

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ПЛАНУВАННЯ

В статті обґрунтовано актуальність планування діяльності в оновленні та розвитку сучасного загальноосвітнього навчального закладу. Визначено сутність поняття «планування» як полівалентного поняття, його значення в системі управління закладом загальної середньої освіти. Особлива увага приділяється управлінським аспектам планування діяльності: здійсненню самоаналізу діяльності за попередній період за допомогою моделі CAF, SWOT-аналізу; забезпеченню процедури планування із використанням технології «дерево цілей»; застосуванню можливостей Інтернету для оцінювання планово-прогностичної діяльності керівника та створенню Google-календаря планових заходів на навчальний рік.

Ключові слова: «дерево цілей»; загальноосвітній навчальний заклад; модель CAF; планування; планування діяльності; управлінський аспект; самоаналіз діяльності; SWOT-аналіз; Google-календар.

© Панченко А., 2014

Вступ. В умовах глобальних світових перетворень відбуваються зміни в суспільному розвитку України, що потребують стратегічних змін у системі загальної середньої освіти. Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ). Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Розвиток технології управління відбувається через зміну способів виконання управлінської діяльності, засобів комунікації та реалізації управлінського рішення, що вимагають урахування зовнішніх зв'язків ЗНЗ, прогнозування їх розвитку, створення умов для процесів самоорганізації та самоуправління керованих об'єктів. Це, в свою чергу, зумовлює появу нових підходів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління.

На всіх стадіях розвитку ЗНЗ наукові школи та науковці особливу увагу зосереджували на функції планування як підготовчому етапі управлінської

діяльності керівника. І це не випадково, оскільки в плануванні реалізується не лише цільовий компонент освітнього процесу як системи, але й аналіз прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища школи, потреб і можливостей, вироблення різноманітних концепцій, самоаналіз ефективності планування тощо.

Теорія управління освітою і загальноосвітньою школою, зокрема, планування як однієї з основних функцій управління розроблялась Є. Березняком, В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, Ю. Конаржевським, В. Лазарєвим, В. Масловим, Н. Островерховою, М. Поташником, М. Сунцовим, Г. Федоровим, Є. Хриковим та ін.

Основою системного підходу до планування діяльності ЗНЗ є нормативно-правова база щодо функціонування загальної середньої освіти: Конституція України, Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положення про загальноосвітній навчальний заклад, Міська цільова програма «Освіта Києва. 2011-2015 рр.», законотворчі документи щодо експериментальної та інноваційної діяльності в ЗНЗ тощо.

Проте нормативно-правова база та теоретичні напрацювання в повній мірі не забезпечують керівника ЗНЗ інструментами для підтримки того освітнього рівня, який заявлений закладом освіти, постійно піклуватись про оновлення і розвиток саме свого навчального закладу, створення позитивного власного іміджу. Тому особливо актуальною в управлінській діяльності постає проблема здійснення дієвого, ефективного планування діяльності ЗНЗ, створення планів, які за своїм призначенням поєднували б стабільне функціонування педагогічної системи і певний її розвиток, демонстрували усі суттєві відмінності, які саме дозволяють закладу освіти бути привабливим, успішним та конкурентоспроможним у галузі освітніх послуг.

Мета. Обґрунтування управлінських аспектів планування діяльності ЗНЗ, розроблення практичних рекомендацій щодо їх використання на практиці.

Планування як функція управління загальноосвітнім навчальним закладом. Система освіти є складним соціальним утворенням, яке як об'єкт управління має свої особливості. Адже, саме освіта дає змогу підвищувати людський капітал, створювати передумови для самореалізації особистості. Реформування системи освіти завжди починаються з певних змін в її управлінні та управлінні ЗНЗ, що пов'язані з безперервним пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. Радикальні оновлення найдоцільніше, як показує практика, розпочинати із шкільної освіти.

Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість). Управляючи спільною діяльністю, керівнику ЗНЗ необхідно визначити, яких результатів хочемо досягти в майбутньому, проаналізувати, які можливості є для досягнення бажаних результатів, визначити склад та структуру майбутніх дій, передбачити та оцінити наслідки.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення мети організації (Хриков Є. М, 2006, с.125). Дані функції охоплюють всі види управлінської діяльності щодо створення матеріальних цінностей, фінансування, маркетингу тощо.

Планування як функція управління передбачає виконання завдань, над розв'язанням яких працюватиме педагогічний колектив навчального закладу. *Планування* – процес розроблення і вибору цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення (Підготовка керівника середнього закладу освіти, 2004). Від вміння правильно спланувати роботу значною мірою залежить ефективність навчально-виховного процесу в ЗНЗ.

В системі управління закладом освіти планування роботи займає одну з головних його функцій. Діяльність з планування в організації можна зобразити схематично (Рис.1):



Рис. 1. Діяльність з планування в організації.

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі реалізації рішення, визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

Планування – функція управління, що полягає у визначенні цілей навчального закладу та розробці програм їх досягнення. Як функція, планування – досить поширена управлінська дія. Безперечно, вона є практичною, оскільки має розрахунковий потенціал, найбільш наближений до реальних можливостей об’єкта. Водночас планування – дещо ідеальне, оскільки стосується майбутнього об’єкта. Тому воно як управлінська дія не дає абсолютної гарантії досягнення запланованої ефективності управлінських рішень. Ця якість забезпечується завдяки виконанню трьох прикладних функцій: регулювання, координації та контролю (Макарова Т.М., 2007, с.38).

Процес планування – це розробка змісту та послідовності дій для досягнення визначеної мети, перспектив, завдань управління. Процес планування здійснюється у часі та у просторі, тому обмежений часом та колом виконавців.

Аналізуючи різні підходи до поняття «планування» діяльності ЗНЗ приходимо до висновку, що це систематичний вплив суб’єкта управлінської діяльності на соціальний об’єкт для досягнення мети, забезпечення нормального функціонування та розвитку з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Планування як полівалентне поняття представлено на рис. 2.

У схематичному варіанті функцію планування можна представити як послідовність: місія – загальна мета – стратегічні цілі – цілі – завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати. Забезпеченню узгодженості планових дій керівника ЗНЗ сприяє розроблення управлінського циклу планування.

