

УДК 378

*С. М. Кудляк,
Науково-навчальний інститут
менеджменту та психології
ДВНЗ УМО НАПН України,
м. Київ*

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ

Анотація. У даній статті представлені сучасні наукові погляди на планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблему педагогічної теорії і практики.

Ключові слова: організація планування, план, загальноосвітній навчальний заклад, педагогічний колектив, управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу.

С. Н. Кудляк

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ КАК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Аннотация. В данной статье представлены современные научные взгляды на планирование деятельности общеобразовательного учебного заведения как проблему педагогической теории и практики.

Ключевые слова: организация планирования, план, общеобразовательное учебное заведение, педагогический коллектив, управление деятельностью общеобразовательного учебного заведения.

S. Kudliak

PLANNING OF ACTIVITY OF GENERAL SCHOOLS AS A PROBLEM OF TEACHING THEORY AND PRACTICE

Annotation. This article presents the current scientific views on the planning of general schools as a problem of pedagogical theory and practice.

Key words: organization of planning, plan, general schools, teaching staff, management of general school.

Постановка проблеми дослідження. Актуальність проблеми статті обумовлена інтенсивним процесом утвердження нових наукових тенденцій управління загальноосвітнім навчальним закладом(ЗНЗ) та необхідністю адекватної наукової і правової реакції керівника - менеджера на вимоги соціуму до управління освітою. Освіта є визначальним фактором в розвитку держави. Управління в сфері освіти – специфічна складова соціального управління, на теоретичних засадах якого активно досліджуються проблеми керівництва навчальними закладами. Невід'ємною частиною управління є процес його здійснення, що складається із послідовних етапів, які прийнято називати універсальним управлінським циклом (розробка і прийняття рішення, моделювання, організація, регулювання, контроль, корекція та ін.). Головною метою управління є забезпечення стабільного функціонування та розвитку навчального закладу.

Сучасні тенденції модернізації освіти зумовлюють оновлення управління загальноосвітніми навчальними закладами, тому перед керівниками шкіл постають нові завдання, які потребують умінь аналізувати великий обсяг фактичного матеріалу, узагальнювати тенденції, прогнозувати розвиток педагогічної системи школи, приймати рішення, організовувати їх виконання, оцінювати результати. Керівники загальноосвітніх навчальних закладів все більше відчують вплив ринкових відносин, усвідомлюють, що управлінські процеси не обмежуються внутрішньошкільним управлінням. Посилюється вплив соціуму, громадськості на управлінську діяльність. Особливої уваги керівників шкіл потребує управління людськими ресурсами, залучення педагогів, батьків, учнів до вирішення шкільних проблем.

У зв'язку із вимогами сучасності, створенням різнотипних навчальних закладів, особливої актуальності набуває планування діяльності загальноосвітніх навчальних закладів як проблема педагогічної теорії та практики. В свою чергу планування є важливою функцією управління, що стає професійною діяльністю, а зміст її виходить за межі педагогіки.

Професіоналізм сучасного керівника школи визначається знаннями та уміннями, які дозволяють забезпечувати ефективне управління загальноосвітнім навчальним закладом засобами планування його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління загальноосвітнім навчальним закладом – це особлива діяльність, у якій її суб'єкти засобами планування, організації, керівництва і контролю забезпечують організованість (інтенсивність) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку школи .

Відомі імена таких дослідників управління загальноосвітнім навчальним закладом, як М. І. Кондаков, Ю. А. Конаржевський, М. М. Поташник, О. О. Орлов, І. П. Раченко, П. В. Худоминський, Т. І. Шамова та інші. Особливе місце посідає українська школа дослідників управління закладами освіти: Є. С. Березняка, В. І. Бондаря, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренка, Г. В. Єльнікової, О. І. Зайченко, Л. М. Калініної, Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського, В. І. Маслова, В. В. Олійника, В. С. Пікельної, Е. М. Хрикова та інших, що плідно досліджують різні аспекти управління навчальними закладами. .

