

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У даній статті розкриті теоретичні аспекти планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах розвитку освіти.

Ключові слова: планування, функція управління, розвиток загальноосвітнього навчального закладу, види планування, стратегічне планування, принципи планування.

Постановка проблеми. Основне призначення організації планування в навчальних закладах – це визначення оптимальних рубежів педагогічної діяльності, мобілізація творчих здібностей педагогічного колективу на безперервне вдосконалення процесів навчання та виховання, програмування роботи, забезпечення взаємного проникнення розумового, морального, трудового, фізичного й естетичного виховання. Планування визначає професійний почерк педагогів на тривалій час, стимулює його до творчого пошуку, створює певний стиль у спілкуванні керівника навчального закладу з педагогами та учнями.

Планування є відносно самостійною складовою процесу управління, яка має всі системні ознаки, принципи, форми і методи реалізації. Основним призначенням планування є передбачення мети, змісту, і технології професійної діяльності, а також її відображення у певній формі, системі, об'єкту, процесу, які підлягають управлінню.

Теорія і практика управління в системі освіти України завжди надавала великого значення науковому обґрунтуванню, розробці цілепокладання і планування роботи навчальних закладів, що знайшло відбиток в науково-методичних публікаціях різних років. Проте вивчення проблем управлінської діяльності керівників шкіл підтверджує, що понад 67% управлінців потребує науково-методичної допомоги у процесі складання планів різного рівня і, особливо, планів роботи на рік. У керівників шкіл виникають утруднення з системним аналізом підсумкової інформації (59%), визначення і формулювання проблем і завдань роботи на рік (37%), відображення змісту роботи і засобів, адекватних меті (68%) [6]. У зв'язку з цим ми спробували розкрити теоретичні аспекти планування діяльності школи, перш ніж перейти до практичних основ нашого дослідження.

У сучасній теорії і практиці управління планування функціонування соціальних систем розглядається як визначення змісту і засобів діяльності, необхідних для досягнення мети у певній послідовності, взаємозв'язку та обумовленості, з фіксацією конкретних виконавців, часу та визначенням необхідних матеріальних ресурсів. *Планування* базується на усвідомленні учасниками навчально-виховного процесу освітнього закладу потреби в конкретних результатах. При цьому мета виступає як спроектований результат і активізуючий чинник професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка основ оптимального управління у сфері освіти неможлива без глибокого аналізу позитивних тенденцій, узагальненого досвіду суспільного розвитку у вигляді наукових надбань та їх трансформації в управління об'єктами освіти відповідно до їх специфіки і умов діяльності. В останні 30 років досить активно досліджувалися проблеми управління навчальними закладами. Особливо слід відмітити цікаві праці з управління загальноосвітніми закладами, представлені українськими вченими В.І. Бондарем [1], Л.І. Даниленко [4], Г.В. Єльніковою [7], Л.М. Калініною [9], Г.А. Дмитренком [5], В.С. Пікельною [11] та ін. Теоретико-методологічною і інформаційною основою дослідження стали наукові праці зарубіжних учених щодо стратегічного планування (В. Кінг, Х. Віссем, О.С. Віханський, В.І. Виноградова, К. Боумен, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Дж. Еванс, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Б. Шифрін та ін.)

Специфіку планування розкрито і в працях українських учених, таких як О. М. Скібіцький, С. В. Оборська, М. М. Мартиненко, В. А. Білошапка, В. А. Василенко, Б. М. Мізюк, О. І. Дачій, А. О. Дігтяр, Л. Є. Довгань, Г. В. Загорій, І. А. Ігнат'єва, А. П. Міщенко, Г. А. Дмитренко, В. С. Лазарєв, Т. В. Орлова, О. І. Мармаза, Л. М. Карамушка, В. В. Громовий та ін. Комплексно питання організації планування роботи загальноосвітнього навчального закладу розглядалися Є. С. Березняком, О. М. Коберником, Б. Л. Тевліним, Н. М. Чепурною, В. І. Масловим, В. А. Білоголовським, О. І. Зайченко, М. М. Турашем, М. В. Гадецьким. Однією з цікавих праць, в якій розглядаються проблеми шкільного планування, є публікація І. П. Осадного, де розкриваються особливості методики проектно-цільового планування.

Метою статті є розкриття теоретичних аспектів планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах розвитку освіти.

Результати теоретичного дослідження. Одним із найважливіших завдань організації планування є визначення й обґрунтування мети, тривалої, середньої та найближчої перспективи роботи і розвитку школи. Втілення мети дає змогу передбачити, що бажано отримати в процесі реалізації управлінського процесу, заходів, які забезпечують його реалізацію, досягнення найкращих результатів, тобто скласти певний прогноз.

