

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ

**А** Розкривається питання планування розвитку навчальних закладів як ефективного інструмента в напрямку вдосконалення системи управлінської діяльності в організації навчально-виховної роботи.

**Ключові слова:** управління, планування, стратегічне управління, стратегічне планування, план розвитку.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап реформування української освіти вимагає на всіх рівнях пошуку нового аспекту управління: впровадження інноваційних ідей, підходів, принципів, форм і методів, генерування і реалізацію освітніх ініціатив. Інновації в управлінні навчальними закладами дадуть змогу підтримувати конкурентоспроможність нашої освіти, зміцнювати національну безпеку держави, суспільства й особистості. Удосконалення системи управлінської діяльності в організації навчально-виховного процесу багато в чому залежить від організації планування діяльності закладів освіти. Однією з найактуальніших проблем теорії й практики управління є проблема розроблення ефективних програм розвитку шкіл.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування сутності планування розвитку навчальних закладів як ефективного інструмента в напрямку вдосконалення системи управлінської діяльності в організації навчально-виховної роботи.

**Основні дослідження та публікації.** Стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями й основні шляхи радикальних перетворень в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами визначені Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», Національної стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, Положенням про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності та іншими нормативними актами.

У науково-методичній літературі та серед науковців, управлінців-практиків постійно ведуться дискусії щодо форм і методів управління, зміни пріоритетності певних функцій тощо. Однак практично всі приділяють належну увагу такому виду діяльності, як планування. І це не випадково, оскільки у 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 [1].

Елементи стратегічного планування запропоновані ще в минулому столітті основоположниками менеджменту Майклом Месконом, Майклом Альбертом і Франкліном Хедоурі. Першою спробою проаналізувати та запропонувати нову модель закладів освіти в умовах оновлення суспільства була колективна наукова праця російських учених Ю. Конаржевського, К. Нефедової, Т. Шамової [8]. Значну увагу проблемі стратегічного планування та стратегічного управління в закладах освіти приділяють українські науковці: Г. Дмитренко, Л. Даниленко, Г. Ельникова, Л. Карамушка, О. Мармаза, І. Жерносець, О. Зайченко, Л. Калініна, О. Касьянова, В. Луговий, Т. Лукіна. Вони звертаються до загальних

питань менеджменту організацій, до стратегічного планування як засобу активного творення майбутнього [2]; до особливостей стратегічного планування та адаптивного управління, психології управління змінами [8].

Г. Сиротенко підкреслює, що планування дає можливість педагогічному колективу вийти на вищий рівень організації навчально-виховного процесу [3; 7]. Л. Ващенко, Л. Даниленко, М. Дарманський, Г. Дмитренко, Г. Ельникова, В. Паламарчук, М. Поташников зазначають, що управлінська інноваційна діяльність керівника ЗНЗ відповідає її стандарту, який визначає її напрями, ключовим із яких є планування розвитку закладу освіти.

Питання планування розвитку школи детально висвітлено у працях Роберта Міоха, координатора Міжнародного центру вдосконалення шкільництва (Нідерланди). На його думку, план дій навчального закладу окреслює набір інструментом для досягнення поставлених цілей і гарантує систематичність виконаної роботи, є суттєвою допомогою на шляху вдосконалення роботи школи [8].

**Виклад матеріалу дослідження.** Управління – діяльність, спрямована на прийняття рішень, організацію контролю об'єкта управління згідно з метою, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації [1]. У сучасній науковій літературі ґрунтовно відпрацьований функціональний підхід до управління. Автори робіт, у яких розглядається це питання, виділяють такі управлінські функції: аналіз, планування, організація, мотивація, керівництво, координація, контроль, регуляція, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво і ведення переговорів [2].

Первісною з-поміж решти функцій управління є планування, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління. *Планування* – це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі [1]. *Сутність планування*, як функції управління закладом, полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань і встановлення їх взаємозв'язку. Планування є основною ланкою та організаційним початком усього процесу реалізації цілей навчального закладу. Планування має стратегічне значення для кожної держави, яка прагне конкурентоспроможності [7].

Планування розвитку школи – всеосяжне узагальнене уявлення про головні пріоритети розвитку шкільної організації. Планування дає можливість педагогічному колективу вийти на вищий рівень організації навчально-виховного процесу, обґрунтувати хід неперервного

зростання та розвитку.

