкретної освітньої установи, а й системи освіти в цілому; особливості розташування закладу освіти та рівень розвитку інфраструктури населеного пункту; особливості органів управління освітою регіону та міста);
* Нормативно-правові фактори (зміст законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, що визначають порядок функціонування системи освіти в цілому та закладів освіти різних типів зокрема);
* Політичні фактори (засади внутрішньої та зовнішньої політики країни в цілому; особливості реагування місцевих органів влади на інновації органів влади вищого рівня);
* Науково-технологічні фактори (рівень розвитку науки про освіти, рівень розвитку освітніх технологій та темпи їх впровадження в практику функціонування освітніх установ);
* Економічні фактори (загальний економічний стан країни в цілому; рівень фінансування загальнодержавних та комунальних закладів освіти; рівень платоспроможності учасників освітнього процесу);
* Природно-екологічні фактори (різні природні умови, що впливають на якість організації та реалізації процесів навчання та викладання, наприклад, стан довкілля тощо);
* Ресурсні фактори (рівень та стан бюджетного фінансування закладу освіти; рівень забезпечення закладів освіти матеріально-технічним обладнанням).

Низка наукових робіт присвячена проблематиці внутрішнього середовища освітньої установи. Прикладом такої роботи є дослідження Махині Т., яка запропонувала сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища закладу освіти [27]. До слабких сторін закладів освіти науковець відносить відсутність системи стратегічного планування. Вказане дослідження проводилось не тільки науковцем, а й педагогом-практиком. Тому для нас його висновки є важливими і ми звертаємо на них увагу.

Предметом першого питання першого розділу дипломної роботи було аналіз літературних джерел з означеної проблематики. Нам імпонують підходи науковців, які в комплексі досліджують проблему реалізації управлінської діяльності керівника освітньої установи. Прикладом такої наукової праці є навчальний посібник Мартинець Л., яка представила результати наукових досліджень з наступних питань управління закладом освіти [25]:

* Загальні основи (засади) управлінської діяльності: трактування поняття «управління» та історія його походження; функції, закономірності та принципи управління закладом освіти; структура управління та система методів, які застосовуються по відношенню до його реалізації; підходи керівника освітньої установи до реалізації функції управління;
* Органи управління закладом освіти: загальні положення про управлінську діяльність; особливості організації та проведення конференцій, засідань педагогічних рад та нарад за участю керівника закладу освіти;
* Внутрішнє керівництво (управління) освітньою установою: напрями управління (керівництва); складники управлінського циклу; відвідування навчальних занять; інформаційне забезпечення процесів управлінського циклу;
* Планування роботи закладу освіти: поняття та зміст планування в управлінській діяльності; вимоги до планування; перспективне планування; річне планування роботи закладу освіти в цілому;
* Методична робота та її організація: мета, завдання та значення методичної роботи; діагностика методичної роботи; традиційні та нетрадиційні форми роботи в закладі освіти; робота спільноти закладу освіти над вирішенням певної педагогічної проблематики;
* Контрольно-аналітична діяльність керівника закладу освіти, керівних осіб та керівників структурних підрозділів: завдання внутрішнього контролю; оформлення результатів та оптимізація внутрішньошкільного контролю;
* Управління розвитком закладу освіти: характеристика основних понять управлінської діяльності; вимоги до менеджера освітньої сфери;
* Інноваційні підходи до реалізації управлінської діяльності: підходи керівника до розвитку закладу освіти; оновлення функцій освітнього менеджера;
* Програмно-цільовий підхід в стратегічному управлінні: поняття, зміст стратегії та напрями її досягнення; організація та впровадження стратегічного менеджменту в управлінській діяльності;
* Взаємодія програмно-цільового підходу та проектування: створення програми розвитку закладу освіти; управління її реалізацією в освітньому середовищі; створення та впровадження цільових проєктів;
* Програма розвитку освітньої установи: концепція розвитку закладу освіти; реалізація плану розвитку освітньої установи; проблемний аналіз напрямів функціонування закладу освіти;
* Створення програми розвитку освітньої установи: визначення основних етапів розробки та реалізації програми;
* Взаємодія з колективом освітньої установи: поняття та характеристика колективу; врахування в управлінській діяльності якостей колективу закладу освіти;
* Мотиваційний підхід до роботи з колективом: вимоги до створення мотиваційного середовища закладу освіти; модель мотивації та її впровадження серед учасників освітнього процесу; впровадження системи стимулювання педагогічних кадрів; реалізація мотивуючого контролю;
* Комунікації в управлінській діяльності: організація та проведення нарад в закладі освіти; публічний виступ менеджерів освітнього процесу; ведення ділових переговорів.

Визначені напрями управлінської діяльності є для нас об’єктом розгляду в дипломній роботі, оскільки у своїй сукупності вони представляють ознаки та характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої установи. Якщо проаналізувати представлені напрями управлінської діяльності, то можна стверджувати про те, що вони не тільки мають відношення до внутрішнього та зовнішнього середовища, а й залежать від багатьох факторів впливу.

У методичних рекомендаціях, розроблених Галушко З., Лусте О., Грунтковським В. представлено стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої установи [51]. Вважаємо таку практику позитивно, оскільки вона сприяє розвитку аналітичного мислення, врахування усіх можливих прогалин у створенні внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої установи. Так, авторами методичних рекомендацій представлено методику проведення SWOT-аналізу середовища освітньої установи, що на їх думку, сприяє розвитку навичок проведення стратегічного аналізу певного явища, процесу або події. Запропонована методика сприяє формуванню та розвитку навичок: критичного мислення; ідентифікації проблем, що можуть виникати в середині закладу освіти та поза ним, але стосуються освітнього середовища конкретної юридичної особи; планування діяльності закладу освіти; реалізації фінансового, методичного, кадрового забезпечення закладу освіти; класифікації та впровадження нових завдань; збору необхідної інформації та її фільтрування.

На думку Панченко А. планування безпосередньо пов’язане з організацією зовнішнього та внутрішнього середовища [38]. Робота керівника освітньої установи з планування проходить певні етапи, як-от: процес, виконання, контроль результатів, система планування, результати планування.

Погоджуємось з думкою автора, оскільки планування сприяє розвитку освітнього середовища (внутрішнє та зовнішнє) та впливає на процеси введення інновацій. Планування спрямовується на досягнення бажаного результату в управлінській діяльності.

* 1. **Особливості планування як пріоритетної функції керівника закладу освіти**

Планування є невід’ємною функцією керівника закладу освіти. Сучасний керівник має володіти професійною мобільністю, яку ми розглядаємо як здатність комунікувати з оточуючим середовищем, при цьому враховувати усі освітні нововведення в практиці своєї управлінської діяльності. В цьому процесі надзвичайно важливу роль відіграє планування. Від планування та його якості залежить рівень ефективності функціонування усіх структурних підрозділів освітньої установи та закладу освіти в цілому. Тому планування відіграє надзвичайно важливу функцію в управлінні щодо удосконалення процесу розвитку закладу освіти.

Поняття «планування» має своє чітке обґрунтування в нормативно-правових актах. Так, зокрема в Національній стратегії розвитку освіти України на період до 2021 року вказано, що керівник освітньої установи має мати відповідну кваліфікацію та прагнути до ґрунтовних концептуальних змін. Це, відповідно, зобов’язує керівників закладів освіти виконувати планово-діагностичний напрям управлінської діяльності. Національна стратегія не заперечує того факту, що планування присутнє в діяльності керівників освітніх установ, проте це планування не є досконалим і потребує суттєвих змін. Так, планування є, є воно не відповідає вимогам сучасності. Планування реалізовується без урахування системи відповідних зв’язків. Також процеси планування мають недоліки в тому, що вони носять загальний характер, або навпаки, занадто деталізують певні процеси. Це все призводить до того, що планування носить більш теоретичне значення, а практичне значення в ньому просто втрачається.

Планування є актуальним для усіх закладів системи освіти України незалежно від типу. Тобто планування має мати місце в закладах дошкільної освіти, закладах загальної середньої освіти, закладах позашкільної освіти, закладах вищої освіти, закладах професійно-технічної освіти. Загалом процеси планування в різних освітніх установах теоретично не відрізняються, тобто мають один підхід до побудови та впровадження. Відмінність може полягати лише в особливостях закладу освіти. Кожен керівник освітньої установи має це враховувати у побудові плану та реалізації планування.

Будь-яке планування реалізовується з метою покращення якості освітнього процесу або покращення якості виховного процесу. Яскравим прикладом впровадження процесу планування в заклади загальної середньої освіти є методичні рекомендації, представлені колективом авторів, як-от: Барсук С., Бондар С., Перлик В. У методичних рекомендаціях представлено [2]:

* Принципи планування роботи закладу загальної середньої освіти (цілепокладання, науковості, системності, динамічності, комплексності, доцільності, наступності, колегіальності, соціальної обумовленості планів роботи, інноваційності, демократизації);
* Законодавчі вимоги до організації планування в закладі загальної середньої освіти;
* Порядок ведення ділової документації в закладі загальної середньої освіти;
* Поняття та особливості та зміст річного планування керівником освітньої установи;
* Система планування;
* Перспективне планування;
* Сучасні підходи до структури річного плану;
* Перспективний план атестації педагогічних кадрів;
* Перспективний план курсової підготовки педагогічних кадрів;
* Річний і тижневий план роботи керівника закладу освіти;
* Підходи до формування інформації про стан роботи закладу загальної середньої освіти;
* Циклограма освітньо-виховного процесу закладу освіти на навчальний рік;
* Зміст і види річного планування;
* Графік внутрішньошкільного контролю;
* Календарне планування навчального матеріалу;
* План роботи методичного об’єднання;
* Структура плану роботи класного керівника або вихователя;
* Структура річного плану роботи закладу освіти;
* Технологія підготовки та схвалення річного плану;
* Етапи створення річного плану роботи закладу загальної середньої освіти;
* Порядок погодження і затвердження річного плану роботи;
* Організаційно-педагогічні умови успішного планування;
* Планування діяльності шкільної документації.

Планування також може мати місце в системі функціонування закладів дошкільної освіти. Представимо, як приклад, орієнтовний зміст Планування роботи закладу дошкільної освіти на рік, затверджений Департаментом освіти і науки, обласною, Київською міською державною адміністрацією, Інститутом післядипломної педагогічної освіти [40]. Так, у листі представлено розділи плану роботи закладу дошкільної освіти:

* Аналіз діяльності закладу дошкільної освіти із чітким формулюванням завдань на рік;
* Особливості функціонування структурних підрозділів закладу дошкільної освіти та органів колегіального управління, як-от: педагогічної ради, конференції трудового колективу, атестаційної комісії, комісії з охорони праці, виробничої наради, адміністративної наради, комісії з цивільного захисту, комісії з проведення експертизи цінності локальних документів закладу дошкільної освіти тощо;
* Особливості функціонування методичного кабінету, а саме: цикли методичних форм роботи з педагогами, заходи з атестації педагогічних кадрів, заходи з підвищення кваліфікації педагогічних працівників, участь педагогічних працівників у різноманітних формах методичної роботи, особливості створення системи моніторингу якості підготовки вихованців;
* Організація адміністративно-господарської діяльності (створення необхідних умов праці, навчання та виховання, проведення інструктажів з охорони праці, організація санітарно-просвітницької роботи, проведення інструктажів з безпеки життєдіяльності);
* Впровадження якості організаційно-педагогічної діяльності, що передбачає взаємодію з батьками вихованців, організація зовнішньої співпраці з закладами освіти, іншими підприємствами, установами, організаціями, організація та проведення різноманітних заходів, пов’язаних вивченням фізкультурного циклу, оздоровчого циклу, художнього циклу, естетичного циклу;
* Порядок функціонування системи оцінювання якості освітньої діяльності (реалізація контролю щодо організації освітнього процесу, медичного обслуговування, роботи харчоблоку, охорони праці, цивільного захисту, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки тощо).