Сутність управління – в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати сам процес навчання і виховання, в умінні вибирати такі операції, які забезпечували б при найменшій витраті сил,

часу і засобів ефективного виконання поставлених завдань і цілей. *Розробити план* – це означає передбачити великий комплекс заходів щодо поліпшення всієї постановки справи навчання і виховання. *Організація планування* є підготовчим етапом кожного управлінського циклу, адже йому відводиться одне з важливих місць в системі управління школою. *Обґрунтований конкретний план* – один з показників наукової організації і управління діяльністю школи.

Науковий підхід до організації управління потребує чіткого виділення самого алгоритму управління і його змісту, який складається з визначення функцій управління. Як відомо, у науковому світі й серед практиків-управлінців постійно точаться дискусії щодо загальних функцій управління.

Планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних перспектив розвитку навчального закладу. Процес планування забезпечує основу для управління діяльністю усіх учасників навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу(ЗНЗ).

У цьому контексті майже всі вчені першою і чи не найважливішою функцією управлінської діяльності вважають *планування*, яке вимагає передбачення основних тенденцій розвитку навчального закладу. Сучасні наукові школи також приділяють значну увагу функції планування. І це не випадково, оскільки в плануванні реалізується не лише цільовий компонент навчально-виховного процесу як система, а й аналіз і прогнозування внутрішнього й зовнішнього середовища навчального закладу, потреб і можливостей вироблення різноманітних концепцій розвитку, самоаналіз ефективності дій і планування. Планування визначає більш успішне виконання завдань, і нероздільно пов'язано з раціоналізацією структури й змісту управління різними процесами в цілому.

Функція *планування* являє собою специфічний процес управлінської діяльності, зорієнтований на цілеспрямований збір певної інформації, систематизацію, аналіз і створення узагальненої нової інформації, що є продуктом розумової діяльності особистості, групи людей або відповідальних програм комп'ютерних технологій. При організації планування управлінській команді навчального закладу необхідно керуватися системним підходом, який передбачає діалектичну єдність і взаємозв'язок мети та завдань планування, його структури та змісту, методів планування й особливостей організації їх виконання, взаємодію планування з іншими функціями управління.

Поняття "*план*" – від латинського слова "*planum*" – "*площина*", це заздалегідь накреслений порядок, поетапність здійснення програми, виконання роботи, викладу матеріалу; система взаємопов'язаних, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань, що визначають порядок, термін і послідовність здійснення програми робіт чи окремих заходів.

Однією з перших спроб запропонувати модель розвитку закладів освіти в умовах оновлення суспільства, була колективна наукова діяльність російських вчених Ю.А. Конаржевського, К.О. Нефедової, Т.І. Шамової.

У 90-ті роки в умовах демократизації суспільства й управління в сфері освіти планування роботи перестало жорстко регламентуватися. З'явилися методичні рекомендації з цієї проблеми. Однією з найбільш доцільних, на нашу думку, була робота В.І. Маслова і В.А. Білоголовського, яка не втратила свого теоретичного і практичного значення і сьогодні.

Певний інтерес викликає структура планування в ідеалі : мета; змістовна частина, модель об'єкта діяльності (структура, принципи внутрішньої організації та особливості функціонування об'єкта, теоретичне обґрунтування проблеми); параметри стану об'єкта діяльності; технологія (основні шляхи досягнення мети цільового проекту та їх обґрунтування); кадрове забезпечення цільового проекту; організаційне забезпечення цільового проекту; матеріально-технічна база; фінансове забезпечення.

За терміном виконання сучасні дослідники поділяють плани на оперативні, розраховані на кілька місяців; річні – на навчальний рік, перспективні – на кілька років [10]. За всієї дискретності і деякої нелогічності, а іноді консервативні у внутрішній структурі, цей підхід відбиває вимоги сьогодення. Це пояснюється тим, що з'явилися навчальні заклади різної форми власності і типів, перед якими стоять різні навчально-виховні завдання; школи відрізняються складом і кваліфікацією педагогів, мотивацією праці; у навчальних закладів різні рівні матеріального забезпечення, стан навчально-виховної бази тощо.

У свою чергу, інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах І-ІІІ ступенів, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України 23.06.2000 р. № 240, у переліку обов'язкової ділової документації передбачає два види планів загальноосвітнього закладу:

4.3.1. План роботи на поточний навчальний рік.

4.3.2. Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу.

Орієнтація школи на зовнішнє середовище, її спрямування на забезпечення *прогнозування* розвитку соціуму прокладені в основу *стратегічного* управління. Таке управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей організації, забезпечує школам можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом. Ці характеристики (врахування впливу соціуму, довгострокове планування та основні цілі) визначають провідні аспекти стратегічного управління [2].

Саме зазначеним вище видам планування діяльності закладу присвячені загальні зауваження і ініціативи сучасних дослідників та зразки планів.

