

## ПЕРСПЕКТИВНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

**Постановка проблеми.** За наявними нормативними документами перспективне планування в професійно-технічних навчальних закладах не передбачене. Водночас, з погляду управлінської теорії і досвіду сучасного менеджменту неприпустимо обмежуватися тактичним та оперативним плануванням. Тому актуальним у дослідженні системи моделювання управління професійно-технічними навчальними закладами стає формування моделей навчально-виховної та навчально-виробничої діяльності – перспективного та оперативного планування, що в подальшому призведе до покращання праці викладачів, майстрів виробничого навчання, учнів і слухачів та ефективної роботи навчального закладу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Моделювання систем різних видів і рівнів досить змістовно розкрито в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, зокрема М.М.Амосова, В.Г.Афанасьєва, І.В.Бестужева-Лади, Б.А.Глинського, О.А.Дейнеки, Ю.М.Кулюткіна, І.Б.Новік, Г.Х.Попова, А.С.Стрепетова, В.А.Штофа та інших. Специфічний різновид моделювання – планування у сфері управління установами і закладами освіти, а також в управлінні навчально-виховною і методичною роботою, підвищенням кваліфікації були здійснені Ю.П.Батишевим, Е.С.Березняком, В.І.Бондарем, В.І.Бражником, І.П.Волковим, Б.С. Гершунським, Ю.П. Грязновим, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльніковою, М.Г. Захаровим, С.Е. Каркліною, О.М. Коберником, Ю.А. Конаржевським, В.В. Корабейниковим, Ю.К. Кузнецовим, А.О. Лігоцьким, В.І. Масловим, Т.Г. Навазовою, В.С. Пікельною, Г.А. Победоносцевим, А.А. Поповим, В.О. Сухомлинським, В.С. Татяниченко, І.К. Шалаєвим, Ю.М. Швальбом та іншими дослідниками.

**Постановка завдання.** Здійснити аналіз нормативних документів з планування навчально-виробничого процесу професійно-технічних навчальних закладах, запропонувати моделі планування з урахуванням існуючих принципових положень.

**Виклад основного матеріалу.** У системі моделювання управління професійно-технічними навчальними закладами ми вважаємо за необхідне і доцільне зосередитися на річних і поточних видах планування, які безпосередньо регулюють організаційно-педагогічні процеси в цих установах. Незалежно від видів і форм моделей планів роботи, які існують у навчальному закладі, ми вважаємо, що всі вони повинні будуватися з урахуванням принципових положень:

- цілеспрямованості та підпорядкованості змісту планів головній меті і завданням діяльності навчального закладу;
- ієрархічної узгодженості і взаємообумовленості планів роботи всіх ланок навчального закладу між собою;
- реальності виконання;
- конкретності;
- інформаційної достатності;
- передбачення;
- відображення зворотного зв'язку про хід виконання запланованого;
- функціонально-логічної структуризації.

Незважаючи на те, що чинними нормативними документами перспективне планування в професійно-технічних навчальних закладах не передбачено, вважаємо за необхідне звернути увагу, що з точки зору управлінської теорії й досвіду сучасного менеджменту неприпустимо обмежуватися тактичним і оперативним плануванням.

Концепція розвитку установи повинна мати стратегічну модель діяльності та розвитку на термін два і більше років. Модель ця може мати текстову або графічну форму відображення інформації про зміст, терміни, умови забезпечення, технології досягнення головної мети. Структура моделі перспективного плану повинна бути адекватною головним напрямкам функціональної діяльності закладу і ланок, що її забезпечують. Орієнтовно перспективний план може складатися з таких розділів:

1. Мета, завдання, концепція розвитку професійно-технічного навчального закладу на 20\_\_ - 20\_\_ роки.

2. Здійснення держзамовлення та забезпечення умов набору і професійної підготовки кадрів.

3. Підвищення якості загальноосвітнього навчання учнів.

4. Організація та розвиток професійно-практичної підготовки.

5. Підвищення педагогічної майстерності і фахової кваліфікації працівників.

6. Зміцнення і розвиток навчально-матеріальної та виробничої бази навчального закладу.

7. Підприємницька діяльність та маркетинг.

8. Соціальний захист, покращання умов праці й відпочинку колективу.

9. Підвищення ефективності управління навчальним закладом.