Протягом останніх років у різних країнах спостерігаємо тенденцію довготермінового планування освіти [5]. У документах Європейської Комісії мова йде про такі терміни: планування – 1–2 роки; стратегічне планування – 5 років; планування віддаленого майбутнього – 10, 20 або більше років. У 2000 році Данія планувала розвиток освіти до 2025 року; Німеччина, Греція, Португалія і Великобританія – до 2020 тощо [2].

Основні *принципи планування роботи* навчального закладу [2]: *цілепокладання* – передбачає постановку мети діяльності; *науковості* – забезпечує планове запровадження досягнень психолого-педагогічних і суміжних наук, використання результатів наукових досліджень у навчально-виховному процесі та управлінні; *системного підходу* – передбачає розгляд закладу як соціально-педагогічної системи, планування діяльності якої відбувається шляхом планування діяльності її підсистем; *доцільності* – дозволяє планувати роботу закладу на основі діагностичних даних із метою підвищення реальної результативності роботи; *наступності* – забезпечує відображення у плані роботи закладу результатів роботи за попередній період, що призводить до коригування його діяльності на новому етапі; *колегіальності* – полягає у залученні до складання плану не тільки педагогічного колективу, а й батьків, учнів, представників громадських організацій, тобто всіх учасників навчально-виховного процесу; *інноваційності* – передбачає істотну зміну завдань управлінської діяльності керівника, мети, змісту, форм і методів його роботи [1].

Сьогодні надзвичайно важливим є стратегічне управління навчальним закладом і стратегічне планування його розвитку.

*Стратегічне управління* – це рішення та дії, направлені на визначення та впровадження стратегії, що дає можливість досягнути освітніх цілей. Основним напрямом стратегічного управління є стратегічне планування [2].

*Стратегічне планування* – довгострокове планування – це процес забезпечення напрямів і змісту видів діяльності закладу; це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всієї організації, спрямовані на розроблення стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм. Стратегічне планування дає можливість перевірити цінності закладу, його теперішній стан та оточення, фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього. Наше оточення змінюється постійно в усіх аспектах життя: демографічному, економічному, культурному тощо. Таким чином, стратегічне планування є реакцією та процесом адаптації до змін, а також засобом створення майбутнього закладу в контексті цих змін. Це головне завдання для усіх закладів різних типів. Це найдієвіше знаряддя розбудови одночасно і відповідальності, і компетенції персоналу. Зрештою, це основна передумова для успішної роботи будь-якої групи людей, що прагнуть досягти єдиної організаційної мети.

Сучасні школи мають справу із цілою низкою проблем, зумовлених не лише швидкими, а й прискореними трансформаційними змінами, які відбуваються в усіх аспектах суспільного життя. Тому традиційне планування вже є недостатнім у сучасному світі [4]. Основною ідеєю моделі стратегічного планування є «переселення» команди працівників із сьогоднішньої ситуації в якесь ідеальне майбутнє, якого вони бажають досягти. Цікаво, що кожна школа, як і кожна громада, має своє

власне бачення майбутнього. Стратегічне планування може стати ефективним засобом у визначенні ресурсів і пріоритетів розвитку, критеріїв успіху, що в цілому допоможе всім нам досягти процвітаючого майбутнього [2].

Стратегічне управління школою передбачає розв'язання таких питань: Що чекає школу в майбутньому і як це передбачити? Як визначити шляхи розвитку школи і розв'язувати проблеми, що виникають? Які результати школа вважає справді соціально значущими та важливими? Яку школу хочуть створити педагоги, які в ній працюють? [5].

А для цього потрібна концепція стратегічного управління навчальним закладом, яка включає систему поглядів, ідей, уявлень (реалізація мети), завдання функціонування і розвитку школи, механізми взаємодії, характер відносин у внутрішній організаційній структурі, ступінь урахування факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Концепція доповнюється положеннями про бачення, місію, культуру школи і шляхи її модернізації, результатами аналізу та рекомендаціями щодо її розвитку.

Реалізація концепції навчального закладу здійснюється безпосередньо через складання плану його розвитку. *План розвитку* – документ, який визначає мету, завдання, орієнтири, критерії і показники оцінювання діяльності закладу на 3 або 5 років. Він окреслює набір інструментів для досягнення поставлених цілей і гарантує систематичність виконуваної роботи [6].