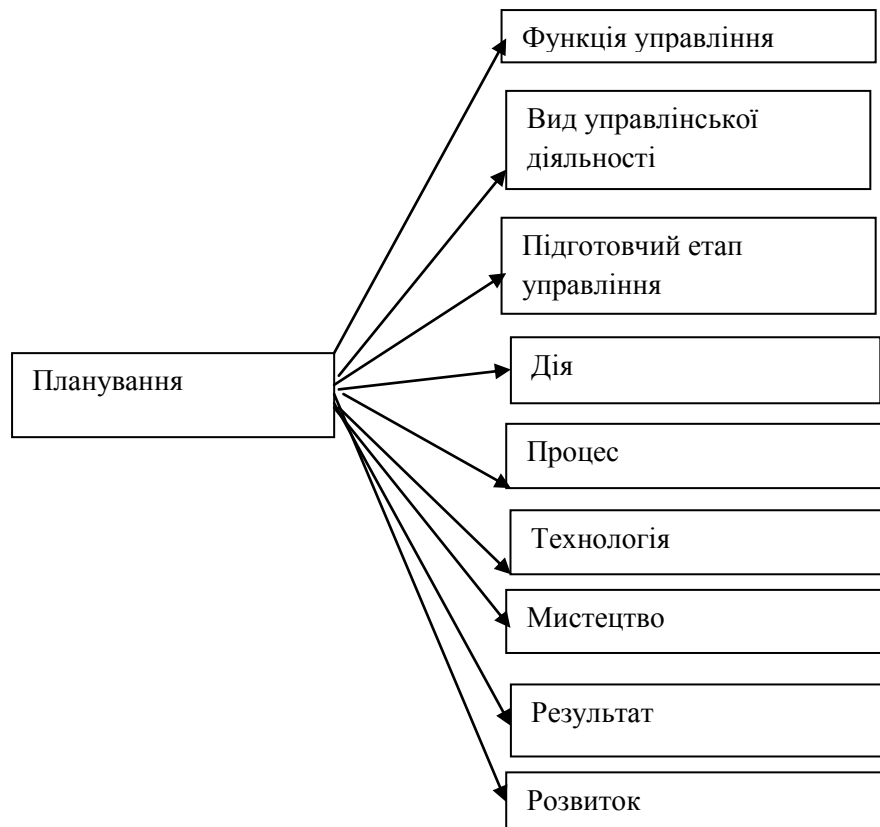


Рис.2. Визначення планування як полівалентного (багатовимірного, методологічного поняття)

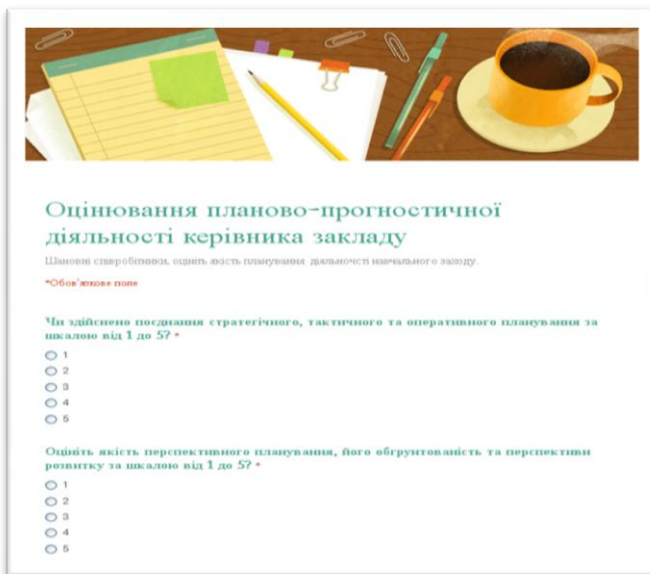
Основою управлінського циклу є аналіз результатів за попередній період діяльності. На сучасному етапі розвитку ЗНЗ доцільно використовувати для самоаналізу модель САФ, SWOT-аналіз, що сприяють всебічній характеристиці досягнутих результатів. Модель САФ (Common Assessment Framework – Загальна схема оцінювання) сприяє визначенню цілісної картини організації та формує комплексний підхід до аналізу її діяльності. До оцінки ключових результатів відносяться визначення ступеню досягнення головної мети, оцінка впливів на зовнішнє оточення, ефективність використання всіх ресурсів, задоволення інтересів та потреб учасників навчально-виховного процесу в закладі освіти (Чикаренко І.А., 2014, с.153). Модель САФ включає можливості (лідерство: персонал, стратегія та планування, партнерство та ресурси), процеси, результати для персоналу, споживачів / громадян, суспільства, звітні результати діяльності. Основним призначенням запровадження зазначеної моделі є механізм самооцінювання організації з метою діагностування та покращення її діяльності.

Інструменти SWOT-аналізу дозволяють детально вивчити вплив зовнішнього й внутрішнього середовищ на діяльність освітньої організації та покликані забезпечити її прискорене просування до досягнення стратегічних цілей. Його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірі параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу (Майсак О. С., 2013, с. 151-157).

Важливим аспектом управлінської діяльності в ЗНЗ є оцінювання планово-прогностичної діяльності керівника за допомогою тесту в системі Інтернет. Запропоноване тестування доречно провести в закладі освіти на етапі підведення підсумків за попередній період. До оцінювання залучаються не тільки педагоги, але й батьки учні старших класів, члени дорадчих організацій закладу освіти інші зацікавлені особи щодо покращення планування в ЗНЗ.