Але залежно від типу навчального закладу, умов і напрямків діяльності, технологій управління, відображення перспектив його розвитку можуть мати й іншу структуру, більш адекватну до мети і змісту функціонування відповідного професійно-технічного навчального закладу.

У складній системі моделювання організаційно-педагогічної і виробничої діяльності професійно-технічних закладів відповідно до завдань нашого дослідження вважаємо за доцільне і необхідне більш докладно зупинитися на розгляді тактичних і оперативних планів роботи, до яких ми відносимо:

1. План навчально-виховної роботи на рік (річний план).

2. Річний бізнес-план.

3. Розклад занять на семестр.

4. План загальних масових заходів педагогічного та учнівського колективів (на семестр).

5. Тематичні навчальні плани (поурочно-тематичні).

6. Плани навчально-виробничої діяльності (на семестр).

7. Плани уроків.

8. Плани лабораторно-практичних занять.

9. Плани роботи адміністрації.

Запропонована система планування, з нашої точки зору, охоплює всі ланки навчального закладу, відповідає принципам моделювання, не перевантажує управлінську, педагогічну і виробничу діяльність.

**Річний план навчально-виховної роботи** закладу є головним управлінським документом, який визначає зміст і засоби вирішення стратегічних завдань, що стоять перед педагогічним та виробничим колективами. Він тісно пов'язаний із перспективними планами розвитку закладу, його проектами і прогностичними рішеннями, прийнятими на загальних зборах, конференціях та інших форумах.

У річному плані конкретизуються положення концепції, що лежать в основі діяльності закладу, визначаються методи, форми, засоби діяльності і час їх реалізації. Згідно з назвою план складається на рік, але деякі дослідники вважають, що краще планувати на календарний рік [2, с.40], хоча, на наш погляд, більш раціонально планувати роботу на навчальний рік як певну навчально-виховну цілісність і завершений етап інтелектуального розвитку та професійного становлення учнів, що є головною метою і предметом управлінської діяльності.

Треба чітко усвідомити, що план роботи не догматичний документ, а орієнтовна модель, що цілеспрямовує та систематизує працю колективу і може підлягати корегуванню як за змістом, так і в технологічному відношенні в процесі його реалізації залежно від зміни умов.

Форма відображення змісту річного плану роботи може бути текстовою, графічною або комбінованою, мати різну структуру.

Вивчення управлінської документації, що застосовується в професійно-технічних навчальних закладах, доводить: більшість керівників застосовують офіційно рекомендовану структуру планування роботи, яка в цілому їх задовольняє, хоча 47% управлінців відмічають необхідність певної модернізації в системі планування роботи [1; 3]. На відміну від назв і кількості розділів "Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах" [6] ми пропонуємо таку структуру річного плану:

1. Основні завдання на 20\_\_/20\_\_ рік.

2. Організаційні заходи щодо виконання Закону "Про професійно-технічну освіту", забезпечення добору і підготовки кадрів.

3. Управління процесом загальноосвітнього навчання (за наявності).

4. Управління професійно-виробничим навчанням.

5. Педагогічне керівництво розвитком духовності і громадянських якостей учнів.
6. Підвищення кваліфікації і професійної майстерності працівників.
7. Удосконалення та раціональне використання навчально-матеріальної бази.
8. Фінансово-господарська діяльність.
9. Управлінська діяльність.

Традиційно вступний розділ річного плану складається з аналітичної інформації про наслідки діяльності за минулий рік і певних цілей та завдань, що стоять перед навчальним закладом у наступному навчальному році. Нам здається можливим відійти від зайвої описовості. Враховуючи те, що результати роботи всебічно розглядалися на підсумковій педагогічній раді і було прийнято відповідне рішення, доцільно у вступній частині послатись на це, не дублюючи того, що відображено в протоколі засідання педради.

Наприклад, можна почати вступ таким чином: “Враховуючи рішення педради від “\_\_\_” серпня 20\_\_ р. (Протокол № \_\_\_), головними завданнями на 20\_\_/20\_\_ навчальний рік необхідно визначити: (а далі йде стисле текстове відображення змісту завдань відповідно до головних напрямків функціонування навчального закладу). Завдання треба формулювати згідно з послідовністю розділів річного плану за запропонованою вище структурою, що, з нашої точки зору, логічно й доцільно. Такий вступ, базуючись на аналітичній інформації, яка міститься в рішенні педради, але не повторює її, дає чітку уяву про те, що в найперше треба робити колективу навчального закладу в наступному році.