Також в орієнтовному змісті Планування роботи закладу дошкільної освіти на рік зазначається, що кожний пункт має супроводжуватись певними заходами, які орієнтовані на створення наступних умов:

* Робота над удосконаленням освітнього середовища, що передбачає надання психологічної допомоги вихованцям, вихователям, допомоги дітям з особливими потребами, надання певного рівня освіти, соціальної адаптації усім вихованцям та особливо тим, що мають особливі освітні потреби;
* Створення умов для педагогічних працівників, що передбачає їх психологічний супровід, емоційне благополуччя, забезпечення комфорту.

Кожен план має супроводжуватись циклограмами, а саме: внутрішньої системи оцінювання, безпеки життєдіяльності, співпраці з іншими організаціями та установами, що сприяють розвитку закладу освіти, охорони праці, пожежної безпеки, медичного обслуговування, організації харчування, охорони дитинства тощо.

Планування має стосуватись планомірної кожної роботи, що проводиться щомісячно. Кожен місяць має містити відповідні заходи, які стосуються певної категорії працівників, тобто учасників освітнього процесу. План керівник закладу освіти має сформувати у вигляді таблиці, що має свою відповідну форму.

Планування безпосередньо пов’язане з аналізом. Аналіз може стосуватись різних сторін функціонування освітньої установи. Для багатьох закладів освіти притаманна негативна риса проведення аналітичного дослідження. Кожен структурний підрозділ в більшості випадків не аналізує процеси, які відбуваються в закладі освіти, а констатує відповідні факти, проведену роботу тощо. Маємо на увазі те, що аналітична діяльність втрачає процеси аналітики. Вказане явище є негативним, оскільки саме аналітична робота впливає на рівень процесів планування освітньої та іншої діяльності.

Планування відбувається на основі аналізу функціонування закладу освіти. Іншими словами аналітичну діяльність керівника ми називаємо самооцінюванням. Самооцінювання має містити аналіз напрямів функціонування освітньої установи, без роботи яких освітня установа не може прагнути до розвитку та вдосконалення.

Аналіз має міститись в Плану, зокрема в першому розділі. Сам аналітичний звіт має відповідати відповідній формі, тобто має містити певні блоки:

* Характеристика закладу освіти в цілому;
* Представлення чисельності учасників освітнього процесу, тобто контингенту;
* Характеристика педагогічного колективу, що працює в закладі освіти з їх якісним аналізом;
* Загальна характеристика освітніх програм, за якими відбувається підготовка учнів або вихованців;
* Календарні плани педагогів , їх характеристика та структура;
* Порядок функціонування методичного кабінету закладу освіти;
* Процеси розвитку професійної (педагогічної тощо) компетентності педагогічних працівників закладу освіти;
* Рівень сформованості компетентності у вихованців або учнів;
* Результативність моніторингу якості освітнього процесу;
* Створення умов щодо матеріально-технічного забезпечення закладу в цілому та учасників освітнього процесу;
* Забезпечення навчально-методичних умов в освітній установі;
* Створення умов для реалізації медичного обслуговування учасників освітнього процесу;
* Створення умов для організації якісного психологічного клімату в освітній установі;
* Організація взаємодії з батьками учнів або вихованців тощо.

Розглянемо процеси планування в концептуальному вимірі. Багато практикуючих педагогів вказують на те, що планування є функцією управлінської діяльності керівника. Проте певна частина науковців наголошує на тому, що планування необхідно асоціювати зі способами прийняття управлінських рішень, як інструмент досягнення відповідної мети закладу освіти. Існуючий локальний цикл планування має відображатись і повторюватись в загальному управлінському циклі.

Планування виступає процесом планомірності. Діяльність керівника освітньої установи має бути чітко спланованою та передбачати утворення відповідних планів. Під планом розуміємо відповідний документ, в якому містяться підходи до розвитку закладу освіти. Ці підходи стосуються прогнозування розвитку освітньої установи, постановку мети та відповідних завдань цього розвитку, а також механізмів досягнення цієї мети, виконання завдань. Усі запропоновані механізми мають носити не широке спрямування, а стосуватись конкретних цілей та учасників освітнього процесу, що будуть мати відношення до їх реалізації. Також немаловажним є те, що керівник закладу освіти при реалізації плану має створити модель прогнозованих результатів його впровадження.

План координує діяльність усього закладу освіти, його структурних підрозділів, а в свою чергу планові показники сприяють настанню зворотних зв’язків в управлінні. Тому актуальним при розгляді питання планування є дослідження поняття аналітичне планування. Дійсно, кожен керівник освітньої установи має виконувати аналітичну діяльність, без якої неможливо створити якісний план, реалізувати процеси планування. Планування, як вид управлінської діяльності, посідає одне із найважливіших щаблів у діяльності керівника закладу освіти.

Процес планування має свої складники. Так, управлінці виокремлюють опорне планування (уявлення) та цільове планування (уявлення). Опорне планування буде мати місце в тому випадку, коли в країні в цілому існує стабільність. Опорне планування передбачає наявність тривалого управлінського досвіду та сформованості компетентності управлінської діяльності. У випадку існування опорного планування складається уявлення про те, що планування відсутнє. Це пов’язано з тим, що професіоналізм керівника закладу освіти на стільки високий, що усі передбачення реалізації плану досягаються завдяки спільної роботи колективу педагогічних працівників освітньої установи. Також усі процеси, що реалізовуються в закладі, пройшли період випробовування, стали сталими та реагують на новації автоматично. Тобто колектив закладу освіти завжди готовий до змін та з ентузіазмом їх сприймає та впроваджує. В закладі існують чіткі механізми досягнення відповідних цілей освітнього та іншого процесів.

В процесі розробки річного плану має реалізовуватись цикл управлінської діяльності.

На відміну від опорного планування, функціонує планування, яке називають цільовим. Цільове планування має місце в тому випадку, коли в закладі освіти нестабільна ситуація, колектив закладу освіти втратив свій потенціал і не готовий до інноваційних змін, не прагне до удосконалення усіх процесів, що мають місце в системі функціонування освітньої установи. В такому випадку цільове планування видно більш чітко, оскільки заклад освіти починає виконувати функції, до яких він не звик. Вони є для ного новими, а тому колектив працівників не адаптований до такого виду планування.

Характеристика видів планування дає можливість зробити висновок про те, що управлінська діяльність має носити стабільний, інноваційний характер. Дії керівника освітньої установи мають відповідати умови сучасності і не носити стихійне спрямування. Це все вимагає від керівника сформованості управлінської компетентності та постійного прагнення до самовдосконалення професійної діяльності.

Процеси планування передбачають реалізацію певних дій. Планування виступає особливою формою діяльності керівника освітньої установи, що передбачає створення та реалізацію планів. Плани можуть охоплювати різних суб’єктів, тобто різних учасників освітнього процесу. Вони можуть носити індивідуальний, груповий або колективний характер. Проте в будь-якому випадку планування охоплює весь заклад освіти, Оскільки тільки завдяки тісній співпраці, сформованості принципу колективної відповідальності реалізація планів буде ефективною.

Кожен план має містити планові завдання. В даному випадку завдання безпосередньо впливають на результативність впровадження відповідного плану. План можна охарактеризувати як модель. Під моделлю розуміємо схематично зображений алгоритм дій керівника закладу, усіх структурних підрозділів та інших учасників освітнього процесу, які не тільки передбачають етапи реалізації плану, а й впроваджують їх, виконують та контролюють процеси впровадження. Процеси розробки планів можемо назвати плануванням.

Планування не може біти необдуманим. Воно потребує системного осмислення певної ситуації. Це сприяє розвитку керівника до удосконаленню його управлінської компетентності.

У своєму дослідженні Ренькас Б. однією із найважливіших форм планування виокремлює стратегічне планування [47]. На думку автора це комплексне планування, що спрямовується на досягнення позитивного результату. Тоді як стратегічне планування розглядається з позиції створення та розробки певних цілей, яких має досягнути освітня установа.

На нашу думку принципи планування сприяють його впровадженню. Тобто принципи виступають певним підґрунтям реалізації системи планування, що мають свої механізми дії. Тому розглянемо принципи планування, до яких відносимо:

* Детермінованість;
* Науковість;
* Гуманізм;
* Перспективність;
* Демократизм;
* Цілеспрямованість;
* Аналітичність;
* Конкретність;
* Реальність;
* Стратегічність;
* Динамічність;
* Ритмічність тощо.

Перелік принципів не є вичерпним і він може продовжуватись залежно від багатьох факторів. Наприклад, від напряму планування, цілей і загальної мети планування, суб’єктів розповсюдження цілей тощо.

* 1. **Сучасний стан організації внутрішнього та зовнішнього середовища в закладах освіти м. Хмельницького**

В сьогоднішніх умовах функціонування закладів освіти, їх інформатизації, полегшується питання щодо дослідження сучасного стану організації їх внутрішнього та зовнішнього середовища. Маємо на увазі те, що аналіз можна проводити через дослідження сайтів закладів освіти, а також через проведення анкетування не тільки керівників закладів освіти, їх заступників, а педагогічних працівників. Тому нами було прийнять рішення, задля підвищення рівня отримання реальних результатів, дослідити особливості функціонування закладів освіти м. Хмельницького, використовуючи наступні підходи:

* Аналіз сайтів закладів освіти: Навчально-виховний комплекс № 6; Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 27 імені Дмитра Іваха; Хмельницький ліцей № 17; Хмельницький приватний ліцей «Гармонія»; Хмельницьке навчально-виховне об’єднання № 1 «Школа-дитячий садок»; Хмельницький заклад дошкільної освіти № 28 «Пролісок»; Хмельницький заклад дошкільної освіти № 56 «Боровичок» Хмельницької міської ради Хмельницької області; Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія.
* Анкетування серед педагогічних працівників зазначених вище закладів освіти:
* Опитування керівників закладів освіти та їх заступників.

Таким чином нами було дослідження заклади освіти м. Хмельницького різних типів, різних рівнів акредитації та різних форм власності. Така вибірка було здійснена з однією метою – отримання вірогідних результатів. Тому представимо спочатку результати аналізу сайтів закладів освіти. Так, нами було досліджено сайти 8 закладів освіти м. Хмельницького.

Навчально-виховний комплекс № 6 [31], як зазначено на його сайті, заклад нового типу. Це гасло є виправданим, оскільки заклад освіти складається з двох ступенів: заклад загальної середньої освіти І-ІІ ступенів та ліцей. Педагогічні працівники закладу складають інтелектуальний потенціал освітньої установи, що складає 55 осіб педагогічних кадрів. Позитивним є те, що серед вчителів закладу освіти переважно домінують учителі вищої категорії та учителі-методисти. Цей факт вказує на те, що керівництво закладу освіти мотивує педагогічні кадри до постійного вдосконалення та розвитку професійної компетентності, що суттєво впливає на якісну організацію внутрішнього середовища закладу освіти.