Серед сучасних форм і видів управління особливим успіхом користується стратегічне управління. Всебічна характеристика проблематики *стратегічного* управління, його специфіки здійснюється на основі історичного підходу до визначення етапів його розвитку. Вичерпану характеристику етапів розвитку стратегічного управління організаціями у другій половині ХХ століття подав О. Віханський [3].

Стратегічне планування застосовується за умови *стратегічного управління*, яке охоплює всі підсистеми організації, тісно пов'язане з процесом прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та виконання завдань, що стосуються вибору альтернативних варіантів дій суб'єкта управління. Стратегічне планування має адаптивний характер, тобто альтернативність забезпечується за допомогою ситуативного підходу до планування діяльності в підсистемах організації і передбачає наявність резервних стратегій і планів, які можуть використовуватися в умовах змін.

За умови *домінування стратегічного аспекту*, розвиток ЗНЗ орієнтується на віддалені результати, використання специфічних форм стратегічного планування та підкреслення усіх видів комплексного планування вкраплення інновацій у навчально-виховний процес.

Комплексне планування інновацій потребує системного узгодження усіх планів закладу освіти. *Збалансованість* підвищує ступінь реальності планів та рівень їх забезпеченості. *Гнучкість* означає необхідність динамічного реагування планів відхилення, можливих у процесі інноваційної діяльності; характеризується здатністю реагувати на виявлення випадкових факторів; зважати на переваги і недоліки інноваційної діяльності; визначити ризик та шанси, притаманні умовам конкуренції. *Неперервність* охоплює два аспекти: наступність і взаємозв'язок усіх видів планів. Завдяки здійсненню повноцінного планування підсилюється конкурентоздатність закладу освіти, набувається досвід варіативної управлінської та педагогічної діяльності, розвивається самобутність освітньої установи, розширюються межі господарчої самостійності, підвищується рівень відповідальності за забезпеченість умов та всіх видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності [3].

Організація планування – це мистецтво завдяки якому досягають вищого рівня результативності роботи школи. Методичною основою планування роботи у навчальних закладах є принципові положення управління ЗНЗ. Українська дослідниця з проблем управління В.С. Пікельна розглядає планування як складну парадигму, що має свої принципи, зміст та форми прояву, методика здійснення [11].

В основу планування освітнього процесу в загальноосвітньому навчальному закладі покладені такі основні принципи: цілепокладання, науковості, системного підходу, доцільності, наступності, колегіальності, інноваційності [8]. Словник іншомовних слів дає кілька варіантів визначення терміна "принцип". Стосовно планування роботи загальноосвітнього навчального закладу його можна трактувати як основні правила планування діяльності школи.

Принцип *цілепокладання* передбачає постановку мети діяльності загальноосвітнього навчального закладу у відповідності до Законів України "Про освіту", "Про загальну середню освіту" та інших нормативно-правових актів щодо розвитку освіти в сучасних соціально-економічних умовах України.

Принцип *науковості* повинен забезпечувати планове запровадження досягнень психолого-педагогічних та суміжних наук, використання результатів наукових досліджень у навчально-виховному процесі та управлінні.

Принцип *системності* передбачає розгляд закладу як соціально-педагогічної системи, планування діяльності якої відбувається шляхом планування узгодженої діяльності її підсистем.

Принцип *доцільності* дозволяє планувати роботу закладу на основі діагностичних даних з метою підвищення реальної результативності роботи закладу.

Принцип *наступності* забезпечує відображення у плані роботи закладу результатів роботи за попередній період, що призводить до коригування його діяльності на новому етапі.

Принцип *колегіальності* полягає у залученні до складання плану не тільки педагогічного колективу, а й батьків, учнів, представників громадських організацій, тобто всіх учасників навчально-виховного процесу.

Принцип *інноваційності* передбачає істотну зміну завдань управлінської діяльності керівника, мети, змісту, форм та методів його роботи. Зокрема, метою управління загальноосвітнім навчальним закладом, який здійснює інноваційну діяльність, вважається постійне оновлення освітнього процесу, що дає позитивні результати; змістом – виконання керівником модернізованих управлінських функцій: прогнозування, політико-дипломатичної, консультативної, менеджерської, представницької; запровадження нових форм і методів управління, колективних і колегіальних форм управління; техніко-технологічних та економічних методів управління.

У процесі складання будь-яких планів роботи навчального закладу, виходячи з принципових положень планування слід дотримуватися таких вимог: враховувати конкретні умови і специфіку школи; забезпечити варіативність форм; відійти від догматичних повторень і штампів при формуванні змісту; не боятися змінювання форми і структури планів; категорично відмовитися декларативності і гасел; включати в плани роботи тільки те, що можна реально виконати; не допускати зайвої деталізації та завантаження планів другорядними питаннями. Плани повинні бути максимально лаконічними, чіткими і наочними щодо відображення інформації, бажано модельного характеру з визначеною структурою, яка легко сприймається.