Запропонуємо орієнтовні питання для тестування.

1. Чи здійснюється поєднання перспективного, тактичного та оперативного планування?
2. Якість перспективного плану діяльності ЗНЗ*
3. Обґрунтованість програми розвитку ЗНЗ в перспективному плануванні?
4. Якість річного плану школи?
5. Узгодженість планів структурних підрозділів з перспективним та річним планами?
6. Якість річного плану виховної роботи школи?
7. Чи передбачено моделювання виховного середовища ЗНЗ як школи майбутнього? Оцінювання провести за шкалою від 1 до 5.



Для узагальнення отриманих результатів варто створити творчу групу, попередньо визначивши потенційні можливості кожного її члена.

Таблиця 1.

Визначення компетенцій щодо функцій планування діяльності ЗНЗ

Функція управління	Знання	Вміння	Компетенції

Мета планування полягає у визначенні перспектив, прогнозуванні кінцевих результатів, шляхів їх досягнення.

Забезпечення процедури планування – найважливішого управлінського аспекту раціонально використати результати опитувальника «Особливості планування в сучасних умовах» та технологію «дерева цілей».

Особливості планування діяльності НЗ у сучасних умовах

Опис завдання:

1. На основі власного досвіду визначте особливості планування діяльності у Вашому НЗ у сучасних умовах.
2. Стисло опишіть специфіку прояву особливостей та яким чином враховувати їх при плануванні

Особливості планування діяльності НЗ у сучасних умовах

Особливість	Специфіка її прояву	Яким чином враховувати особливість при плануванні

Великі можливості для планування роботи організації має технологія побудови «дерева цілей», запропонована Е. Квейдом, що становить собою декомпозицію цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня. Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжирована за рівнями) сукупність цілей системи, програми, плану, в якій виділяють: головну мету («верхівка дерева»); підпорядковані їй підцілі першого, другого і т. д. рівнів («гілки дерева») (Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл, 2007).

Її сутність полягає в побудові чотирирівневої моделі.

Перший рівень – формулюють мету управління на певний управлінський цикл.

Другий рівень – ставлять завдання, які є складовими мети управління.

Третій рівень – визначають напрями реалізації кожного із завдань.

Четвертий рівень – розробляють конкретні заходи, які дають можливість реалізувати кожний із напрямів роботи.