Нам імпонує підхід Навчально-виховного закладу № 6 до використання передового педагогічного досвіду та висвітлення його на сторінці сайту «Життя школи». На цій сторінці представлено теми методичних розробок вчителів закладі освіти, а саме: «Державно-громадське управління освітньою установою», «Шляхи особистісного зростання», «Формування рис толерантної особистості», «Психолого-педагогічний супровід впровадження Державного стандарту», «Робочий зошит класного керівника», «Методика вивчення держави», «Внутрішньоособистісний конфлікт», «Оптимізація рухової активності учнів освітньої установи», «Психологія сучасного уроку», «Профілактика ризикованої поведінки учнівської молоді» тощо. Представлена тематика вказує на те, що заклад освіти прагне покращити внутрішнє середовище, проте це прагнення також розповсюджується на формування та удосконалення зовнішнього середовища, оскільки аналіз і використання передового педагогічного досвіду не зупиняється в межах одного закладу, він проходить апробацію, обговорення та зовнішнє впровадження.

Оскільки Навчально-виховний заклад № 6 має свою стратегію розвитку, керівник освітньої установи на сайті представляє результати досягнення цієї стратегії з орієнтацією на його розвиток. Компонентами реалізації цієї стратегії є зміна змісту освіти, наскрізний процес виховання учнівської молоді, створення умов сучасного безпечного освітнього середовища, підвищення ефективності функціонування закладу освіти в цілому та його окремо взятих структурних підрозділів. В загальному проаналізуємо виокремлені компоненти. Так, педагогічна діяльність реалізовується через підвищення кваліфікації. Вчителі закладу освіти на постійній основі проходять курси на наступних платформах: «Освітологія», «Всеосвіта», «ED ERA», «PROMETHEUS». З метою професійного зростання педагогічні працівники найчастіше обирають наступні тематику: законодавче забезпечення освітнього середовища, методичні аспекти викладання освітніх компонентів, організація інклюзивного навчання в закладі освіти, застосування різних форм організації освітнього процесу, профілактика девіантної поведінки, використання підходів до створення безпечного освітнього середовища, правила і напрями використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі викладання освітніх компонентів, використання в педагогічній практиці ділового мовлення тощо. Важливим є те, що педагогічні працівники самостійно прагнуть до свого саморозвитку, обираючи ту чи іншу проблематику.

Реалізація педагогічної діяльності також відбувається через проходження атестації педагогічними працівниками. В закладі освіти поширена робота щодо реалізації освітніх проєктів, як-от: «Інтелект України», «Вивчай та розрізняй: інфо-медійна грамотність». Підтвердженням того, що педагогічний склад закладу працює над удосконаленням внутрішнього та зовнішнього середовища, є підготовка учнів до Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідних робіт та здобуття ними відповідних призерських місць.

Широко впроваджена в закладі освіти гурткова система роботи з учнями. Так, в Навчально-виховному комплексі функціонують наступні гуртки: «Вокальний», «патріотична пісня», «Умілі руки», «Юний художник», «Юний рятувальник», «Загальна фізична підготовка», «Волейбол», «Юний стрілець», «Юний захисник Батьківщини» тощо.

Організація внутрішнього та зовнішнього середовища Навчально-виховного комплексу № 6 також реалізується через низку міжнародних зв’язків, оскільки вказана освітня установа має спеціалізацію «німецька мова». Ця взаємодія реалізовується на рівні учнів закладу загальної середньої освіти та вчителів, які викладають німецьку мову. Така особливість тільки сприяє розвитку освітньої установи, сприяє покращенню якості освітнього процесу та підвищенню професійної компетентності педагогічних кадрів.

Проаналізуємо сайт Закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 27 імені Дмитра Іваха. Звичайно, інформація сайтів закладів освіти має особливості дублювання, оскільки напрями вдосконалення зовнішнього і внутрішнього середовища закладів освіти можуть співпадати. Тому не будемо акцентувати у вагу на одних і тих же здобутках освітніх установ, проаналізуємо їх відмінні підходи до розв’язання окресленої нами проблематики.

Так, вважаємо позитивну практику Закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 27 імені Дмитра Іваха щодо його участі у проекті який має назву «Дистанційна школа порталу Е-schools». Вказаний портал з початку війни працює на волонтерських засадах з метою створення ефективного онлайн простору.

В закладі освіти також реалізується програма «Електронне освітнє середовище закладу загальної середньої освіти», автором якої є Безрученко В. [32], яка супроводжує реалізацію проекту «Дистанційна школа порталу Е-schools». Вказана програма передбачає підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Цільовою аудиторією програми є не тільки ті педагогічні працівники, які викладають освітні компоненти з інформатики, а й усі педагоги закладу загальної середньої освіти. це пов’язано з тим, що усі учасники освітнього процесу впливають на удосконалення внутрішнього та зовнішнього середовища. Програма передбачає теоретичний і практичний модулі, проте навчання здійснюється дистанційно. Вона спрямована на підвищення кваліфікованості педагогів, а тому може реалізовуватись на ріні інститутів підвищення кваліфікації.

Представлена програма проекту містить компетентності, які формуються в процесі його реалізації, як-от:

* Загально-професійні (формування навичок роботи з інформаційними технологіями, знань нормативних документів, навичок комунікації з учасниками освітнього процесу, навичок аналізувати ситуацію, здатності планування управлінської та освітньої діяльності);
* Спеціалізовано-професійні (володіння інформаційними технологіями, використання у практичній діяльності комп’ютерної техніки);
* Загальнонаукові (формування знань з питань розвитку інформаційного суспільства);
* Інструментальні (формування навичок використання інформаційно-комунікаційних технологій, використання у педагогічній та іншій роботи навичок диференційованого індивідуального підходу, формування навичок комунікації з іншими освітніми установами, організаціями, формування навичок реалізації пошуково-дослідницької діяльності);
* Соціально-особистісні (формування навичок підвищення власного авторитету серед колег, використовувати етичні підходи до взаємодії з учасниками освітнього процесу).

Представлена програма має чітко окреслені програмні очікувані результати навчання. Тобто програма спрямовується в загальному на розвиток навичок оволодіння педагогічними кадрами інформаційно-комунікаційними технологіями, без яких неможливо не тільки якісно реалізувати освітній процес, а й здійснювати планування та підвищувати рівень ефективності внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої установи.

Проаналізуємо сайт Хмельницького ліцею № 17 [56]. Вважаємо, що практика залучення учнів до Всеукраїнських олімпіад сприяє значному покращенню якості середовища освітньої установи (внутрішнього та зовнішнього). Так, учні Хмельницького ліцею є призерами ІІІ Всеукраїнського етапу предметних олімпіад (математика, географія, біологія, інформатика, хімія, фізика, астрономія, обслуговуюча праця, економіка); ІІ Всеукраїнського етапу предметних олімпіад (математика, географія, обслуговуюча праця, трудове навчання, фізика, астрономія, хімія, історія, біологія); Конкурсу з української мови імені Яцика. Учні також беруть участь у Всеукраїнському конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт за секціями: «Прикладна математика», «Математичне моделювання», «Економічна теорія та історія економічної думки», «Математика», «Прикладна математика», «Мікроекономіка та макроекономіка», «Фінанси, грошовий обіг і кредит», «Загальна біологія», «Педагогіка», «Соціологія», «Медицина», «Валеологія», «Хімія», «Біологія людини». Учні є активними учасниками конкурсів: «Перший крок у науку», «Олімпіс 2022 – Весняна сесія», «Всеосвіта-Весна 2022», турнір юних краєзнавців Хмельниччини, Інтернет-олімпіада з історії, «Слово нації», «Україна починається з тебе», «Моя сімя», «Охорона праці очима дітей», «Війна очима дітей», «податки очима дітей», «Марафон з української мови», «Безпека в житті», «Квітна Прометея», «Збережи природу», «Україна – це ми», «Я досліджую світ», «Конкурс учнівської молоді імені Т. Шевченка» тощо. Перелік можна продовжувати, але він тільки підкреслює активність керівника та педагогічних кадрів в питаннях покращення якості середовища ліцею.

Як зазначено в звіті директора Хмельницького ліцею № 17, заклад освіти постійно прагне до своєї досконалості через реалізацію різноманітних напрямів роботи: матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення, організації харчування, організації медичного обслуговування, навчально-виховної роботи, методичної роботи, науково-дослідної роботи, співпраці з батьками, організації охорони праці, організації безпеки життєдіяльності, фінансово-господарської діяльності, управлінської діяльності [11]. У звіті говориться про те, педагогічні працівники закладу освіти постійно працюють над проходженням атестації та власним підвищенням кваліфікації. Відповідно до вказаних потреб в закладі розроблено план, затверджений на рівні керівництва.

Особливістю роботи закладу освіти є те, що в ньому функціонує варіативність, що пов’язана не тільки з пандемією ковіду, а й з початком війни. З метою якості процесу надання освітніх послуг педагогічні працівники ліцею були направлені на курси підвищення кваліфікації, проходження програм розвитку педагогічних кадрів тощо.

Позитивним є те, що у запропонованому звіті представлено аналіз основних показників якості освіти. результати випуску вказують на те, що серед 91 учня-випускника 11 отримали золоті медалі та 1 учень срібну. Вказаний показник тільки підтверджує те, що заклад освіти прагне до удосконалення різних форм співпраці. В ліцеї успішно реалізовується програма щодо роботи з обдарованою молоддю. Ця програма є важливою для розбудови нашої країни, оскільки учнівська молодь у майбутньому буде реалізовувати функції управління та виконання в державних структурах. Директор зауважує на тому, що педагогічні кадри ліцею протягом навчального року активно працювали над удосконаленням результативності освітнього процесу. Для цього було проведено засідання предметних комісій, де обговорювались актуальні питання роботи з учнями.

Перейдемо до аналізу сайту Хмельницького приватного ліцею «Гармонія» [57]. По-перше практика роботи ліцею вказує на те, що керівник на роботу приймає досвідчених педагогів, які прагнуть до самовдосконалення, розвитку своєї особистості та особистості вихованців й учнів. По-друге заклад освіти працює над розвитком не індивідуальності, а й творчості кожної дитини. Це підтверджується опублікованими збірками «Літературний альманах «Гармонія», Мистецький журнал «Гармонія». Представлений ліцей зауважує на своїх відмінностях, як-от: формування досвіду спілкування, формування навичок захисту в тих чи інших ситуаціях, формування навичок відповідальності за свою поведінку та рівень освіченості. В закладу, на думку педагогічних кадрів, панує атмосфера ліберального духу, де працюють висококваліфіковані психологи та вчителі. Заклад освіти працює через реалізацію тісних зв’язків з учасниками освітнього процесу.

Проаналізуємо сайт Хмельницького навчально-виховного об’єднання № 1 «Школа-дитячий садок» [58]. Об’єднання охоплює сферу дошкільної та загальної середньої освіти. У розділі «Якість освіти» представлено звіти керівника щодо особливостей функціонування освітньої установи, результатів моніторингу якості освіти, сформованості в учнів і вихованців компетенцій. Така звітність характеризує активність керівника закладу освіти у справі розвитку освітнього середовища. Вона є важливою для усіх учасників освітнього процесу, оскільки батьки можуть спостерігати за результативністю роботи закладу в усіх сферах і напрямах роботи освітньої установи; педагогічні працівники можуть порівнювати результати своєї професійної діяльності, реалізації виховної роботи; керівник може порівнювати результати за різні роки, при цьому робити певні висновки, враховувати прогалини і недоліки роботи закладу в цілому, його структурних підрозділів, окремих працівників навчально-виховного об’єднання.