Зміст другого розділу плану передбачає організаційно-педагогічні заходи, пов’язані з аналізом ринку праці; роботою із замовниками кадрів; ліцензуванням нових професій; виконанням рекомендацій за результатами атестації; профорієнтаційною роботою; маркетингом; забезпеченням держзамовлення; формуванням учнівського і педагогічного колективів, організаційною підготовкою до навчального року.

Третій і четвертий розділи річного плану відрізняються своєю змістовною спрямованістю і формами організації, але до деякої міри їх поєднує сама сутність педагогічного процесу. Загальна теоретична підготовка, яку дає базовий компонент середньої освіти, конче необхідна для розвитку особистості учнів, їх свідомого сприймання специфічних особливостей професійної майстерності. З іншого боку, в процесі засвоєння фахових професійних знань, умінь і навичок розкриваються і мають практичний прояв загальні теоретичні знання. Тому в розділах плану по можливості треба передбачати їх певну змістовну і організаційно-навчальну взаємодію й обумовленість. Звичайно, що в цих розділах головна увага повинна бути приділена вдосконаленню змісту, поглибленню його наукової і практичної спрямованості, пошуку адекватних форм і методів, методичному і матеріально-виробничому забезпеченню навчання, його раціональній організації за місцем і часом здійснення. Обов’язково треба чітко визначити систематичні контрольні-оціночні заходи за якістю навчання, що дасть змогу своєчасно вносити необхідну регуляцію та коригувати процеси його розвитку в позитивному напрямку, що є головним завданням управління.

П’ятий розділ річного плану спрямований на розробку і здійснення заходів, пов’язаних із духовним розвитком особистості, формуванням якостей громадянина України. В останні роки в навчальних закладах річного рівня, в тому числі і професійно-технічних, увага до виховання, його матеріальне і організаційно-педагогічне забезпечення значно зменшились, що призвело до негативних наслідків у цілому в суспільстві. Вважаємо за необхідне поруч із загальним розвитком і професійним навчанням систематично приділяти увагу формуванню духовності учнів та якостей громадянина України. У планах роботи різного рівня і в річному зокрема треба передбачити заходи щодо засвоєння учнями загальнолюдських цінностей, національної та мовної культури, певних політологічних, фінансово-економічних і правових знань, дбайливого ставлення до екології рідного краю і держави в цілому. Особливу увагу треба приділити формуванню патріотизму, поваги до законів України, громадянських якостей учнів. У цьому ж розділі річного плану доцільно визначити заходи з фізичного розвитку учнів, зміцнення їх здоров’я.

Шостий, сьомий і восьмий розділи річного плану роботи не потребують особливих роз’яснень, їх зміст впливає з назв розділів (є загальновідомими) і відображають особливості кадрового забезпечення конкретного навчального закладу, умови його фінансово-господарської і виробничої діяльності.

Заключний розділ є скоординованою моделлю управлінської діяльності адміністрації, різних напрямків і ланок роботи навчального закладу. В ньому треба відобразити всі загальні заходи: педради, конференції, збори з визначенням проблем, питань і тем, що будуть розглядатися.

Тут містяться організаційно-регулятивні заходи і дії, що забезпечують виконання розділів плану (не дублюючи їх), а також контрольно-оціночна діяльність протягом навчального року.

Форма відображення інформації, що міститься в розділах річного плану, орієнтовно може мати вигляд показаний, на рис.1.

№ п/п	Назва та вид запланованої роботи	Термін	Місце	Відповідальні виконавці	та	Відмітка про виконання

Рис.1. Розділи річного плану

До останнього розділу, як і до всього плану, можуть бути включені додатки, циклограми, графіки проведення різних заходів, плани роботи об'єднань та методичних комісій тощо, а також рішення підсумкової педради як аналітично-інформаційної основи складання діючого плану роботи на рік.

Найбільш впливовими для управлінської діяльності в професійно-технічних навчальних закладах, на наш погляд, є: сітвовий план (модель) отримання зворотного зв'язку (МЗЗ). Ці моделі можуть перебувати як у змісті заключного (дев'ятого) розділу річного плану, що більш доцільно, так і винесені в додатки.