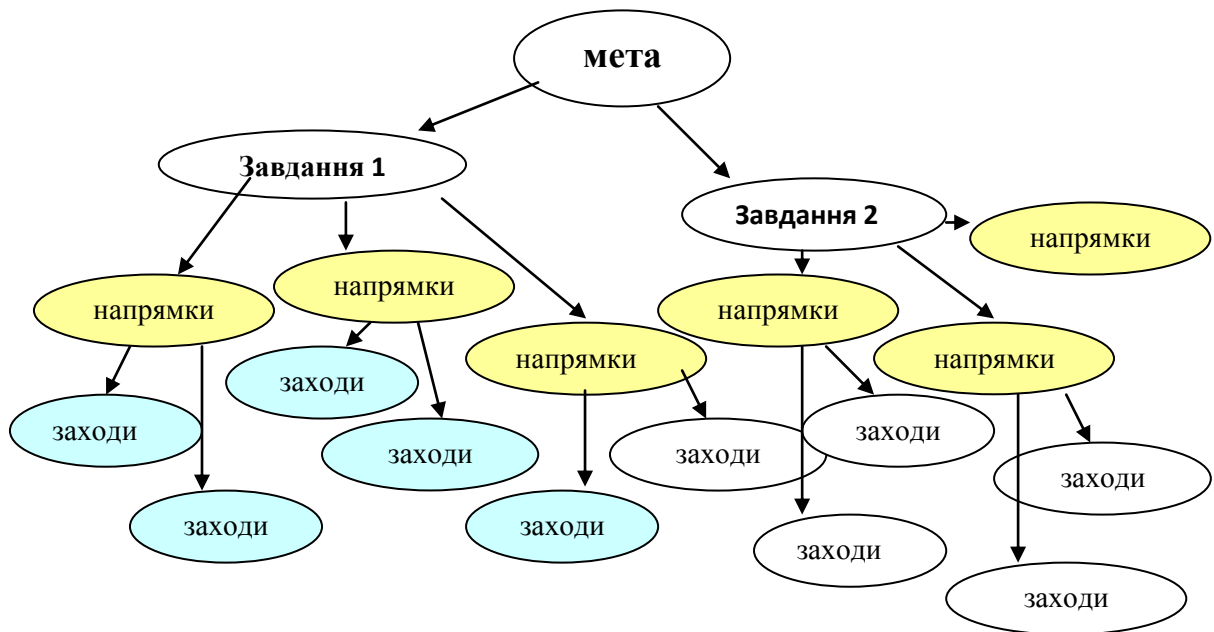


Рис.3. Побудова «дерева цілей».

«Дерево цілей» будують на основі вертикальної (між рівнями управління) і горизонтальної (між підрозділами, напрямами діяльності) інтеграції, що дає змогу узгоджувати і координувати всіх частин і підсистем організації. Побудова «дерева цілей» допомагає зосередити діяльність всіх підсистем на досягнення цілей вищого рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, кожна підсистема при досягненні власних цілей робить внесок у досягнення цілей організації в цілому. Стає можливим упорядкувати напрями діяльності організації, уявити її в наочній формі, проаналізувати, виявити зони конфліктності цілей, визначити можливі шляхи їх усунення.

Отже, основою «дерева цілей» є розподіл на дрібніші підцілі, фундамент складають завдання, які є формулюванням робіт, що можуть бути виконані певним чином і у визначені терміни.

Для узгодження заходів, а після затвердження плану доцільно скористатися створенням в системі Інтернет Google-групи (Носенко Т. І., Панченко А. Г., 2013, с. 67-69).