Планування розпочинається з обґрунтування мети та завдань розвитку освітньої системи на близьку й далеку перспективи, передбачення заходів, які забезпечують їх реалізацію, здійснення моніторингу виконання плану дій. Планування розвитку школи – це стратегія і тактика діяльності педагогічного колективу, які забезпечують ефективне виконання основних завдань середньої освіти [5]. Якою хочуть бачити школу учні, вчителі, батьки, громада через три, п'ять чи десять років? На це питання має дати відповідь стратегічний план розвитку школи.

Нормативно-правові документи щодо стратегічного планування діяльності навчального закладу: *перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу* (Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 23.06.2000 р. № 240, п. 4.32); *перспективний план* (Примірний статут загальноосвітнього навчального закладу, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29.04.2002 №284, п. 2.1).

Методичний кабінет і педагогічні колективи навчальних закладів Полтавського району протягом 2011–2014 рр. працювали над єдиною науково-методичною проблемою «Удосконалення системи управлінської діяльності в організації навчально-виховної роботи шляхом створення та реалізації планів розвитку школи, моделювання міжособистісних стосунків педагогів та дітей, взаємодії педагогів і батьків, науково-методичного забезпечення». У межах цієї проблеми розроблений план розвитку районного методичного кабінету (далі – РМК) і впроваджено проект з теми «План розвитку – шлях до успіху в напрямку удосконалення системи управлінської діяльності в організації навчально-виховної роботи», в рамках якого навчальні заклади реалізовували свої плани розвитку.

Проведені різні моніторинги, результати яких дали

змогу оцінити стан навчально-виховного процесу, відкрити можливості для адресної допомоги адміністрації шкіл і вчителям. Зокрема, аналіз шкільних планів розвитку вказує, що найефективнішими, дієвими є плани Мачухівського НВК, Супрунівської, Терешківської, Тростянецької ЗОШ I–III ст., Розсошенської гімназії, що є лідерами в організації ефективної навчально-виховної роботи освітніх закладів Полтавського району. В умовах ринкової економіки, нинішньої демографічної ситуації ці школи вбачають перспективу свого функціонування в досягненні високої конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг серед шкіл-лідерів району та освітніх закладів м. Полтави. Тому свій розвиток заклади спрямували на утвердження власного іміджу як закладу, де готують конкурентоспроможного випускника, здатного зробити в майбутньому успішну професійну, життєву кар'єру, де почесно й престижно працювати, де в колективі однодумців творчість кожного спрямована на максимальну віддачу педагогічної діяльності. Так, місія Мачухівського НВК – надання кожній дитині якісних освітніх послуг згідно з державними стандартами та європейськими рівнями, забезпечення її всебічного розвитку та реалізації потенціалу для власного і суспільного блага. Мета діяльності НВК – шляхом співпраці вчителів, дітей, батьків, громади через беззаперечне прийняття дитини, творчість учителя створити оптимальні умови для однакового доступу до якісної освіти, розвитку особистості кожного залежно від його освітніх потреб і можливостей, його успішної соціалізації.

План розвитку Терешківської школи передбачав спільну і наполегливу працю адміністрації, педагогічного, учнівського колективів, батьків, громади. Відзначимо, що робота школи з батьками і громадою – це своєрідний соціальний капітал, що сприяє поліпшенню взаєморозуміння, довіри, перетворенню сільського населення зі стереотипним мисленням на консолідовану добросусідську громаду села. Як наслідок, школа є активний учасник регіонального проекту «Розвиток Полтавської мережі громадсько-активних шкіл».

Моніторинг участі учнівських команд району в олімпіадах і в МАН вказує на позитивну тенденцію (рис. 1, 2):



Рис. 1, 2

Загальний аналіз діяльності навчальних закладів Полтавського району свідчить про ефективність упровадження планів розвитку. Планування дає можливість педагогічному колективу вийти на вищий рівень організації навчально-виховного процесу.

*Рекомендації з планування розвитку методичних кабінетів*

1. При стратегічному плануванні необхідно врахувати:

Для переведення освітньої системи з одного якісного стану в інший потрібно реалізувати цільовий багатоступінчастий комплексний план розвитку як сукупність взаємоузгоджених цільових проектів. Метою реалізації плану розвитку є оновлення базової системи освітньої інституції [1].