Позитивним вважаємо досвід навчально-виховного об’єднання в частині представлення кожним працівником досвіду власної роботи, педагогічної практики та портфоліо. Також для закладу та його керівництва важливим є підвищення кваліфікації педагогічних кадрів та атестація педагогічних працівників. Заступники керівника освітньої установи активно співпрацюють з педагогічними працівниками, залучать їх до різноманітних форм удосконалення особистісного професіоналізму.

Хмельницький заклад дошкільної освіти № 28 «Пролісок» має свою історію терміном в 52 роки. Основними напрямами функціонування закладу дошкільної освіти є спрямованість на формування комунікації, мови, що досягається через використання вихователями театральних та ігрових засобів. Це сприяє формуванню театрально-ігрової компетентності вихованців. Також працівниками закладу використовуються підходи, спрямовані на формування здоров’язберігаючої компетентності вихованців. Вказаний напрям реалізовується шляхом використання інформаційних, цифрових і комунікативних технологій навчання та виховання. Також заклад дошкільної освіти реалізовує програму «Впевнений старт».

Позитивною вважаємо практику щодо створення логотипів закладу дошкільної освіти, як-от: прапор, герб, гімн та девіз колективу. Заклад дошкільної освіти «Пролісок» функціонує на основі впровадження принципів відкритості та прозорості. Так, на сайті закладу представлено загальні звіти керівника освітньої установи, фінансову звітність закладу дошкільної освіти за останні роки, проведені закупівлі, звіти щодо використання коштів, обсяги бюджетного фінансування (згідно форми 4-1м), звіти про фінансові результати за квартали, звіти про надходження. Також нам імпонує те, що на сайті представлено річний план закупівель.

Одним із основних закладу дошкільної освіти «Пролісок» є формування компетентностей у вихованців, які продиктовані Базовим компонентом дошкільної освіти (мовлення, сенсорно-пізнавальний розвиток, навички гри, особистісний розвиток, навички перебування в соціумі, природному довкіллі, у світі культури). На сайті міститься зведена діаграма моніторингу розвитку компетентностей дітей. Вважаємо цей підхід позитивним, оскільки результати моніторингу можуть впливати на подальше планування освітньої діяльності. Це дасть змогу вплинути на розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища. Також подано моніторинг розвитку компетентності вихованців з англійської мови, хореографії.

Нам також імпонує підхід закладу дошкільної освіти «Пролісок» до впровадження засад планування. Так, на сайті міститься інформація щодо алгоритму проведення атестації педагогічних кадрів, план роботи освітньої установи щодо атестації педагогічних працівників, графік проведення атестації, список педагогічних кадрів, які підлягають черговій атестації, річний план підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Чіткість і плановість вказаних процесів впливає на результативність у виконанні професійних зобов’язань. Саме це впливає на розвиток педагогічних кадрів. Доказом впровадження такого підходу є практика висвітлювання досвіду роботи. Наприклад, педагогічні працівники цього та інших закладів дошкільної освіти можуть на сайті ознайомитись із практикою роботи Шемчук Н. («Правова освіта дошкільнят») [42]; Гавловської В. («Щоб діяти спільно») [63]; Ільчишиної Л. («Використання блоків Дьєнеша в процесі розвитку логіко-математичної компетентності дошкільнят») [12] тощо.

Порівняно новим і сучасним закладом дошкільної освіти є Хмельницький заклад дошкільної освіти № 56 «Боровичок» Хмельницької міської ради Хмельницької області [59]. На його сайті міститься наступна інформація: відомості про керівника та педагогічних працівників. Нам імпонує підхід закладу дошкільної освіти щодо представлення портфоліо педагогічних працівників, що дає можливість дистанційно побачити кожного вихователя та ознайомитись з його напрямами роботи. Ознайомившись із вкладкою сайту «педагогічні працівники» ми проаналізували портфоліо усіх вихователів, які є досвідченими працівниками, що надають якісні освітні послуги. Нам було приємно побачити серед представлених портфоліо інформацію про Жовнір І., яка є випускницею нашою Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії.

На сайті також представлено освітні програми та додаткові освітні програми, з якими можуть ознайомитись батьки з метою подальшої співпраці з вихователями та розуміння рівня формування у своїй дітей відповідних компетентностей.

Зручним для батьків дітей є те, що на сайті розміщено інформацію щодо наявної гурткової роботи. Так, вихователями представлено наступні гуртки: «Логічні пазли», «танцювальна мозаїка», «Вивчаємо англійську мову». Інформація про гуртки, що є позитивним явищем, супроводжується фінансовою звітністю керівника закладу дошкільної освіти.

Проаналізуємо також сайт Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії [60]. На сайті містяться наступні вкладки: новини академії, структура академії, інформація про факультети, інформація для студентів, інформація для абітурієнтів, публічна інформація, контакти. В межах нашого дослідження для нас найбільш цікавою є публічна інформація, що передбачає сукупність документів освітньої установи, структурованих згідно напрямів: загальні документи, документи структурних підрозділів, документи щодо освітнього процесу, документи щодо наукової діяльності, документи щодо роботи науково-педагогічних працівників, документи щодо особливостей роботи психологічної служби, документи приймальної комісії, документи з практики, документи щодо самоврядування та соціального забезпечення, склад керівних органів, перелік вакантних посад, звітні та фінансові документи, результати щорічного оцінювання, нормативно-установчі документи, висновки експертних комісій, освітньо-професійні програми усіх спеціальностей, антикорупційні документи, самооцінювання освітніх програм, результати вибору електронних версій підручників, оголошення, документи щодо співпраці з іншими закладами освіти, резервні копії документів.

Вважаємо, що всі документи спрямовані на формування зовнішнього та внутрішнього середовища закладу вищої освіти. разом із цим в межах об’єкту нашого дослідження слід виокремити Концепцію розвитку Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії на 2022-2023 н.р., стратегію інтернаціоналізації Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Положення про організацію навчально-методичної роботи тощо. Вказані документи не тільки визначають напрями покращення якості внутрішнього та зовнішнього середовища, вони спрямовують дії науково-педагогічних працівників у відповідному напрямі.

Перед нами також було поставлено завдання щодо анкетування педагогічних працівників та опитування керівних кадрів. З метою реалізації вказаного завдання нами було охоплено дослідженням 40 педагогічних працівників, які працюють в різних закладах освіти, які ми описували вище.

В загальному можемо констатувати той факт, що усі працівники (100 %) вважають, що внутрішнє та зовнішнє середовище має постійно удосконалюватись відповідно до вимог сучасності, вимог законодавчих актів та розвитку системи освіти загалом. Негативним вважаємо те, що не усі працівники (25 %) зазначили про те, що розвитку середовища закладу освіти сприяє процес планування різних напрямів функціонування освітньої установи.

Нас також цікавило питання щодо існування процесу розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища в середині закладу освіти, де працюють педагогічні кадри. Так, відповіді респондентів розійшлись: 68 % опитаних та проанкетованих відповіли, що внутрішнє середовище їхніх освітніх установ перебуває у стані постійного розвитку та вдосконалення, тоді як тільки 23 % респондентів зауважили на тому, що їх заклад освіти активно працює над розвитком зовнішнього середовища.

Це все дає можливість зробити висновок про те, що кожна освітня установа має планувати свою роботу на перспективу, а саме прогресивний стратегічний розвиток. Це планування має охоплювати внутрішнє та зовнішнє середовище закладу освіти, над впровадженням якого мають працювати усі не тільки науково-педагогічні та педагогічні працівники, а й технічні та інші.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК НАПРЯМ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА**

**2.1 Раціональність управління закладом освіти**

Якість створення освітнього середовища закладу повністю залежить від якості реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи. Наша країна прагне до Європейських стандартів, а тому кожен керівник закладу освіти має не тільки знати свої функції, а й усвідомлювати їх зміст, усвідомлювати важливість кожної функції управління, фактори впливу функцій управління на побудову внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти. Це вимагає від керівництва держави конкретизації управлінських функцій, де доцільно виокремити реалізацію функції планування різних напрямів функціонування освітньої установи.

Все це сприяє актуальності необхідності використання раціонального управління освітньою установою. Слово «раціональний» має латинське походження та означає «розумний». Дійсно керівником закладу освіти може бути особистість, в якої на високому рівні сформована управлінська компетентність, лідерські якості, вміння створювати якісне середовище закладу освіти (освітнє, виховне, психологічне, фінансове, господарське тощо).

Тому раціональне управління розуміємо з позиції категорії, що характеризує керівника освітньої установи як особистість, що завдяки сформованих знань, умінь, навичок, прагнення до самовдосконалення та самоосвіти, спроможний створити якісне освітнє середовище через використання у професійній діяльності функцій планування. Раціональність, раціональне управління передбачає застосування певних методів, прийомів, підходів з метою досягнення не тільки бажаних результатів, а й досягнення найбільшої ефективності певних процесів.

Раціональність керівника освітньої установи можемо розглядати з різних позицій. Наприклад, раціональним є той керівник закладу освіти, який вміло використовує не тільки свій час, а й час своїх підлеглих працівників. Директор освітньої установи має вміти раціонально та з мінімальними затратами використовувати сили працівників і свої, добирати відповідні методи і прийоми. Все це вимагає від керівника закладу освіти сформованості планової компетентності, оскільки планування передбачає впровадження раціональності в діях управлінця.

Раціональність може існувати паралельно зі сформованими особистісними якостями керівника закладу освіти, а саме: освіченістю, організованістю, впевненістю, прогресивністю, прагматичністю, мобільністю тощо.

Науковці в своїх дослідженнях виокремлюють засоби раціоналізації, до яких відносять [9; 62]:

* Сформованість у керівника освітньої установи навичок реагування на стресові ситуації, нестабільні ситуації, мінливість у середовищі закладу освіти (зовнішньому, внутрішньому);
* Зовнішня комунікація з керівниками інших освітніх установ, представниками підприємств, організацій, що беруть участь в організації та вдосконаленні освітнього та іншого процесів;
* Активність керівника закладу освіти у частині реалізації активного ділового спілкування з колегами-освітянами, представниками органів управління освітою загальнодержавного та місцевого рівнів;
* Можливість і бажання впровадження різноманітних проектів, що охоплюють не тільки сам заклад освіти, а й визнається на регіональному, всеукраїнському або загальнодержавному рівні;
* Наявність особистісної стійкої управлінської позиції, життєвої позиції;
* Наявність навичок та умінь прояву ініціативності в управлінській діяльності;
* Прагнення до постійного розвитку, досконалості, удосконалення управлінської, фахової, педагогічної, психологічної, правової тощо компетентності.

Раціональне управління має свої наслідки, серед яких необхідно виокремити:

* Покращення якості особистісної управлінської діяльності;
* Підвищення рівня управлінської компетентності;
* Осучаснення закладу освіти в цілому, його кабінетів, майстерень, майданчиків тощо;
* Локальне удосконалення процесу взаємодії з іншими закладами освіти через укладення відповідних угод;
* Зміцнення трудової дисципліни закладу освіти;
* Впровадження інноваційних технологій управління та навчання;
* Підвищення професійної компетентності педагогічних та інших кадрів закладу освіти;
* Розвиток і покращення якості професіоналізму педагогічних працівників закладу освіти;
* Формування педагогічної рефлексії;
* Підвищення якості освітнього процесу;
* Підвищення якості виховного процесу;
* Врахування індивідуальних можливостей вихованців або учнів;
* Впровадження неформальної освіти;
* Поглиблення знань, умінь і навичок вихованців або учнів тощо.