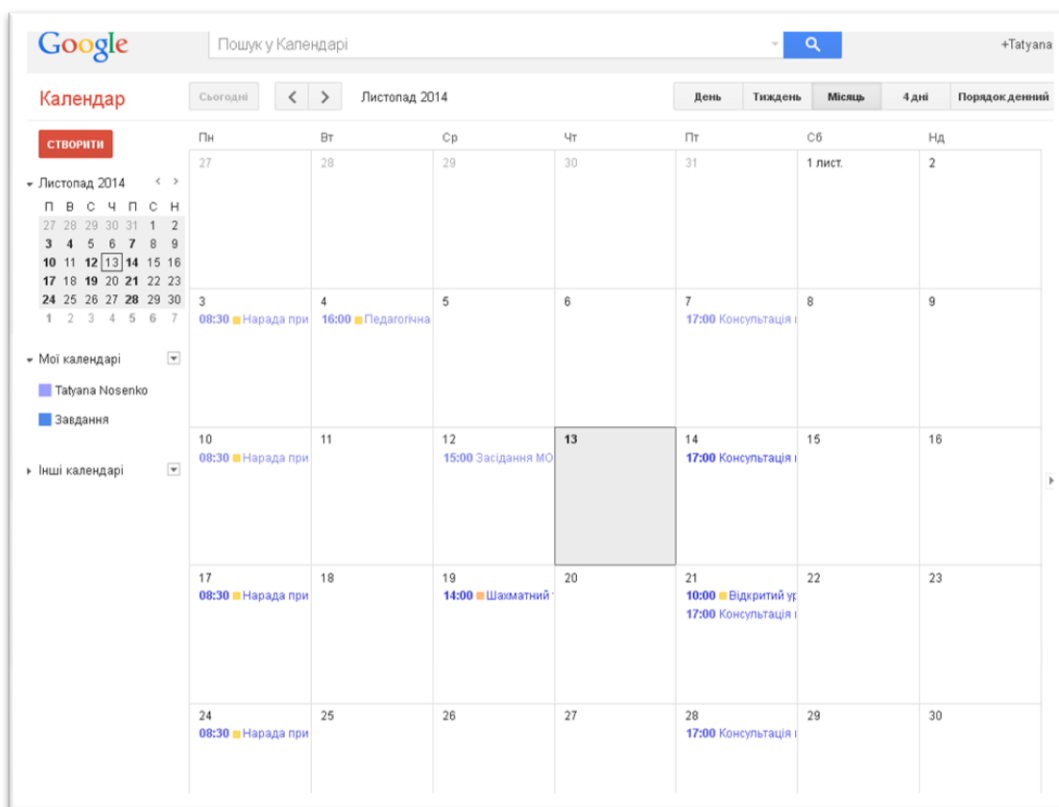


Рис.4. Створення календаря заходів в системі Інтернет Google-групи

Реалізація запропонованих управлінських аспектів припускає, що у всіх управлінських циклах ставляться прогностичні, конкретні цілі, які виконуються за плановий період, що враховують особливості ЗНЗ; визначаються шляхи їх здійснення, зміст, терміни, форми майбутньої діяльності.

Таким чином, управління ефективно, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого планування діяльності закладу освіти.

Висновки. Удосконалення навчально-виховного процесу більшою мірою залежить від наукової організації планування всієї діяльності школи. За своєю суттю управління вимагає від того, хто його здійснює, уміння планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання і виховання, вибирати такі дії, які забезпечували б ефективність виконання визначених завдань.

Планування як складова частина управлінського процесу передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності навчальних закладів. Планування – найважливіша функція управління навчальним закладом.

Важливим у плануванні є визначення завдань, які треба виконати. Ця початкова стадія управління охоплює: діяльність колективу в перспективі, поточну діяльність і детальне програмування. Планування є постійним, а не одноразовим процесом, хоч періодично повторюється, тому що:

– після досягнення первинної мети навчальний заклад не припиняє свого існування, а ставить нові завдання;

– через постійні зміни зовнішнього середовища фактичний стан справ у навчанні і вихованні постійно не відповідає зростаючим вимогам.

Проте подальших досліджень потребує розроблення критеріїв та показників аналізу виконання заходів запропонованих у планах.

Література

1. **Майсак О. С.** SWOT-аналіз: об'єкт, фактори, стратегії. Проблема пошуку зв'язей між факторами // Прикаспійський журнал: управління і високі технології. – 2013. – №1 (21). – С. 151-157.
2. **Макарова Т. М.** Навчальний процес: планування, організація та контроль. – Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2007. – 160с. – С.38
3. **Менеджмент:** Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В.Щокіна, М.Ф.Головатого, О.В.Антонюка, В.П.Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
4. **Носенко Т. І., Панченко А. Г.** Використання служб Google для організації практики студентів // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: зб. наук. пр. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка; редкол.: Огнев'юк В.О., Хоружа Л.Л., Безпалько О.В. [та ін.]. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2013. – № 19. – С.67-69.
5. **Підготовка** керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л.І.Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 272 с.
6. **Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом: нав. посіб. / Є. М. Хриков. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
7. **Чикаренко І. А.** Менеджмент-орієнтовані підходи, моделі та інструменти розв'язання проблем місцевого інноваційного розвитку Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. у 6 т. – Дніпропетровськ, Біла К.О. – 2014. – Т.6. – С.150-153

References

1. **Chykarenko I. A.** (2014) Management-oriented approaches, models and tools of solving problems of local innovative development. Economics and management - 2013: prospects for integration and innovative development. Dnipropetrovs'k, Vol. 6, 150-153 [in Ukrainian].