У сучасній управлінській науці виокремлюють декілька загальних функцій управління. За словами М. Файоля, "управляти означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати" Аналіз та узагальнення результатів сучасних досліджень показує їхню спрямованість на розкриття системи управління навчальними закладами у цілому або окремих напрямків їхньої діяльності (навчання, виховання, методична робота тощо), а також на вивчення сутності функцій (планування, організація, контроль, інноваційна діяльність тощо). Базуючись на теоріях управління та положеннях педагогічного і наукового менеджменту, вітчизняні дослідники останніх десятиріч досить докладно вивчили загальні механізми планування роботи навчальних закладів освіти, що дістало відображення у відповідних працях В. П. Андрущенко, О. Г. Величка,

В. В. Грубінко, О. В. Долженка, К. В. Корсака, В. Г. Кременя, В. І. Маслова тощо.

Підходи до планування роботи загальноосвітніх навчальних закладів ґрунтовно розглядалися у роботах Є. С. Березняка, Ю. В. Васильєва, Г. І. Горської, Р. Г. Чуракової, Т. В. Дрожжиної, І. П. Жерносека, О. І. Зайченко, В. А. Караковського, Т. Н. Макарової, О. В. Пастовенського, О. Б. Томашевського, В. С. Лазарєва, М. Л. Портнова, М. М. Тураша.

Комплексно питання організації планування роботи загальноосвітнього навчального закладу розглядалися Є. С. Березняком, Т. М. Десятовим, О. М. Коберником, Б. Л. Тевліним, Н. М. Чепурною, В. І. Масловим., О. І. Зайченко, М. М. Турашем, М. В. Гадецьким та іншими.

Проте слід зазначити, що ціла низка пов'язаних з цією проблемою питань поки що залишається невирішеною.

Мета статті. Охарактеризувати сутність та особливості планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблеми педагогічної теорії і практики.

Виклад основного матеріалу. Управління розвитком школи визначають – як частину управлінської діяльності, в якій за допомогою планування, організації, керівництва і контролю забезпечується цілеспрямованість і організованість діяльності колективу школи щодо нарощування її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти.

До загальних функцій управління (за В.І. Масловим) відноситься: вироблення та прийняття управлінських рішень, або планування; організація виконання рішень; контроль та облік; аналіз (педагогічний аналіз) результатів контролю; координування; регулювання; стимулювання; збирання та перетворення інформації; оцінювання результатів та їх корекція.

Реформування загальної середньої освіти в Україні обумовило сучасний розвиток управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу. Функція педагогічного аналізу модернізується у

функцію цілепокладання і прогнозування; функція планування – у функцію планування, програмування та проектування; функція організації управління перетворюється в функцію організації і мотивації. Сучасне управління поєднує функції контролю та регулювання, з'явилися інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, прогностично-моделююча, організаційно-виконавча, регулятивно-корекційна, контрольна-діагностична функції.

Г. В. Єльнікова в своїй статті «Розвиток управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу» до основних функцій відносить такі: інформаційного забезпечення; встановлення комунікативних зв'язків; перетворення інформації; керівництва. До локалізованих, або циклічно-локалізованих дослідниця відносить функції прогнозування, планування і програмування; організації і мотивації; контролю і регулювання.

Сутність професійної управлінської діяльності (професійного управління) керівника загальноосвітнього навчального закладу полягає у якісному виконанні всіх без винятку управлінських функцій, які В. І. Маслов визначив як «процеси управлінського впливу на керовану підсистему. «Низький рівень виконання (невиконання) будь-якої функції суттєво позначається на рівні управління, істотно знижує його результативність в цілому»¹.

Аналіз праць із проблеми планування роботи навчальних закладів розкриває пріоритетну роль функції планування в процесі управлінської і повсякденної навчально-виховної діяльності адміністрації і педагогічних колективів. Планування роботи школи вважають однією з найважливіших функцій управління такі науковці як В. І. Бондар, І. П. Бачило, Б. А. Гаєвський, Л. І. Даниленко, Н. М. Островерхова, Ю. А. Конаржевський, Ф. І. Хміль, М. М. Поташник, В. С. Лазарев та інші).

¹ Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В.І.Маслов. - Тернопіль: Астон, 2007. - 150 с.

В. І. Бондар зазначає, що план - найбільш важливе управлінське рішення, яке належить виробити, прийняти та здійснити, "прив'язавши" його до конкретних виконавців. Щоби план виконав функцію розвитку системи, переводу її в нову якість, необхідно при плануванні виходити з реального стану функціонування школи та врахувати максимальні можливості його виконавців – членів педагогічного колективу².