Для того, що раціональне управління не тільки «вжилось» у практику функціонування освітньої установи, а й суттєво впливало на підвищення рівня якості надання освітніх послуг, керівник закладу освіти має реалізовувати якісну управлінську діяльність. Тому педагогами та науковцями представлено рекомендації щодо впровадження раціонального управління, якими має керуватись керівник в процесі реалізації професійних функцій. Представимо наступні рекомендації керівникам освітніх установ:

1. Керівник закладу освіти має будувати свою управлінську працю на засадах планування, яке може бути короткотривалим і довготривалим, проте планування має охоплювати не один семестр, а навчальний рік.
2. В управлінській діяльності керівник має використовувати щоденник, в якому передбачені усі планові види управлінської діяльності: Циклограма внутрішнього контролю; Класно-узагальнений контроль; Тематичний контроль; Заходи з адаптації педагогічних кадрів до реалізації професійних функцій; План-графік здійснення моніторингу закладу освіти; План-графік проведення контрольних робіт за ініціативою керівника або керівних кадрів освітньої установи; Перспективний план внутрішнього контролю за якістю викладання освітніх компонентів; План-графік проведення організаційних заходів з проведення атестації педагогічних кадрів; Стратегічний план розвитку закладу освіти в цілому; Стратегічний план удосконалення роботи структурних підрозділів закладу освіти тощо.
3. З метою раціонального використання робочого часу керівник освітньої установи має планувати не тільки роботу на семестр, місяць чи на рік, планування має носити щоденний характер.
4. Управлінську діяльність керівник закладу освіти має виконувати під час робочого часу, тоді як вільний від роботи час ві не повинен виконувати функції управління.
5. Залежно від потреб, проблеми чи реалізації конкретного напряму роботи керівник освітньої установи має розрізняти поняття «невідкладність виконання» та «важливість виконання».
6. Керівник закладу освіти при плануванні та виконанні професійних зобов’язань, при реалізації функції контролю має встановлювати чіткі терміни виконання чи досягнення чогось.
7. Не слід накопичувати непотрібні папери та непотрібну документацію, необхідно фільтрувати потрібні та непотрібні папери.
8. Поверхня столу керівника закладу освіти має відповідати охайності, на ній не має бути накопичення документації.
9. Помилка тих керівників закладів освіти, які виконують особисто усю роботу, яку можна доручити іншому працівникові.
10. Керівник має контролювати виконану роботу підлеглими, він має уникати тих ситуацій, коли керівник переробляє або доповнює виконання, що було доручене іншому працівнику.
11. Оскільки досконалості неможливо досягнути, керівник закладу освіти має працювати над удосконаленням управлінської компетентності, але при цьому він має уникати прагнення до досконалості.
12. Керівник має слідкувати за тим, щоб в закладі освіти не реалізовувалась система делегування повноважень знизу вгору.
13. Перед проведенням зустрічей, нарад тощо керівник освітньої установи має сформулювати для себе питання, які підлягають обговоренню з тими чи іншими учасниками освітнього процесу.
14. Керівник має прагнути до того, щоб в закладі освіти реалізовувалась командна робота, тоді як керівник має уникати тієї ситуації, коли всю роботу виконують тільки певне коло працівників.
15. Кожні зустрічі з керівником сторонніх осіб або працівників закладів освіти мають носити не довготривалу ознаку, а короткотривалу, тобто на зустрічі мають обговорюватись конкретні питання та одразу має прийматись управлінське рішення.
16. Керівник, також як і інші працівники, є особистістю, що постійно розвивається, проте він не має прагнути до осягнення усіх знань, сформованості усіх умінь і навичок.
17. Керівник освітньої установи має заохочувати своїх працівників, але при цьому дане заохочення має розповсюджуватись не на дію, а на результат.
18. Беззаперечно керівник має реалізовувати свою управлінську функцію через контроль, проте він має уникати надмірного контролю, що не стимулює працівників, а навпаки, створює в колективі дисбаланс.
19. Керівник має бути не тільки лідером в своєму закладі освіти, а й взірцем, тому він має виконувати обіцяне та завершувати до кінця усі свої справи.
20. Бідь-які збори колективу не повинні затягуватись, керівник освітньої установи має бути чітким у виступі, висловлюваннях та не має відходити від тих питань, які заплановано розглядати.
21. Керівник має стежити за тим, щоб наради не носили хаотичний характер, вони мають бути послідовними відповідно до встановленої тематики.

З метою реалізації раціонального управління керівник освітньої установи має проводити самооцінювання управлінської діяльності. Вказане самооцінювання передбачає реалізацію певних етапів: підготовчого (на цьому етапі керівник закладу освіти має відібрати відповідний матеріал, що стосується розвитку чи удосконалення роботи структурного підрозділу, напряму роботи закладу освіти; проаналізувати результативність роботи структурних підрозділів чи закладу в цілому, використовуючи діагностичні та статистичні дані); основного (він передбачає аналітичну діяльність керівника щодо виконання сформованого плану, відповідності поставлених вимог чинному законодавству, місця самого керівника в реалізації плану); підсумкового (керівник освітньої установи має сформулювати чіткі висновки, які базуються на конкретних фактах); корекційного (управлінець має для себе сформулювати напрями роботи, завдяки яких покращиться якість функціонування освітньої установи).

В контексті розгляду раціональності управління необхідно зупинитись на закономірностях управлінської діяльності. Під закономірностями управління Просіна О. розуміє впорядкованість реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи, раціональність прийняття управлінських рішень та відносну стабільність і стійкість [46, с. 179]. Закономірності є важливими в управлінській діяльності, оскільки вони сприяють здійсненню аналізу всієї системи управління в освітній установі. Вони є важливими для керівника, оскільки охоплюють не тільки внутрішнє середовище освітньої установи, а й зовнішнє.

На думку Маслова В. закономірності управління передбачають реалізацію суб’єкт-суб’єктних відносин між учасниками освітнього процесу та встановлення причинно-наслідкових зв’язків [26]. Тому представимо перелік закономірностей, що має відношення до раціонального управління, якісної побудови внутрішнього та зовнішнього середовища, реалізації планування в управлінській діяльності [7; 26; 39; 48]:

* Реалізації постійного цілеспрямованого менеджменту;
* Поєднання в управлінні централізації та децентралізації;
* Прийняття раціональних, справедливих управлінських рішень;
* Управління керуючим та керованим закладом освіти;
* Співвідношення керуючої та керованою системою;
* Удосконалення внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти;
* Єдність управління освітньою установою;
* Залежність реалізації управлінських повноважень від якості реалізації функцій управління;
* Маркетингова зорієнтованість управлінських функцій;
* Результативність маркетингового управління;
* Пропорційне поєднання підсистем та елементів системи управління;
* Орієнтація на розвиток особистості;
* Максимальне задоволення потреб учасників освітнього процесу;
* Високий рівень орієнтації керівників структурних підрозділів і педагогічних працівників освітньої установи;
* Відповідність системи управління напрямам роботи закладу освіти та структурних підрозділів;
* Кореляційний зв'язок з ринковою адаптивністю;
* Реалізація систмного підходу до управління;
* Планування раціонального розподілення напрямів функціонування закладу освіти;
* Реалізація стратегія розвитку закладу освіти тощо.

Як бачимо, закономірності не можна розглядати поодиноко, вони мають реалізовуватись у комплексі, тільки тоді вони будуть мати високий рівень впливу на якість створення внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої установи. Це пов’язано з тим, що управлінська діяльність реалізовується через певні взаємозв’язки між структурними підрозділами, іншими освітніми установами та організаціями. При цій взаємодії закономірності впливають на процеси своїми характеристиками. Тому керівник закладу освіти має орієнтуватись в закономірностях. Також він має відокремлювати закономірності, які слід використовувати з метою покращення практичного складника функціонування закладу освіти.

Раціональність управління необхідно співвідносити з ефективністю управління, трактується в широкому та вузькому розумінні. Так, у вузькому розумінні ефективність управління розглядаємо з позиції реалізації управлінських функцій самим керівником освітньої установи, тоді як у широкому розумінні – як сукупність показників якості виконання певного напряму роботи працівниками закладу освіти в цілому.

Ефективність управління реалізовується завдяки наступних компонентів:

* Цільова ефективність управління (кожен заклад освіти має мати чітко визначену мету, стратегію роботи, план виконання роботи та досягнення результативності у процесах впровадження стратегії).
* Ресурсна ефективність управління (ресурси закладу освіти відіграють одну із найважливіших функцій у системі функціонування освітньої установи, тому дії керівника закладу освіти мають спрямовуватись на підбір кваліфікованих, компетентних педагогічних та інших кадрів, від якості підготовленості яких залежить якість функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти; керівник закладу освіти має спрямовувати свою роботу на реалізацію контролю за удосконаленням професіоналізму своїми підлеглими, їх підвищенням кваліфікації).
* Соціально-психологічну ефективність управління (керівник освітньої установи має прикласти усі зусилля щодо створення якісного психологічного клімату в колективі учасників освітнього процесу, тобто стабільний психологічний клімат має стосуватись не тільки працівників закладу освіти, а й учнів (вихованців), батьків (осіб, які їх замінюють); це вказує на те, що усі особи, які перебувають в закладі освіти, мають відчувати гуманність, доброту, чесність, справедливість, відповідальність тощо; в закладах освіти мають реалізовуватись підходи до соціалізації вихованців (учнів), оскільки вони в майбутньому будуть самостійними членами суспільства, які відповідають за свої вчинки, будують комунікативні зв’язки при будь-яких формах взаємодії).
* Технологічну ефективність управління (заклад освіти, враховуючи усі напрями розвитку системи освіти, має відповідати усім показникам технологічної ефективності, тобто керівник освітньої установи має дбати про комп’ютеризацію освітньої установи, створення безпечних і нешкідливих умов праці і навчання, технологізацію освітнього процесу, впровадження інноваційних технологій тощо).

Зміст управлінської діяльності керівника освітньої установи має характеризуватися реалізацією відповідних управлінських функцій:

* Загальні або універсальні функції управління: цілевстановлення, визначення завдань, планування, контролю, організаційної діяльності, мотивації.
* Забезпечення функціонування та розвитку (вдосконалення роботи) закладу освіти: локальне забезпечення процесу навчання, викладання, реалізації кадрової роботи, виховної роботи тощо; відбір кваліфікованих кадрів задля реалізації усіх процесів; фінансове забезпечення педагогічних працівників та усіх процесів, що потребують фінансування (наприклад, прєктів тощо); матеріально-технічне забезпечення закладу освіти.
* Операційно-технологічні функції: інноваційного розвитку, стратегічного розвитку, оперативного управління, раціонального управління, маркетингового управління, комунікаційного управління, зовнішнього співробітництва.
* Кадрові: якісне управління педагогічними та іншими кадрами освітньої установи, створення умов для згуртованості колективу закладу освіти, соціальний розвиток учасників освітнього процесу, дисциплінованість педагогічних та інших кадрів.
* Універсальні: контрольна, консультативна, розпорядча, дорадча, організаційна, виконавча, регулятивна.
* Управління колективом: реагування та управління конфліктними ситуаціями, створення умов для згуртованості, впровадження та розвиток організаційної культури кадрів освітньої установи.
* Похідні: представницька, консультативна, інтеграційна, експертна, стабілізуюча, стратегічна.
* Соціально-психологічна (адаптивна, стимулююча, психологічна, конфліктологічна, терапевтична, мотиваційна, орієнтаційна.
* Соціальні: захисту прав і свобод учасників освітнього процесу, зовнішньої взаємодії з іншими підприємствами, установами, організаціями.
* Стратегічного та тактичного управління: створення стратегії та тактики, реалізація стратегії та тактики, забезпечення виконання певних управлінських та інших завдань.