2. *Danylenko, L. I.* (Eds.) (2004) Training of the secondary school head. K.: Milenium, 272 [in Ukrainian].

3. *Khrykov, Je. M.* (2006) Management of the higher education institution. K.: Znannja, 365 [in Ukrainian].

4. *Majsak, O. S.* (2013) SWOT-analysis: the object, factors, strategies. The problem of finding relationships between factors. *Prykaspjyskij zhurnal: upravlenye y vysokye tekhnologhyy.* #1 (21). 151-157 [in Russian].

5. *Makarova T. M.* (2007) Educational process: planning, organization and control. Kh.:Vesta: Vydavnyctvo «Ranok», 160. 38. [in Ukrainian].

6. *Nosenko, T. I., Panchenko, A. Gh.* (2013) Using Google Services for organization of students` practice. *Pedagoghichna osvita: teorija i praktyka. Psykhologhija. Pedagoghika.* K.: Kyjiv. un-t im. B. Ghrinchenka, # 19. 67-69. [in Ukrainian].

7. *Shhokin, Gh. V., Gholovaty M. F., Antonjuk O. V., Sladkevych V. P.* (Eds.) (2007) Management. K. : MAUP, 816 [in Ukrainian].

Alla Panczenko

ADMINISTRACYJNE ASPEKTY PLANOWANIA DZIAŁALNOŚCI OGÓLNOKSZTAŁCĄCEJ INSTYTUCJI EDUKACYJNEJ

W artykule argumentowano aktualność planowania działalności rozwoju i odnowy nowoczesnej kompleksowej ogólnokształcącej instytucji edukacyjnej. Określono koncepcje "planowania", jak koncepcje poliwalentną, jej znaczenie w zarządzaniu instytucją szkolnictwa średniego. Szczególną uwagę zwrócono na administracyjne aspekty planowania działalności: realizację introspekcji poprzedniego okresu z wykorzystaniem modelu CAF, analiza SWOT, zapewnienie procesów planowania z wykorzystaniem technologii "drzewo celów"; korzystanie z możliwości internetu dla oceny planowo-prognostycznej działalności kierownika ta przygotowanie Google kalendarza planowanych działań na rok akademicki.

Słowa kluczowe: "drzewo celów"; ogólnokształcąca instytucja edukacyjna; model CAF; planowanie; planowanie działalności; administracyjne aspekty; introspekcja działalności; analiza SWOT; Google-kalendarz.

Alla Panchenko

MANAGEMENT ASPECTS OF THE PLANNING OF THE SECONDARY SCHOOLS` ACTIVITIES

In the article it is grounded the urgency of the planning of activities in upgrading and development of modern secondary education institution. It is distinguished the essence of the concept of "planning" as a polyvalence one, its importance in the management of the secondary education institution.

Special attention is paid:

- to administrative aspects of planning and making self-analysis of the activities for the previous period with the help of the CAF model and SWOT-analysis;

- to providing the planning of technology "objectives tree";

- to using the Internet resources for evaluation planning and forecasting activities of the head;

- to creation Google calendar of planned activities for the academic year.

It was distinguished that in planning it is very important to determine the main tasks.

This initial stage of management includes:

- activities of the team in the long term;

- ongoing activities;

- detailed programming.

Planning is an ongoing, not one-time process, although it is repeated periodically because:

- after reaching the primary goal educational institution does not stop its existence, and poses new challenges;

- because of the constant changes in the environment the actual situation in the education and upbringing constantly does not meet the increased requirements.

Key words: *“objectives tree”; secondary school; CAF model, planning of the activity; administrative aspect; self-analysis; SWOT--analysis; Google-calendar.*

Рецензенти

Гонюкова Л. В. – д. н. держ.упр., доцент

Мартиненко С. М. – д.пед.н., проф.

Стаття надійшла до редакції 18.10.14