Модель отримання зворотного зв'язку є системостворюючим фактором, виконує функції цілеспрямування контрольно-оціночної діяльності керівництва, на основі якої здійснюється регулювання і корекція організації виконання завдань, визначених у річному та інших планах. Загальна форма моделі зворотного зв'язку (МЗЗ) має такий вигляд, зображений на рис.2.

Технологія складання річного плану роботи повинна базуватися на поєднанні персональної ініціативи, централізації та демократизації і починатися зверху вниз, тобто головні ідеї, побажання, вимоги розробляються колегіально керівництвом навчального закладу і своєчасно доводяться до відома педагогічного колективу, всіх працівників, учнів і батьків. Після обговорень питань на відповідних рівнях і ланках діяльності закладу інформація знову надходить до адміністрації для вивчення й аналізу зауважень та пропозицій, узагальнюється і компонується відповідно до прийнятої моделі структури плану. Потім проект плану виноситься на обговорення і приймається на педраді перед початком навчального року. Починати роботу із складання річного плану найбільш доцільно після нового року після закінчення першого навчального півріччя (семестру).

№ п/п	Види зворотного зв'язку	Час, місце, змістовний напрямок роботи, суб'єкти та об'єкти діяльності														
		Вересень					Жовтень					Листопад				
		тижні														
		I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
дні																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Тематичний															
2.	Оглядовий															
3.	Комплексний															
4.	Персональний															
5.	Групоузагальнюючий															
6.	Підсумковий															

\* Календарна основа моделі системи контролю запропонована Пікельною В.С.[4;5]

Рис.2. Форма моделі зворотного зв'язку

У структурі моделі зворотного зв'язку (МЗЗ) вертикально розташовані основні потоки отримання інформації з усіх напрямків і ланок діяльності професійно-технічних навчальних закладів залежно від мети і потреб управління, які визначаються адміністрацією навчального закладу та керівниками підрозділів, обраних на громадських засадах. З нашої точки зору, такими

видами отримання зворотного зв'язку є: тематичний, оглядовий, комплексний, узагальнюючий за групами, підсумковий та персональний, які в науково-педагогічній літературі під назвою видів контролю розкриті в працях дослідників управління загальноосвітніми закладами.

У структурних компонентах МЗЗ (клітинах), які утворені від перетинання видів зворотного зв'язку і календарного часу, фіксуються дата, об'єкти і суб'єкти контрольної діяльності, а також її тематична спрямованість у випадках тематичного і персонального контролю. В ту чи іншу клітину, що відповідає певному часу і виду зворотного зв'язку, вносяться умовні цифрові і літературні позначки. У чисельнику дроба вказуються об'єкти вивчення – певні особи, навчальні групи тощо, а в знаменнику – суб'єкти контрольної діяльності відповідно до свого табельного номера (зафіксовані відомостями). До таких суб'єктів, що забезпечують зворотний зв'язок, можуть належати представники адміністрації, керівники методичних комісій, окремі найбільш досвідчені викладачі і майстри виробничого навчання.

Якщо збір інформації триває більш одного тижня (одна клітина), то цифрові позначки розташовуються на декілька клітин згідно з терміном контрольної діяльності. Літерна символіка (А, Б, В, Г...) застосовується для позначення найбільш поширених тематичних напрямків отримання зворотного зв'язку, наприклад: А – встановлення якості базових знань і умінь учнів, Б – вивчення рівня їх професійного навчання, В – стан морального виховання учнів, Г – форми активізації пізнавальної діяльності, Д – стан підвищення професійної майстерності викладачів і майстрів виробничого навчання, Е – стан та раціональність використання навчальної та навчально-виробничої бази тощо.

Важливим документом, що підвищує рівень управління і скоординованості дій колективу ПТНЗ, є циклограма, яка відображає, періодично повторюючись, форми колективної, групової, колегіальної роботи протягом навчального року. Її форма може мати такий вигляд поданий на рис.3.

Цікавий і ефективний, з нашої точки зору, в управлінській діяльності адміністрації ПТНЗ є календаризований графік-циклограма керівника професійно-технічних навчальних закладів на навчальний рік [1, с.48-49], який ми експериментально апробували в ході дисертаційного дослідження.