Напрямок перетворень повинен пронизувати всі ступені (рівні) розроблення і реалізації плану розвитку, але на кожному етапі різні суб'єкти самостійно організують свою діяльність, застосовуючи найоптимальніші зміст, форми та методи.

Реалізація багатоступінчастого плану розвитку дає можливість: точно прогнозувати результати кожного стану, адже планування здійснюється в межах однієї якості, на «коротких відстанях», в умовах визначеного руху до наступного стану; забезпечити максимальну активність суб'єктів діяльності, адже саме вони є основними авторами перетворень на конкретному етапі – змісту, форм, методів, систем контролю за процесом і результатами тощо; унеможливити «множення помилок», які допускаються при наскрізному лінійному плануванні (мета – кінцеві результати діяльності), адже кожний новий етап починається з базового, ніби «нульового», рівня; розвантажити план від зайвих дрібних деталей.

2. Процес створення плану розвитку циклічний. Він складається з послідовних кроків: оцінка попередньої діяльності (де ми зараз?); планування розвитку (де ми бажаємо бути через 5 років?); реалізація плану розвитку (як краще рухатись у цьому напрямі?); оцінювання діяльності закладу в ході реалізації плану розвитку (як ми оцінюємо зміни, що здійснюємо?) [5].

3. При стратегічному плануванні необхідно врахувати основні принципи створення плану розвитку: цілепокладання, науковості, системного підходу, доцільності, наступності, колегіальності, інноваційності.

4. При розробленні плану розвитку доцільно виділити наступні складові: організаційний аналіз стану закладу; визначення мети діяльності закладу; формування концепції розвитку закладу (мета, завдання, гіпотеза, шляхи реалізації мети і завдань, ресурсне забезпечення діяльності закладу, очікувані результати); розроблення стратегії, основних напрямів і завдань; формування перспективного плану роботи.

5. Термін реалізації: 5 років.

6. Етапи реалізації проекту:

– *підготовчий*: конкретизація проблеми на рівні району та окремих педагогічних колективів, планування роботи методичних об'єднань, творчих груп, створення «банку інформації», діагностика рівня готовності педагогічних колективів до роботи над проблемою, адресна допомога адміністрації шкіл і вчителям, організація психолого-педагогічних семінарів;

– *організаційно-моделюючий*: наукове обґрунтування стратегії розвитку освітнього закладу, розроблення відповідних проектів на рівні конкретних освітніх установ, робота щодо вдосконалення системи діяльності методичної служби в організації навчально-виховної роботи ЗНЗ району, забезпеченні умов для підвищення творчої активності педагогічних кадрів; розроблення



концепції розвитку РМК;

– *креативний*: реалізація планів розвитку навчальних закладів, масове запровадження новітніх педагогічних технологій, накопичення досвіду управління інноваційними процесами в освітній діяльності;

– *коригуючий*: вивчення, аналіз та корекція накопиченого педагогічного досвіду, визначення його основних ідей для широкого запровадження, аналіз матеріалів попередніх зрізів діагностики рівня розвитку творчого потенціалу учнів та їх навчальних досягнень;

– *підсумковий*: узагальнення перспективного педагогічного досвіду, формування каталогу ППД учителів району; науковий аналіз матеріалів моніторингу, підготовка підсумкових наукових конференцій, обмін досвідом, узагальнення матеріалів з проблеми.

7. Етапи реалізації проекту за роками:

– *I етап* (включає підготовчий та організаційно-модельючий етапи) – оцінка попередньої діяльності навчальних закладів району, моніторинг стану навчально-виховного процесу; адресна допомога адміністрації шкіл і вчителям, розроблення методичних рекомендацій з планування розвитку навчальних закладів; розроблення стратегії управління; комплексне дослідження ефективності діяльності навчального закладу; складання планів розвитку школи; формування психологічної та педагогічної культури управлінської діяльності вчителів; розвиток професійної компетентності вчителя; науково-методичне забезпечення.

– *II етап* (включає креативний етап) – адміністративний моніторинг аналітичної, прогностичної діяльності керівника; реалізація планів розвитку шкіл; створення дієвої моделі учнівського самоврядування, спрямованої на розвиток активної життєвої позиції школярів, мотивації до навчання та соціального визначення; впровадження новітніх технологій навчання; накопичення досвіду управління інноваційними процесами в освітній діяльності.