Як функція управлінської діяльності менеджера/керівника ЗНЗ, планування виступає активною формою пред'явлення управлінського рішення. За результатами дослідження Н. Острроверхової, 80,9% респондентів (директорів ЗНЗ) ставлять його на перше місце в їх управлінській діяльності, 14,8% — на друге і лише 4,3% — на третє. 75,7% опитаних директорів прагнуть удосконалювати технологію планування роботи школи³.

Планування як функція менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів діяльності відповідно до прогнозування та мети розвитку загальноосвітнього навчального закладу, можливостей матеріального та інтелектуального забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту на ринку освітніх послуг. Саме тому потрібна чітка і вичерпна інформація щодо усього комплексу заходів освітнього закладу (розроблення планових завдань в процесі діяльності школи; практичне їх упровадження тощо).

Основними принципами планування роботи ЗНЗ є такі: цілепокладання, науковості, системного підходу, доцільності, наступності, колективності, врахування специфіки закладу та ін. Це питання сьогодні ґрунтовно відображено в сучасній науковій літературі⁴.

Функціонування та розвиток загальноосвітньої школи залежить від сукупності зовнішніх факторів прямого й опосередкованого впливу на школу. Передусім — це особливості соціально-економічного, політичного і

² Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар // Підручник для директора. - 2006. - № 1. - С. 4-6.

³ Острроверхова Н. Технології вироблення плану роботи загальноосвітнього навчального закладу на рік / Надія Острроверхова // Освіта і управління. - 2003. - Т.6. - №4. - С.42-48.

⁴ Зайченко О.І. Система планування роботи загальноосвітньої школи : Конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ / О. І. Зайченко. – К. : ЦІППО АПН України, 2002. – 20 с.

культурного розвитку країни, зосереджені в системі освіти матеріально-фінансові, кадрові ресурси, культурний простір, в якому формуються особистість, тенденції розвитку освіти, рівень розвитку наук, що працюють на школу, система державного управління освітою, нормативно-правова база, що забезпечує функціонування школи. Вся ця сукупність постійно змінюваних зовнішніх умов під дією об'єктивно-суб'єктивних факторів не лише трансформується, але й прогнозується⁵

Кожен план розвитку загальноосвітнього навчального закладу зумовлює відповідні йому особливості управління внутрішньошкільним життям. На сучасному етапі до таких особливостей належать:

1. *Зміна підходів при оцінюванні діяльності школи*, що означає створення школою власної системи діагностики й оцінювання її діяльності; орієнтацію на оцінювання лише за результатами навчання учнів; вивчення рівня розвитку особистості дитини; оцінювання результатів діяльності окремих педагогів.

2. *Демократизація управління* передбачає створення належних умов для реалізації мети школи, пріоритетність вирішення питань макротехнології (цілісної системи роботи школи і внутрішкільного управління) над мікротехнологіями (методиками проведення педрад, нарад, аналізу окремих уроків, написання наказів, складання графіків тощо).

3. *Зміна кадрової ситуації в школі представляється* наявністю в школі психологів, соціальних педагогів, звільнених класних керівників, заступників керівників шкіл з експериментальної або науково-методичної роботи, працівників вузів. Це вимагає вирішення нових управлінських завдань, виникнення нових управлінських відносин, зв'язків, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, атмосфери творчого пошуку, взаємодопомоги, зацікавленості роботою.

⁵ Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навч. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.

Theory and methods of educational management № 2(16), 2015

4. *Варіативність управління* означає використання різноманітних моделей, систем, змісту управлінської діяльності, самостійне визначення спрямованості розвитку, коригування мети школи, обрання варіантів навчального плану, визначення змісту шкільного компонента освіти, моделювання позаурочної діяльності учнів.

5. *Зміна методів управління*, свідченням яких є перехід від методів прямого впливу на методи, пов'язані з ефективністю роботи школи, до моделювання педагогічних систем, способів їх реалізації; від жорстко регламентованих вимог до розмаїття форм, змісту. Це передбачає вільний вибір технології планування та організації роботи відповідно до цілей та завдань колективу.

6. *Зміна методологічних засад управління* підтверджує пріоритетність системного підходу, моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, розробку технологій інноваційного розвитку. Це стимулює використання діалогічних форм взаємодії, впровадження способів самоорганізації, децентралізації управління тощо.