Звичайно, раціональність управління залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Проте керівник закладу освіти має мати сформовані уміння швидкого реагування на певні фактори та навички прийняття раціонального адекватного управлінського рішення. Ці рішення мають спрямовуватись не на ушкодження якоїсь проблеми будь-якими способами, а мають передбачати усі можливі ризи, що можуть бути спричинені цими управлінськими рішеннями.

Вважаємо, що до раціонального управління також відноситься моделювання, що може охоплювати весь заклад в цілому. Моделювання дозволяє визначити усіх суб’єктів якісної реалізації освітньої діяльності та основні складними, завдяки яким вони функціонують. Моделювання виступає напрямом раціонального управління, оскільки дозволяє сприйняти систему в цілому із визначенням можливих ризиків. Це є важливим в діяльності керівника, оскільки він має постійно слідкувати за якістю реалізації усіх процесів, що мають місце в закладі освіти незалежно від форми власності, типу та підпорядкування.

**2.2 Стратегічне планування в організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти**

Якщо в загальному вести мову про стратегію, то в сфері освіти вона трактується з позиції стратегічного ресурсу, який впливає на розвиток суспільства в цілому. Освіта спрямована на формування інтелекту країни, а тому має створити для учнів, студентів усі необхідні умови. Однією з цих умов є стратегічне планування, яке є засобом збереження конкурнтоспроможності кожної освітньої установи в середині країни. Стратегічне планування залежить від якості стратегічного управління закладом освіти. науковці по-різному підходять до трактування поняття «стратегія», а саме:

* Програма заходів, яка розглядається у комплексі та забезпечує досягнення єдиної для освітньої установи мети та завдань [41];
* Напрям управлінської діяльності, що спрямовується на застосування способів використання певних ресурсів з метою досягнення необхідного результату, тобто такого, на який спрямовано зміст самої стратегі [50];
* Напрям управлінської діяльності, що спрямовується на досягнення стратегічних цілей [53];
* Довгостроковий план розвитку освітньої установи, що містить певні позиції, спрямовані на досягнення освітніх, організаційних тощо цілей [34];
* Система управлінських дій, які у своїй сукупності спрямовуються на досягнення результатів у майбутньому (перспективі) [16];
* Програма розподілу дій та ресурсів освітньої установи з метою досягнення відповідних цілей [28].

Стратегічні можливості освітньої установи в багатому залежать не тільки від педагогічних працівників, а й насамперед від керівника закладу освіти, від рівня сформованості його стратегічного мислення. Стратегія з позиції управлінської діяльності розглядається як сукупність дій, які можуть реалізуватись через структурні підрозділу освітньої установи з метою досягнення бажаного результату.

Стратегія не охоплювати певних категорій учасників освітнього процесу. Стратегія має широке трактування, оскільки предметом стратегії є зовнішнє та внутрішнє середовище освітньої установи. Тобто керівник закладу освіти має врахувати усі можливі зміни впливу зовнішнього середовища та створити якісне освітнє середовище свого закладу освіти. Стратегія має обов’язково передбачати заходи зі встановлення відповідності між можливостями освітньої установи та викликами зовнішнього середовища.

Тому робимо висновок про те, що стратегія і стратегічне управління є невід’ємними поняттями. Стратегічне управління має реалізовуватись з урахуванням певних засад: керівник закладу освіти має чітко усвідомлювати мету, якої він бажає досягнути разом із закладом освіти в майбутньому; керівник закладу освіти має усвідомлювати те, що зовнішнє середовище активно впливає те тільки на зміст, а й на зміни у стратегії, а тому він має врахувати при побудові стратегії слабкі та сильні сторони свого закладу освіти; стратегія не має мати розмитий зміст, в ньому повинна бути конкретика дій та конкретика суб’єктів їх виконання. Тобто стратегія має передбачати залучення учасників освітнього процесу до реалізації усіх планів.

Однією з умов якісної реалізації стратегічного планування має бути те, що заклад освіти повинен бути не тільки адаптованим, а й готовим до суттєвих змін, що покращать якість середовища освітньої установи. Створений керівником план є своєрідним управлінським рішенням, від якого залежить майбутній розвиток освітньої установи. Планування спрямовується на розвиток. Тому учасники освітнього процесу мають прикласти усі зусилля для того, щоб реалізувати завдання плану. Тобто реалізація плану – систематизована праця усього колективу закладу освіти.

Планування відіграє надзвичайно важливу роль в процесі реалізації управлінських функцій керівником. Так, планування посилює аналітичний складник функціонування закладу освіти. маємо на увазі те, що педагогічні працівники, керівники структурних підрозділів (їх заступники), сам керівник перед початком планування має проаналізувати усі напрями функціонування закладу освіти, виокремити позитивні та негативні сторони, прогалини та проблеми. Аналіз дасть можливість уникнення усіх можливих ризиків, пов’язаних зі створенням плану.

В даному контексті необхідно зауважити на тому, що управлінські рішення мають супроводжуватись професіоналізмом учасників освітнього процесу, аналітичним супроводом, прогностичним супроводом. Маємо на увазі те, що керівник закладу освіти не може одноосібно приймати рішення. Кожну проблему керівник має обговорювати з колективом, не приймати одноосібне рішення, а рішення, що сприймається усіма працівниками. Тобто працівники освітньої установи мають бути мотивованими в реалізації плану. Вони мають мати самостійне прагнення до реалізації його ідей.

Планування не є сталим, воно може змінюватись відповідно до потреб закладу або зовнішнього середовища. Наприклад, керівник закладу освіти може провести моніторинг, після якого виникне необхідність удосконалення або зміни плану, його частини. Цей моніторинг має стосуватись якості функціонування внутрішнього освітнього середовища. В даному випадку у прийнятті управлінського рішення має простежуватись раціональність дій.

Якість побудови стратегічних планів залежить від якості сприйняття та використання певних принципів, як-от:

* Узгодженість із зовнішнім середовищем;
* Цілеспрямованість;
* Аналітичність;
* Довершеність;
* Системність;
* Гнучкість;
* Варіативність;
* Відповідність;
* Послідовність;
* Забезпечення зворотного зв’язку;
* Довготривалість;
* Ефективність;
* Соціальна орієнтація;
* Врахування ризиків;
* Інформативності;
* Практичної реалізації;
* Контролю;
* Досягнення бажаного результату.

Як бачимо принципів реалізації стратегічного планування є багато. Вони усі впливають на якість реалізації стратегічного плану. Тому вони у сі мають враховуватись. Проте перед початком створення стратегічного плану керівник закладу освіти має прорахувати усі можливі ризики, пов’язані з неможливістю впровадження стратегічного плану або впливу негативних факторів.

Ефективність впровадження планування в практику функціонування освітньої установи залежить від алгоритму дій керівника закладу освіти:

1. Визначення керівником мети, завдань, напрямів роботи.
2. Вивчення особливостей зовнішнього середовища та його можливого впливу на створення та реалізацію плану.
3. Моніторинг внутрішнього середовища освітньої установи.
4. Визначення кола учасників освітнього процесу, які будуть контролювати реалізацію плану.
5. Окреслення кола працівників (структурних підрозділів), що є основними суб’єктами впровадження плану.
6. Дотримання усіх умов реалізації стратегічного плану.
7. Раціональне використання ресурсів, які мають відношення до впровадження плану.
8. Управління впровадженим планом.

Таким чином стратегічне планування містить прогнозування, тобто передбачення наслідків; основну лінію поведінки учасників реалізації стратегічного планування; засади перспективного планування; реалізацію контрольних функцій; реалізацію функцій коригування; реалізацію функцій координації та регулювання.

Нами вже акцентувалась увага на тому, що стратегічне планування має бути гнучким. Це пов’язано з тим, що при реалізації стратегічного плану керівник закладу освіти може зіштовхнутись із стратегічною несподіванкою: будь-яка проблема може мати місце несподівано і вона може впливати на якість реалізації стратегічного плану; керівник закладу освіти при створенні стратегічного плану не врахував можливості виникнення цієї проблеми; у випадку появи нової проблеми виникає необхідність внесення суттєвих змін у зміст стратегічного плану; некомпетентність керівника освітньої установи призводить до негативних наслідків у процесах реалізації бажання стравити ситуацію; виправлення проблеми супроводжується низкою фінансових та інших збитків; у зв’язку з тим, що колектив освітньої установи не готовий до швидкого реагування на ті чи інші зміни, зміни є повільними і не мають своєї ефективності.

Це все змушує керівника освітньої установи постійно працювати над своїм розвитком та вдосконаленням. Разом із цим стратегічне планування має низку позитивних характеристик:

* Стратегічне планування сприяє формуванню у керівників освітніх установ перспективного мислення;
* Стратегічне планування виступає засобом чіткої координації прагнень керівника закладу освіти;
* Стратегічне планування змушує керівника освітньої установи встановлювати чіткі цілі та напрями їх досягнення;
* Стратегічне планування виконує адаптивну функцію по відношенню до керівника та підлеглих в частині реагування на зміни;
* Стратегічне планування чітко окреслює взаємозв’язки суб’єктів освітнього процесу.

Стратегічне планування супроводжується стратегічним керуванням. Тобто стратегічний план не може самостійно реалізовуватись. Він підлягає впливу суб’єктів реалізації стратегічного плану. В даному випадку керівник закладу освіти має становити чіткі межі і напрями реалізації контрольних функцій як зі своєї сторони, так і зі сторони працівників. Стратегічне планування не може бути хаотичним. Воно має відповідати вимогам прогресивності, чіткості, виконання, відповідальності.

Вважаємо, що підтримка реалізації стратегічного планування реалізовується через ефективний менеджмент. Освітня установа – це відкрита система, на якість функціонування якої можуть впливати зовнішні чинники. Саме тому готовність управлінця в реалізації управлінських функцій відіграє важливу роль. В даному контексті у керівника освітньої установи має сформованими навички системності, гнучкості, масштабності, творчості, перспективності, конструктивності, реальності, самостійності, комунікативності тощо.

Тому робимо висновок про те, що стратегічне планування характеризується двома аспектами:

* Стратегічний аспект – це той аспект, що безпосередньо пов’язує внутрішнє середовище освітньої установи із зовнішнім середовищем;
* Стратегічність – це характеристика діяльності (функціонування) освітньої установи з довготривалою перспективою розвитку.

**2.3 Програмно-цільове планування в організації зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти**

Програмно-цільове управління беззаперечно пов’язано зі стратегічним. Можна сказати, що програмно-цільове управління є певним (додатковим) механізмом саме стратегічного управління. В даному контексті програмно-цільове управління сприяє досягненню мети та цілей стратегічного планування. Програмно-цільовий підхід орієнтує учасників освітнього процесу на виконання поставлених (сформульованих) завдань, що передбачає стратегія, концентрацію усіх зусиль суб’єктів по реалізації та втіленні стратегічного плану.

Висококваліфікований керівник освітньої установи у плануванні функціонування та розвитку закладу освіти має використовувати саме програмно-цільовий підхід, який дає змогу [5, с. 78]:

* Задовольнити потреби не тільки учнів (вихованців), а й усіх педагогічних та інших працівників освітньої установи;
* Здійснювати постійний підбір способів впровадження інновацій та задоволення потреб закладу та регіону;
* Підбирати ті освітні програми, які відповідають сучасності, цікаві для сприйняття, легкі та зручні у засвоєнні;
* Використовувати та впроваджувати тільки ті програми, які впливають та сприяють розвитку самої освітньої установи та системи освіти регіону.