– *III етап* (включає корегуючий та підсумковий етапи) – оцінка діяльності навчальних закладів у процесі реалізації планів розвитку; проведення різних моніторингів, результати яких дають змогу оцінити стан навчально-виховного процесу, відкривають можливості для адресної допомоги адміністрації шкіл і вчителям; аналіз та корекція накопиченого педагогічного досвіду; аналіз стану та перспектив розвитку науково-методичної роботи за певний період (узагальнення ППД, динаміка якості знань учнів; результативність ДПА/ЗНО, участь в олімпіадах, МАН, конкурсах, фестивалях тощо), вивчення, аналіз та корекція накопиченого педагогічного досвіду, створення гнучкої, ефективної системи внутрішньошкільної методичної роботи на основі діагнос-

тики, професійного партнерства, особистісно зорієнтованих технологій навчання, спрямованої на розвиток творчого потенціалу кожного учня й педагогічного колективу в цілому; оволодіння технологією моделювання різноманітних відносин у загальношкільному колективі, батьківською громадськістю; формування каталогу ППД вчителів району; науковий аналіз матеріалів моніторингу, підготовка підсумкових наукових конференцій, обмін досвідом, узагальнення матеріалів проекту.

8. Структура планування заходів:

№	Завдання	Заходи	Термін виконання	Очікувані результати

9. До перспективного плану діяльності закладу як додатки доцільно включити цільові проекти. *Цільовий проект* – це сукупність теоретичного обґрунтування та конкретного плану дій для переведення певної шкільної підсистеми на вищий рівень розвитку [2].

Управління навчальним закладом у сучасних динамічних соціально-економічних умовах може бути лише демократичним, адже кожний ієрархічний рівень системи повинен мати можливість бути самодостатнім у прийнятті рішень.

**Висновки.** Суть управління полягає в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання та виховання, в умінні вибирати такі дії, які б забезпечували при найменших витратах сил, часу та засобів ефективність виконання поставлених завдань і досягнення мети. Якісна діяльність навчального закладу залежить від ефективного управління навчальним закладом, що забезпечується через процеси мотивації, комунікації, проведенням змін і використанням інноваційних стратегій.

### Список використаних джерел

- Белый В. Сучасний освітній менеджмент : профанація чи впровадження / В. Белый // Відкритий урок. – 2009. – № 6. – С. 8–11.
- Жосан О.Е. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу : [навч.-метод. посіб. для сист. післядипл. освіти] / О.Е.Жосан. – Кировоград : КОІППО, 2012. – 168 с.
- Інноваційна діяльність педагога : від теорії до успіху : інформ.-метод. зб. / [упоряд. Г. О. Сиротенко]. – Полтава : ПОІППО, 2006. – 124 с.
- Клепко С. Модернізаційні процеси в сучасній освіті / С. Клепко. – Київ : Шкільний світ, 2008. – 120 с. – (Б-ка «Шкільного світу»).
- Методичні рекомендації з планування розвитку школи / [упоряд. Г.О.Сиротенко]. – Полтава : ПОІППО, 2010. – С. 22.
- Міох Р. Як розробити гарний план дій школи / Р. Міох // Постметодика. – 2009. – № 5–6 (89–90). – С. 33–36.
- Сиротенко Г.О. Планування розвитку школи як мистецтво досягнення вищого рівня роботи / Г.О. Сиротенко // Постметодика. – 2010. – № 1 (92). – С. 3.
- Тягай Н.А. Вибір стратегії загальноосвітньої школи – вибір майбутнього / Н.А.Тягай // Постметодика. – 2010. – № 1 (92). – С. 41–46.

Дата надходження авторського оригіналу до редакції : 10.03.2015

**Сень О. А. Усовершенствование системы управленческой деятельности в организации учебно-воспитательной работы путём реализации планов развития.**

Ⓐ *Раскрывается вопрос планирования развития учебных заведений как эффективного инструмента в направлении усовершенствования системы управленческой деятельности в организации учебно-воспитательной работы.*

**Ключевые слова:** управление, планирование, стратегическое управление, стратегическое планирование, план развития.

**Sen’O. O. The improvement of the management activities in the organization of educational work through the implementation of development plans.**

Ⓢ *The problem of development planning of educational establishments as an effective tool towards improving the system of management in the organization of educational work is disclosed.*

**Key words:** management, planning, strategic management, strategic planning, development plan.