В свою чергу, важливою умовою раціональної організації роботи школи й цілеспрямованої діяльності педагогічного колективу є продумане планування, яке здійснюється на основі глибокого аналізу. Сутність управління — в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати сам процес навчання і виховання, в умінні вибирати такі операції, які забезпечували б при найменшій витраті зусиль, часу і засобів ефективне виконання поставлених завдань і цілей. Розробити план - це означає передбачити великий комплекс заходів щодо поліпшення всієї постановки справи навчання і виховання⁶

Організація планування — підготовчий етап кожного управлінського циклу, тому йому відводиться одне з важливих місць в системі управління

⁶ Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова - К. : ДАККО, 1999. - 303 с.

школою. Обґрунтований конкретний план — один з показників наукової організації і управління школи.

Слово «план» — від латинського слова «planum» — «площина», це заздалегідь накреслений порядок, послідовність здійснення програми, виконання роботи, викладу; система взаємопов'язаних, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань, що визначають порядок, термін і послідовність здійснення програми робіт чи окремих заходів.

Зокрема, В. І. Маслов та В. А. Білоголовський рекомендують таку систему організації планування роботи школи:

1. План – проект перспективного розвитку навчального закладу (терміном понад 2 роки – зазвичай на 5 років). Цільова програма розвитку.

2. План роботи на рік (річний план роботи) з додатками:

А) координаційний план роботи адміністрації та громадських організацій, масових загальношкільних заходів (на півріччя);

Б) розклад навчальних занять;

В) план роботи фахових кабінетів і методичних об'єднань (кафедр);

Г) план роботи шкільної бібліотеки;

Д) план роботи гуртків;

Е) план роботи Ради школи.

3. Тижневі плани роботи адміністрації.

4. Індивідуальні плани роботи вчителів, класних керівників, вихователів ГПД, психолога, соціального педагога, педагога-організатора⁷

Планування — це складова управлінської діяльності закладу освіти. Робота закладів освіти показала, що не буде забезпечення цілеспрямованої ефективної роботи щодо реалізації завдань навчання і виховання дітей без чітко продуманої системи планування.

⁷ Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В.І.Маслов. - Тернопіль: Астон, 2007. - 150 с.

Планування — одна з найпоширеніших форм реалізації управлінського рішення⁸.

Розробити план означає передбачити великий комплекс заходів на покращення навчання і виховання. Обґрунтований конкретний план — один із показників наукової праці. Сутність організації планування полягає в раціональному розподілі в часі колективної й індивідуальної діяльності працівників школи, необхідного для досягнення поставлених цілей, виконання прийнятих рішень. Планування покликане розкрити зміст функцій і взаємодію як окремих ланок, так і всієї системи роботи загальноосвітнього навчального закладу в цілому, а також вказати на практичні заходи, спрямовані на реалізацію поставлених завдань.

Головною умовою високої якості організації планування є рівень педагогічної культури учительського колективу та його керівників: адже план роботи будь-якого навчального закладу чи його різних ланок об'єктивно містить усі їхні суб'єктивні якості. При організації планування керівникові 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.

Важливим принциповим положенням під час планування роботи загальноосвітнього навчального закладу є опора на позитивні наслідки, врахування помилок, підтримання наступності та перспективності. Визначення майбутніх результатів повинно мати випереджальний характер щодо сьогодення і має бути спрямоване на вирішення педагогічних, кадрових, господарчих проблем відповідно до розвитку суспільних процесів і реформи освіти в Україні.

⁸ Зайченко О.І. Система планування роботи загальноосвітньої школи : Конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ / О. І. Зайченко. – К. : ЦІППО АПН України, 2002. – 20 с.

Зворотний зв'язок у планах роботи навчальних закладів вимагає і передбачає чітко виражене відображення того, що потрібно розробити: де, коли і хто буде здійснювати ті чи інші заходи. Тільки за цих умов план може бути проконтрольовано, і на основі здобутої інформації можна прийняти управлінське рішення регулятивного чи корекційного характеру⁹.