Завдяки програмно-цільового підходу відбувається визначення параметрів оцінки прийняття управлінських рішень. Завдяки нього стратегічне планування розглядається не в вузькому трактуванні, а у вигляді цілісної системи узгоджених дій (бездіяльності) суб’єктів освітнього процесу. Тому підґрунтям програмно-цільового підходу є налагодження комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу, які беруть участь у реалізації стратегічного планування. Мета цієї взаємодії полягає у спрощенні управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Програмно-цільовий підхід передбачає створення програми розвитку освітньої установи. Програма розвитку має відмінності від стратегічного планування, які полягають у:

1. Стратегічне планування спрямовується на добір оптимального напряму діяльності освітньої установи, тоді як програма розвитку стосується прогнозування змін, які можуть мати місце в закладі освіти, оновлення напрямів функціонування закладу освіти, створення стратегії розвитку освітньої установи.
2. Стратегічне планування у своїй реалізації передбачає етапність у вирішенні певних проблем або питань з орієнтацією на зовнішнє середовище, його вимоги, тоді як програми розвитку спрямовуються на забезпечення системності у питаннях використання чи впровадження інноваційних процесів.
3. Стратегічне планування передбачає наявність узгодженість його пунктів із органами управління освітою (власниками), тоді як програма розвитку спрямовується на створення іміджу освітньої установи.

Розробка та впровадження програм розвитку з використанням програмно-цільового підходу має мати наступну послідовність дій керівника освітньої установи:

* Керівник разом із керівниками структурних підрозділів має визначити проблематику програми та сформулювати цілі та завдання.
* Впровадження самої програми, зміст якої спрямовується на досягнення цих цілей.
* Реалізація постійного контролю за процедурою впровадження програми.
* Оцінювання отриманого результату.

Програмно-цільовий підхід має рівні розробки та реалізації, їх є чотири: загальноосвітній (що реалізовується в межах усього закладу освіти та охоплює усіх учасників освітнього процесу); кафедральний (охоплює конкретну групу педагогічних працівників відповідної кафедри та проблематику цієї кафедри); особистісний (охоплює конкретних учасників освітнього процесу).

Програмно-цільовий підхід використовується та застосовується в різних напрямах функціонування закладу освіти. Наприклад, в реалізації методичної та освітньої роботи. Маємо на увазі те, що програма, що стосується розвитку вказаних напрямів, має містити покрокові дії керівника закладу освіти та педагогічних працівників. Так, програма в основному зорієнтується на підвищення професійної (педагогічної) компетентності педагогічних кадрів. Педагогічні працівники на постійній основі мають удосконалювати фахову придатність, яка може змінюватись під впливом зовнішніх факторів. Педагогічні працівники мають бути ознайомленими з інноваційними технологіями, інноваційними методами навчання та виховання. Тому програмно-цільовий підхід сприяє реалізації покращення якості викладання (навчання). Він має передбачати графік підвищення кваліфікації, напрями самоосвіти тощо.

Заклади освіти мають розробляти, представляти та впроваджувати свої програми розвитку. Нами було проаналізовано сайти закладів освіти та виявлено, що всі освітні установи демонструють план розвитку. Проте велика кількість закладів освіти виставляють для широкого кола осіб свої плани, долучають до їх обговорення сторонніх осіб.

Наведемо приклад програми розвитку закладу дошкільної освіти «Пролісок» [10]. Представлена програма розвитку має свою структуру. Кожен план має мати паспорт програми розвитку, де представлено загальні засади щодо функціонування освітньої установи, а саме:

* Назва;
* Підстава для створення програми (в даному випадку програма створена задля вдосконалення роботи закладу дошкільної освіти в цілому);
* Перелік законодавчої та нормативно-правової бази, на підставі якої функціонує заклад дошкільної освіти, його структурні підрозділи, виконують свої обов’язки працівники;
* Зазначаються розробники програми розвитку;
* Встановлюється коло осіб, на яких розповсюджується програма розвитку, а саме: трудовий колектив закладу дошкільної освіти, сторонні заклади дошкільної освіти, засоби масової інформації, педагогічні працівники закладу освіти, медичні установи, сім’ї тих вихованців, які є учасниками освітнього та виховного процесів;
* Фіксується мета програми, що полягає в осучасненні освітнього середовища закладу дошкільної освіти, створення відповідних умов розвитку системи підготовки та виховання дітей відповідно до їх потреб, а також в розвитку професійної (фахової) компетентності педагогічних кадрів;
* Визначаються завдання програми розвитку, а саме: покращення здоров’язбережувального середовища закладу освіти, впровадження особистісно-орієнтованого підходу до виховання та навчання вихованців, забезпечення якісного керування освітньою установою, створення і впровадження системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, удосконалення навчально-методичного напряму діяльності педагогічних кадрів, удосконалення профільності освітньої установи, створення належних умов навчання та виховання, впровадження інноваційних технологій у процес управління та навчання вихованців;
* Визначено терміни реалізації програми розвитку, в даному випадку – 2 роки;
* Подано структуру програми розвитку: аналіз функціонування закладу освіти; напрями функціонування, мета та принципи програми; запропоновані проекти.
* Фінансове та ресурсне забезпечення процесу реалізації запропонованої програми;
* Загальна характеристика закладу дошкільної освіти (місце розташування, загальна площа, проектна потужність, штатний розпис, спрямування роботи освітньої установи);
* Етапи реалізації (впровадження) програми розвитку: І – організаційно-мобілізаційний (діагностики); ІІ – етап практична реалізація тих проектів, які пропонує заклад дошкільної освіти в межах програми розвитку; ІІІ – аналітико-прогностичний (аналіз програми розвитку, тобто її результатів впровадження);
* Назви проектів, запропонованих в межах програми розвитку: «Здоров’язбережувальне середовища», «Кадри», «Науково-методичне середовище», «Соціально-психологічний супровід навчально-виховного процесу», «Заклад дошкільної освіти – сім’я», «Матеріально-технічне забезпечення»;
* Очікувані результати від реалізації програми розвитку: створення сприятливих умов для учасників освітнього та виховного процесів; сформованість особистісного ставлення вихованців до власного здоров’я та оточуючих;
* Удосконалення фізкультурно-оздоровчої діяльності в межах освітньої установи;
* Сформованість морально-духовних цінностей;
* Сформованість навичок самостійного мислення;
* Сформованість навичок прийняття рішень самостійно;
* Сформованість навичок проявляти особистісний потенціал;
* Сформованість навичок наступності у здобутті освіти;
* Сприяти впровадженню інноваційних технологій педагогічним колективом освітньої установи;
* Створення відповідних умов для підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
* Покращення матеріально-технічної бази закладу дошкільної освіти;
* Створення умов для надання додаткових освітніх послуг, отримання високої результативності від цього процесу;
* Забезпечення співпраці з громадськістю;
* Забезпечення співпраці з батьками вихованців закладу дошкільної освіти.

В програмі розвитку керівник освітньої установи представляє результати SWOT-аналізу функціонування освітньої установи, а саме в частині організації освітнього та виховного процесів закладом освіти виокремлено сильні сторони та слабкі сторони. До сильних сторін завідувачем закладу дошкільної освіти віднесено: уміння та сформованість навичок чіткого планування освітнього та виховного процесів; уміння на високому рівні впроваджувати педагогічними кадрами інформаційно-комунікаційні технології; організація процесу навчання вихованців на високому професійному рівні; високий рівень організації гурткової роботи в закладі дошкільної освіти; уміння створювати навчально-методичне забезпечення процесу навчання та виховання; наявність диференціації освітнього процесу; здатність реагувати на інновації та уміння їх впроваджувати; наявність мультимедійного забезпечення. Поряд з цим до слабких сторін закладу дошкільної освіти керівником було віднесено недостатню відповідність сучасним вимогам і стандартам матеріально-технічно бази освітньої установи; відсутність кабінетів для психолога, логопеда та інструктора з фізичної культури.

Наступною була проаналізована політика управління педагогічними та іншими кадрами освітньої установи. До сильних сторін керівником віднесено ефективний менеджмент (управлінську діяльність), високий рівень компетентності педагогічних кадрів, високий рівень психологічного клімату в колективі працівників, високий рівень реалізації професійної компетентності педагогічними кадрами, наявність досвідчених педагогічних кадрів. До слабких сторін віднесено низький рівень апробації своїх досліджень педагогічними працівниками закладу освіти.

Наступним напрямом аналізу є маркетинг. Позитивними сторонами маркетингової діяльності визначено позитивний імідж освітньої установи, презентація закладу дошкільної освіти на сторінці закладу в соціальних мережах, участь педагогів у конкурсах. Слабкою стороною виокремлено неукомплектованість груп закладу дошкільної освіти, що пов’язано з низькою народжуваністю.

Інновації є наступним напрямом дослідження та проведення аналізу. До позитивних сторін віднесено активність педагогічних кадрів у процесах впровадження інноваційних передових технологій, впровадження авторських програм підготовки вихованців, використання у роботі з дітьми методик відомих педагогів. Низькими сторонами є недостатність саморозвитку педагогічними кадрами, нестача фінансів на впровадження в практику функціонування садочку інноваційних технологій.

Наступним об’єктом аналізу є фінансування, сильною стороною якого є стабільність, а у свою чергу негативним – недостатня кількість коштів по незахищених статтях, недостатність коштів на здійснення мотивації педагогічних кадрів.

Останнім пунктом аналізу є матеріально-технічна база закладу дошкільної освіти, без якої освітня установа не може якісно функціонувати. До сильних сторін віднесено: заміна вікон на пластикові, придбання м’якого інвентарю для спортивного залу, капітальний ремонт загального приміщення та його кабінетів, придбання меблів. Слабкими сторонами визначено відсутність необхідної кількості комп’ютерів, зношеність технологічного обладнання, низький рівень пожежної безпеки, аварійний стан асфальтного покриття, необхідність ремонту котельні.

Як бачимо, аналітична діяльність керівника закладу освіти є не тільки актуальною, а й необхідною при створення стратегій, планів розвитку освітньої установи тощо. Тільки через аналітичну та діагностичну роботу, що дає можливість виокремити позитивні та негативні сторони в процесах функціонування закладу освіти, можна визначити чіткі напрями програми розвитку. Вважаємо позитивною практику тих закладів освіти, які прописують усі проекти, зазначають коло працівників, які мають відношення до їх впровадження.

Також важливим є те, що керівник освітньої установи має сформувати очікувані результати. Це пов’язано з тим, що педагогічні та інші працівники закладу освіти мають орієнтуватись на ті очікувані результати, які прописані у програмі. Вони мають використовувати усі можливі інноваційні технології і підходи з метою їх досягнення.

Таким чином, програмно-цільове програмування сприяє дисциплінованості колективу, мотивації на подальший розвиток та покращенню усіх напрямів функціонування освітньої установи.

**ВИСНОВОК**

Проведений нами аналіз літературних джерел з окресленої нами проблематики дипломного дослідження дозволив зробити висновок про те, що питання створення, удосконалення, розвитку внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища є надзвичайно актуальними серед кола не тільки науковців, а й управлінців і педагогічних кадрів. Вважаємо, що на якість створення зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти на засадах планування впливає рівень сформованості управлінської компетентності керівника освітньої установи. Тому в межах дослідженнями для нас актуальними були питання щодо підходів науковців до трактування таких понять, як управління, менеджмент, інноваційний менеджмент, вплив управлінської діяльності на якість внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища, стратегічний менеджмент, планування, раціональність управління, програмно-цільове планування тощо.