№ п/п	Форми управлінських колективних заходів	Дні проведення за тижнями місяця			
		I тиждень	II тиждень	III тиждень	IV тиждень
1	2	3	4	5	6
1.	Педагогічні ради		Середа VII, I, VI		
2.	Виробничі наради	П'ятниця, щомісяця			
3.	Батьківські збори			Субота IX, VI	
4.	Загальні збори педагогічного колективу й учнів	Понеділок IX, V			
5.	Наради при директорі	П'ятниця	П'ятниця	П'ятниця	П'ятниця
6.	Засідання методичних комісій				Середа VIII, XI, I, IV

Рис. 3. Форма циклограми

Необхідно робити	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Рис. 4. Форма графіка-циклограми



Наявність моделі отримання зворотного зв'язку дозволяє наочно побачити всі основні інформаційні потоки, необхідні для управління професійно-технічних навчальних закладах відповідно до завдань річного плану, в певній цілісній системі, подолати дублювання і паралелізм у діях, здійснювати необхідне регулювання та координацію, своєчасно підводити підсумки і в разі потреби робити корекцію.

**Висновки.** Технологія складання тактичних і оперативних планів роботи має ґрунтуватись на принципі демократизації. Види і форми моделей планів роботи, які існують у навчальному закладі, повинні будуватися з урахуванням принципів положень: цілеспрямованості та підпорядкованості змісту планів головній меті і завданням діяльності навчального закладу; ієрархічної узгодженості і взаємообумовленості планів роботи всіх ланок навчального закладу між собою; реальності виконання; конкретності; інформаційної достатності; передбачення; відображення зворотного зв'язку про хід виконання запланованого; функціонально-логічної структуризації.

**Перспективи подальших досліджень.** Отже, з метою практичного впровадження технології складання перспективних і оперативних планів діяльності професійно-технічних навчальних закладів не виключається дослідницька робота та розробка технології цілеспрямованого комплексного планування організаційно-педагогічної діяльності, що на думку автора, вкрай необхідна для ефективного функціонування навчального закладу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Капченко Л.М. Планування організаційно-педагогічної роботи в професійно-технічних навчальних закладах : наук.-метод. рекомендації / Л.М. Капченко. – Кіровоград : Імекс ЛТД, 2003. – 44 с.
2. Лікарчук І.Л. Планування роботи професійно-технічного училища в сучасних умовах / І.Л. Лікарчук. – К., 1997. – 67 с.
3. Олійник В.В. Планування роботи професійно-технічних навчальних закладів / В.В. Олійник. – К. : ЦППО АПН України, 2000. – 20 с.
4. Пикельная В.С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. / Валерія Семеновна Пикельная. – Кривой Рог, 1993. – 374 с.
5. Пикельная В.С. Управленческие модели в деятельности руководителя школы / В.С. Пикельная. – Кривой Рог : КГПИ, 1989. – 51 с.
6. Положення про організацію навчального і виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах // Зб. наказів Міністерства освіти України. – К., 2006. – Ч. 2. – 189 с.

#### ***Капченко Л.М.***

##### *Перспективне та оперативне планування діяльності професійно-технічних навчальних закладів*

У статті теоретично обґрунтовується та пропонується для практичного застосування структури моделей перспективного та оперативного планування діяльності професійно-технічних навчальних закладів.

**Ключові слова:** модель, управлінська діяльність, перспективне та оперативне планування, комплексне планування, технологія складання планів, принципи планування, професійно-технічний навчальний заклад.

#### ***Капченко Л.Н.***

##### *Перспективное и оперативное планирование деятельности профессионально-технических учебных заведений*

В статье теоретически обоснованы и предлагаются практического использования структуры моделей перспективного та оперативного планирования деятельности профессионально-технических учебных заведений.

**Ключевые слова:** модель, управленческая деятельность, перспективное и оперативное планирование, технология составления планов, принципы планирования, профессионально-техническое учебное заведение.

#### ***L. Karchenko***

*Perspective and Operations Planning of Activities of Vocational Technical Educational Establishments*

The model structures of the perspective and operations planning of vocational-technical educational establishments' activities are suggested and substantiated in the article.

**Key words:** model, managing activities, perspective and operations planning, technology of drawing up plans, principles of planning, vocational-technical educational establishment.

*Стаття надійшла до редакції 17.10.2010 р.*