У процесі складання будь-яких планів роботи навчального закладу, виходячи з принципів положень планування, слід дотримуватися таких вимог:

- враховувати конкретні умови та специфіку роботи школи;
- забезпечити варіативність форм;
- відійти від догматичних повторювань і штампів при формуванні змісту;
- категорично відмовитися від декларативності та 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 та наочними щодо відображення інформації, бажано модельного характеру з визначеною структурою, яка легко сприймається.

Організація планування це - мистецтво завдяки якому досягають вищого рівня результативності роботи школи; розробка і прийняття реального основного управлінського рішення; моделювання оптимального варіанту управління навчальним закладом. План охоплює всі сторони діяльності навчального закладу як системи, передбачає їх єдність і взаємозв'язок. Саме на його основі формується науково-аналітична база, прогноз розвитку школи на майбутнє.

Одним із найважливіших завдань організації планування є визначення й обґрунтування мети, тривалої, середньої та найближчої перспективи роботи

⁹ Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В.І.Маслов. - Тернопіль: Астон, 2007. - 150 с.

і розвитку школи. Втілення мети дає змогу передбачити, що бажано отримати в процесі реалізації управлінського процесу, заходів, які забезпечують його реалізацію, досягнення та прогнозування більш ефективних результатів. У багатьох загальноосвітніх навчальних закладах на основі організаційно-функціональної схеми управлінської діяльності створено багаторівневу систему організації планування, яка дає змогу ефективно реалізовувати в практиці навчально-виховного процесу перспективні педагогічні проекти від стандартних, традиційних форм і прийомів роботи до інноваційних ідей креативного характеру. До них ми відносимо:

1. Перспективний план розвитку школи.
2. Річний план роботи школи.
3. Розклад уроків.
4. План-календар або графік роботи школи на семестр (засідання педагогічних рад, нарад при директорі, загальношкільних заходів, занять предметних, технічних, спортивних гуртків тощо).
5. План роботи методичної ради школи.
6. План роботи методичних об'єднань учителів (або кафедр).
7. Плани навчально-виховної роботи вчителів (календарні, тематичні та поурочні, плани виховної роботи класних керівників, плани роботи вихователів групи подовженого дня, план роботи педагога-організатора, шкільного практичного психолога).
8. Плани роботи навчальних кабінетів.
9. Плани роботи ради школи або піклувальної ради.
10. План роботи батьківського комітету.
11. План роботи шкільної бібліотеки.
12. План роботи учнівських організацій.
13. Тижневі плани роботи директора навчального закладу, його заступників.

Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом переконує, що доцільно кожному розробникові планових завдань мати примірну пам'ятку, з питань якої повинна бути розроблена і представлена інформація для внесення до річного плану.

Висновки. Таким чином, аналіз літератури та практичний досвід переконують, що планування буде ефективним, якщо дотримуватись вимог, що висувуються до документів педагогічного планування. Це такі вимоги: соціальна значущість мети; цілеспрямованість і конкретність освітніх знань; єдність мети й засобів її досягнення; охоплення плануванням усіх напрямів діяльності; взаємозв'язок визначених завдань на новий період з аналізом ситуації за минулий; висвітлення невирішених проблем і причин, що їх породжують; якість і повнота охоплення змістом розділів плану; організаційна, концептуальна єдність заходів у досягненні сформованої мети; єдине спрямування видів діяльності; різноманітність змісту, форм і методів запланованої роботи; наступність, систематичність і послідовність запланованих заходів; перспективність і актуальність запланованих видів роботи; реальність запланованого; чіткість, зрозумілість; уникнення декларативності, непослідовності, недоречності; педагогічна доцільність; компактність; координація з іншими планами; використання педагогічного управління й водночас стимулювання активності виконавців.

Дана проблема є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо повно розкрита вченими-педагогами й послідовно не реалізована управлінцями-практиками з урахуванням стратегічних цілей і завдань сучасного професійно-технічного навчального закладу.

Зміст, форма та структура планів роботи навчального закладу, їх назва і кількість неодноразово були і в подальшому будуть предметом дискусій у науково-педагогічній літературі, на сторінках періодичних освітянських видань, на різних конференціях і семінарах.

Theory and methods of educational management № 2(16), 2015

Натомість, ми переконані, що ефективна система планування діяльності ЗНЗ сприяє вирішенню актуальних і складних завдань розбудови національної школи, переходу на новий зміст навчання та виховання учнівської молоді.