Робимо висновок про те, що питання управлінського аспекту та основ освітнього менеджменту досліджували такі науковці, як Балабанова Л., Бондар В., Гавловська В., Гуторова О., Даниленко Л., Карамушка Л., Крижко В., Кузьмін О., Мармаза О., Мартинець Л., Маслов В., Мороз І., Панченко А., Пікельна В., Просіна О., Рябова З., Сардак О. тощо.

Проблематику організації та створення якісного внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої установи вивчали науковці Биков В., Гірняк О., Даниленко Л., Жукова А., Ковалевська Н., Лебідь О., Малихіна Я., Мартиненко С., Махиня Т., Пан Л., Пасічніченко А. Стратегічний менеджмент в освітній діяльності є об’єктом дослідження Дмитренко Г., Калініної Л., Лебідь О., Мельника В., Нагорної Н., Немцова В., Скібіцького О., Халимоник О., Шершньової З. тощо. Особливостям планування присвячено праці таких науковців, як Барсук Н., Бондар С., Мармаза О., Махиня Т., Нагорна Н., Осадчий І., Перлик В., Пікельна В. тощо.

Дослідивши функції та повноваження керівника закладу освіти, до яких нами віднесено контроль, управління, координацію, налагодження співпраці, налагодження комунікації, створення якісного освітнього середовища, реалізацію планування в управлінській діяльності тощо, зроблено висновки про те, що саме планування є пріоритетною. Це пов’язано з тим, що сучасний керівник освітньої установи має бути стратегом із сформованими уміннями передбачати напрями подальшого покращення якості освітнього, виховного та іншого середовища закладу освіти.

Задля підтвердження актуальності дослідження та виявлення позитивних і негативних сторін у процесах створення управлінцями зовнішнього та внутрішнього середовища, нами було проведено дослідження. Суб’єктами дослідження виступали керівні працівники та педагогічні працівники закладів освіти м. Хмельницького. Проведене дослідження дало можливість зробити висновки про те, що заклади освіти Хмельницького працюють над удосконаленням напрямів функціонування. Це підтверджують результати анкетування та опитування. Проте існує низка проблем, з якими зіштовхуються управлінці, як-от: низький рівень фінансування освітніх установ, недостатня участь працівників в процесах апробації методичних і педагогічних доробок, низький рівень мотивації педагогічних кадрів, небажання змінювати сталий процес функціонування освітньої установи, вплив війни на процеси розбудови освітніх установ України.

Виокремлені недоліки дали можливість побудувати систему організації зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої установи як напряму планування роботи керівника. До основних складників цієї системи нами віднесено раціональність управління, стратегічне планування та використання в управлінській діяльності програмно-цільового планування.

Під раціональним управлінням розуміємо використання у професійній діяльності керівником закладу освіти напрямів і способів роботи, що дозволяють прийняти раціональні рішення щодо правильного використання часу, мінімальних затрат сил з метою досягнення бажаного високого результату. Сформованість навичок раціонального управління впливає на якість створення внутрішнього та зовнішнього середовища. На раціональне управління впливає низка факторів, до яких відносимо уміння орієнтуватись керівником в нестабільних ситуаціях, налагоджувати активне ділове спілкування, особистісну активність у впровадженні проектної діяльності, самоосвіту та самоменеджмент.

Вважаємо, що якість функціонування закладу освіти залежить від того, чи впроваджує у практику роботи керівник стратегічне планування. Під стратегічним плануванням розуміємо довгострокове планування, що будується завдяки визначення проміжних цілей. Стратегічне планування спрямовується на посилення функціональності закладу освіти, тому управлінець має володіти навичками аналітичної діяльності та планування визначених цілей. Задля отримання результативності у стратегічному плануванні керівник має створити якісне освітнє та психологічне середовище. Він має реалізовувати функцію управління у співпраці із колективом педагогічних та інших працівників освітньої установи. Найпершим інструментом стратегічного планування є візуалізація. Тобто керівник закладу освіти має чітко сформувати перспективи, до яких повинні тягнутись усі працівники. Стратегічне планування має свою структуру та передбачає наявність відповідних складників.

Також вважаємо, що важливим в управлінській діяльності керівника є використання програмно-цільового планування, яке є частиною стратегії. Тобто керівник у співпраці із підлеглими потрібно створити план розвитку освітньої установи, в якому зазначити напрями роботи, що вплинуть на підвищення ефективності роботи закладу освіти. процедура створення плану передбачає проходження певної етапності. Якість створеного плану залежить від якості проведеного SWOT-аналізу, що дозволить дослідити негативні та позитивні сторони функціонування закладу освіти. саме вони мають стати підґрунтям розробки стратегічного плану розвитку закладу освіти.

Вважаємо, що в ході проведеного дипломного дослідження поставленої мети досягнуто, сформульовані завдання виконано.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: підручник. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
2. Барсук Н.О, Бондар С.М., Перлик В.В. Планування роботи загальноосвітнього навчального закладу: Методичні рекомендації. Суми: РВВ СОІППО, 2016. 129 с.
3. Биков В.Ю. Моделі системи освіти і освітнього середовища. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/19088464.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
4. Бондар В.І. Управлінський аспект плану роботи школи. *Підручник для директора*. 2006. № 1. С. 4-6.
5. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
6. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2009. 327 с.
7. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
8. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент. Київ: Главник, 2006. 144 с.
9. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник. Київ: МАУП, 1999. 176 с.
10. Заклад дошкільної освіти «Пролісок» Визирвської сільської ради: сайт. URL: <https://vyzyrka-prolisok.dytsadok.org.ua/programa-rozvitku-zakladu-17-20-12-04-06-2021/> (дата звернення: 19.08.2022).
11. Звіт директора Хмельницького ліцею № 17 Пирога В.М. Про роботу навчального закладу в 2021-2022 навчальному році. URL: https://drive.google.com/file/d/19Qjag1\_De0i12A7oOPEseQmVsadfkGiq/view (дата звернення: 16.05.2022).
12. Ільчишина Л.В. Використання блоків Дьєнеша в процесі розвитку логіко-математичної компетентності дошкільників. Хмельницький. 2021. 76 с.
13. Калініна Л.М. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
14. Калініна Л.М. Моделі управлінської діяльності керівника школи. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспектива*: Зб. наук. праць. Київ: Логос, 2000. 300 с.
15. Ковалевська Н., Пасічніченко А. Сучасні уявлення про освітнє середовище як психолого-педагогічний феномен. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. № 9 (63). 2016. С. 50-61.
16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2006. 388 с.
17. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.
18. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
19. Кулюткин Ю. Образовательная среда и развитие личности. Новые знания. 2001. № 1. С. 15-28.
20. Лебідь О.В. Роль дослідження зовнішнього середовища загальноосвітнього навчального закладу в системі стратегічного управління. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. № 2 (12). 2016. С. 384-390.
21. Лебідь О.В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету.* Серія «Педагогічні науки». Вип. № 32 (365). 2015. С. 56-61.
22. Малихіна Я.А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. Педагогіка і психологія. 2013. Вип. 39 (3). С. 221–227.
23. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Серія «Адміністратору школи». Харків: Видав. група «Основа», 2007. 448 с.
24. Мартиненко С.М., Жукова А.Г. Сучасні підходи до моделювання інноваційного розвитку освітнього середовища навчального закладу як педагогічна проблема. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка.*, № 18. С. 68-74.
25. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
26. Маслов В.І. Наукові основи та функції управління ЗНЗ: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
27. Махиня Т.А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=3641 (дата звернення: 01.04.2022).
28. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 12-19.
29. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
30. Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг: навчально-методичний посібник. Київ: Освіта України, 2009. 192 с.
31. Навчально-виховний комплекс № 6 м. Хмельницького: сайт. URL: http://www.nvk6.km.ua/ (дата звернення: 10.05.2022).
32. Навчально-методичне забезпечення програми навчального модуля «Електронне освітнє середовище загальноосвітнього навчального закладу». URL: https://demo.e-schools.info/library/category/11242 (дата звернення: 10.05.2022).
33. Нагорна Н.В. Стратегічне планування в освітньому менеджменті. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/11230-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-22301-1-10-20211112.pdf> (дата звернення: 22.07.2022).
34. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ, 2001. 559 с.
35. Осадчий І.Г. Педагогіка якості освіти: планування роботи закладу загальної середньої освіти: науково-практичний коментар у запитаннях та відповідях. Київ: ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти», 2020. 65 с.
36. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
37. Пан Л. Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу в системі управління. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/149235622.pdf (дата звернення: 11.04.2022).
38. Панченко А. Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/33691418.pdf (дата звернення: 05.04.2022).
39. Пікельна В.С. Управління школою. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 220 с.
40. Планування роботи закладу дошкільної освіти на рік: затверджене Департаментом освіти і науки, обласною, Київською міською державною адміністрацією, Інститутом післядипломної педагогічної освіти (Академія неперервної освіти. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/60ebf4bfd3328076981694.pdf (дата звернення: 16.05.2022).
41. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.
42. Правова веселка: Навчально-методичний посібник / Укл. вихователь-методист ДНЗ № 28 «Пролісок» Н.В. Шемчук. 2019. 66 с.
43. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 22.06.2022).
44. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145 – VІІІ. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 09.04.2022).
45. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 13.05.1999 р. № 651-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/651-14/ed20180831 (дата звернення: 12.03.2022).
46. Просіна О.В. Закономірності сучасного освітнього менеджменту в управлінні системою виховної діяльності позашкільного навчального закладу. URL: https://lib.iitta.gov.ua/708657/1/Prosina\_2017.pdf (дата звернення: 14.07.2022).
47. Ренькас Б.М. Технології у системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. URL: http://eprints.zu.edu.ua/20743/1/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D1%81.pdf (дата звернення: 12.05.2022).
48. Рябова З.В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 1. С. 46-52.
49. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
50. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. Минск: ИНФРА-М, 1996. 412 с.
51. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
52. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. 106 с.
53. Тіхонов А.В. Соціологія управління. Київ: «Книга», 2007. 472 с.
54. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.
55. Халимоник О.П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2018. С. 109-113.
56. Хмельницький ліцей № 17: сайт. URL: http://www.licey17.km.ua/ (дата звернення: 12.05.2022).
57. Хмельницький приватний ліцей «Гармонія»: сайт. URL: http://www.harmony-school.com/golovna/mi-pishemo/ (дата звернення: 12.05.2022).
58. Хмельницьке навчально-виховне об’єднання № 1 «Школа-дитячий садок»: сайт. URL: <http://nvo1.km.ua/> (дата звернення: 13.05.2022).
59. Хмельницький заклад дошкільної освіти № 56 «Боровичок» Хмельницької міської ради Хмельницької області: сайт. URL: https://dnz2.khm.gov.ua/ (дата звернення: 16.05.2022).
60. Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія: сайт. URL: <http://kgpa.km.ua/> (дата звернення: 17.05.2022).
61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 669 с.
62. Шкрібляк В.В., Данилишин В.І. Раціональність управління навчальним закладом. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43199/1/%D0%A8%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D0%BA.pdf> (дата звернення: 18.06.2022).
63. Щоб діяти спільно: допоміжний посібник / Укл. В.В. Гавловська. Хмельницький дошкільний навчальний заклад № 28. 2016. 74 с.