На нашу думку, усвідомлення вищезазначених теоретичних аспектів планування розвитку ЗНЗ є і обов'язковими умовами успіху діяльності освітнього закладу: знання того рівня, на якому перебуває система до початку планування; чітке уявлення про бажаний рівень, до якого треба дійти наприкінці запланованого періоду; вибір ефективних шляхів і засобів планової діяльності.

Висновки. Основними висновками з аналізу теоретичного висвітлення і практики планування роботи навчально-виховних закладів в Україні є те, що цій прогностично-моделюючій складовій (функції) процесу управління повинна приділятися систематична увага з боку керівників навчальних закладів з безумовними дотриманнями всіх викладених принципових положень і вимог. Щодо кількості,

видів, структури, форм планування, то виходячи з основної ідеї: планування є різновидом прогностичного моделювання, яке повинно відображати зміст, місце і терміни вирішення конкретних завдань, які ведуть до здійснення головної мети. Виходячи з цього за умови різноманітності середніх загальноосвітніх закладів в Україні не можна вважати науковим і практично доцільним регламентування кількості, видів, структури і форм планування роботи навчальних закладів. Плани роботи є конкретними моделями, що відбивають сутність конкретного об'єкта і умови забезпечення його функціонування та досягнення головної мети. Враховуючи їх різноманітність і специфіку, ці моделі мають науково обгрунтоване (а не формально-адміністративне) право на творчу самостійність за кількістю, змістом, структурою та формами, які визначаються адміністрацією конкретного навчального закладу (головне – щоб при їх складанні були витримані принципи положення і вимоги щодо планування).

Використані джерела

1. Бондарь В.И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения: Автореф. дис... д-ра пед. наук. – К.: КГПИ им. А. Горького, 1986. – 42 с.
2. Ван Вейринген Ф. Стратегическое управление в школе. Управление и образование: Практическое руководство. Под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М., 1995. – С. 88.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник: – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – С. 296.
4. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: Конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. – К.: ЦППО АПН України, 2002. – С. 17.
5. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент в системе образования. Учебное пособие. – К.: МАУП, 1999. – С. 176.
6. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. : уч. пос. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. – С. 398.
7. Єльнікова Г.В. Теоретичні основи гнучкого управління. // Управління школою. – 2002. №9.
8. Жосан О.Е. Планування інноваційної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі / Жосан О.Е. // Науково-методичний вісник КОШПО ім. В.Сухомлинського. – 2006. – № 1 (42). – С. 208–217.
9. Калініна Л. М. Соціально-педагогічна інформація в управлінні закладом освіти. Вересень. – 2001. – № 4 (18). – С. 83-88.
10. Осадчий І.П. Управління навчально-виховним комплексом / І.П. Осадчий. – К., 1996. – 117 с.
11. Пикельная В.С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): дис. д-ра пед. наук. – Кривой Рог, 1993. – С. 374.

Kudlák S. M.

THEORETICAL ASPECTS OF THE PLANNING OF A COMPREHENSIVE EDUCATIONAL INSTITUTION

This article is dealing with theoretical aspects of the planning of a comprehensive educational institution in modern conditions of education.

Provided implementation in Ukraine of the socio-political transformation, economic reform, the actions of organizations and their leaders can not boil down to a simple response to the changes that occur in all social spheres. Relevant is the widely recognized need for conscious change management with scientific and reasonable mechanism for foresight, regulation, adapt to changing external conditions of functioning of the organizations.

Demographic and ethical changes update paradigm of education, educational technology, introduction of information technologies to connect to the Internet, the integration into the European educational space, the development of new concepts of management are factors that significantly affect the planning of schools. The basis for the planning of the educational process in the comprehensive educational institutions assigned the following basic principles: goal-setting, scientific, systematic approach, reasonability, continuity, collegiality, innovation.

For performance of modern researchers share plans for operational, designed for a few months; year-on year, perspective – for several years.

In studying theoretical principles concerning the drafting of any plans the work of the educational institution and based on the fundamental provisions of the planning, we realized the need for compliance with the following requirements: take into account the specific conditions and the specificity of the work of the school; ensure variability of forms and methods of training and education; move away from dogmatic repetitions and stamps in the formation of content; do not be afraid to change the shape and structure of the plans; totally abandon deklarativnosti and slogans; include plans only what you can realistically accomplish; avoid unnecessary detail and download plans secondary issues.

Key words: *planning, management, development of a comprehensive educational institution, planning, strategic planning, principles of planning.*

Стаття надійшла до редакції 25.11.2015 р.