



**Модернізація управління в контексті вимог
Закону України «Про освіту»**
*Матеріали Всеукраїнської
науково-практичної онлайн-конференції
(20 травня 2020 року)*



Харків – 2020

УДК 37.07(477)
ББК 74.04(4УКР)6

За загальною редакцією директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора Р. Черновол-Ткаченко; заступника директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора О. Мармази; завідувача кафедри наукових основ управління, доцента О. Гречаник.

Затверджено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди Протокол № 3 від 12.06.2020

Редакційна колегія:

Т. Бережна – кандидат педагогічних наук, вчений секретар Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»;

О. Галус – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

В. Зелюк – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського;

З. Рябова – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, управління та адміністрування Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

А. Сбруєва – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

О. Деменко – кандидат юридичних наук, доцент, директор Департаменту освіти Харківської міської ради, заслужений працівник освіти України, «Відмінник освіти України».

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Ч. 1. — Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. — 425 с.

ISBN 978-966-8196-21-8

Матеріали розкривають аспекти модернізації управління закладами освіти в контексті реалізації Закону України «Про освіту», підготовки сучасних керівних кадрів, менеджерів різних сфер господарювання. На теоретико-прикладному рівні схарактеризовано сучасні підходи до управління закладами освіти різних типів і педагогічними колективами цих закладів, визначено засоби розвитку професійної компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, персоналу організацій і установ. Висвітлено питання самовдосконалення керівників ЗО і педагогів, розглянуто питання професійного й особистісного розвитку педагогічних кадрів.

Видання буде корисним для здобувачів освіти менеджерських спеціальностей, керівників закладів освіти різних типів, працівників системи освіти, у т.ч. підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

ISBN 978-966-8196-21-8

© Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармаза, О. Гречаник
© Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди,
ІПКПМО, 2020

Федорець О. С. <i>ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛИМАТУ В КОЛЕКТИВІ ЦЕНТРУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</i>	355
Фірсова Н. В. <i>ТЕНДЕНЦІЇ ДО ЗМІН В КУЛЬТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</i>	359
Хижняк М. В. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДОВІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ</i>	363
Хлебнікова Т. М. <i>САМООСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПЕДАГОГА</i>	368
Хохлов І. Ю. <i>МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	374
Чевалкова Н. В. <i>СТВОРЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ АДМІНІСТРАТОРІВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ</i>	377
Черновол-Ткаченко Р. І. <i>ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	382
Чернявська Н. І. <i>ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ ПЕДАГОГІВ, БАТЬКІВ ТА УЧНІВ</i>	391
Чупринін О. О. <i>ПИТАННЯ ПІЗНАВАЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ ШКОЛЯРІВ У НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ</i>	396
Шершньова А. В. <i>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ МЕДІАОСВІТИ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ</i>	402
Шунаєва М.В. <i>ГОТОВНІСТЬ ПЕДАГОГА-ВИХОВАТЕЛЯ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	406
Юдіна С. Ф. <i>ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ВЧИТЕЛЯ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ ПЕДАГОГІКИ</i>	411

і є основою професіоналізму як здатності людини ефективно і якісно здійснювати певний вид діяльності.

Список використаних джерел

1. Зельман Л. Н. Професійні якості майбутніх кваліфікованих робітників сфери обслуговування. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2014. Вип. 37. С. 270—274.
2. Ковальчук В. Професійна підготовка майбутніх фахівців сфери обслуговування на засадах компетентнісного підходу. *Молодь і ринок*. 2016. №11—12. С. 6—10.
3. Кострікін О. В. Формування та розвиток професійних якостей особистості майбутніх керівників засобами тренінгу в навчально-виховному процесі ВНЗ. URL: <http://problemps.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/58/2017/05/21—26.pdf>.
4. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 18. С. 52—55.

CREATION OF PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONALLY IMPORTANT QUALITIES OF FUTURE ADMINISTRATORS OF THE AREA OF SERVICES IN THE PROCESS OF TRAINING

Chevalkova N.V.

The article actualizes the problem of creating pedagogical conditions for the development of professionally important qualities of future service administrators in the training process. Justified five pedagogical conditions conducive to the process of effective mastery of education applicants by the skills of the future profession.

***Keywords** professionally important qualities, pedagogical conditions, administrator, professional training.*

УДК 005.3

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Черновол-Ткаченко Р. І.

У статті теоретично обґрунтовано планування діяльності закладу освіти в умовах нової освітньої парадигми, визначено проблеми планового процесу й окреслено підходи до їх подолання.

***Ключові слова:** планування; план; концептуальне і локальне уявлення про планування; зміст функції планування; плановість, принципи, елементи та форми планування; місія, мета, ціль.*

Постановка проблеми. Модернізація освітнього процесу в державі вимагає від керівників закладів освіти професійної мобільності, здатності опановувати новими управлінськими функціями і механізмами.

Серед науковців постійно йдуть дискусії щодо загальних функцій управління, їх змісту, призначення, процесів оновлення, але важливість функції планування не викликає сумнівів у жодній науковій позиції як такої, що має забезпечити цілеспрямовану впорядкованість і життєдіяльність закладу освіти.

Від успішності планування залежить якість і ефективність праці як адміністративної служби, так і всього колективу. Сутність планування полягає в постійному пошуку менеджерами освіти відповідей на актуальні питання, що стосуються вдосконалення функціонування й розвитку організації. Це є єдиний ефективний засіб, що забезпечує реальну можливість підвищити шанси на успіх і конкурентоспроможність організації, запобігти невизначеності майбутніх подій.

Планування як складний і відповідальний процес спрямоване на розв'язання суперечності між необхідністю реформування освітньої галузі на основі впровадження інноватики і недостатнім рівнем готовності керівників закладів освіти до ґрунтовних концептуальних змін про що свідчать цільові установки їх планово-прогностичної діяльності.

Послуговуючись на вище викладене, в організації планування роботи освітніх організацій існує цілий ряд не вирішених проблем: не враховуються системні зв'язки, плани або надмірно деталізовані, або мають дуже загальний характер, а тому втрачають практичне значення, наявне порушення оптимального співвідношення освітньої і позаурочної роботи, не завжди враховується кадровий склад, професійний досвід педагогів [3, 4, 7]. Зміст розділу «Педагогічний аналіз роботи за минулий навчальний рік та пріоритетні цілі і задачі на новий навчальний рік», як правило, переобтяжений за розміром (від 30 до 90 сторінок) і, окрім цього, переважно, має не аналітичний, а констатуючий характер: визначені досягнення і проблеми не аналізуються щодо умов і причин їх виникнення. Часто менеджери освіти не усвідомлюють місію як чітке вираження причини існування організації, не розуміють її ролі в декомпозиванні цілей, що в більшості випадків спричинює недостатню усвідомленість і обґрунтованість як стратегічної мети, так і тактичних цілей. Саме тому вивчення й дослідження організації процесу планування в закладі освіти не лише не втрачає актуальності, а є на часі в умовах інноваційних перетворень в освітній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз науково-теоретичних досліджень з проблем зарубіжного і вітчизняного менеджменту показав, що функцію планування, як конкретизацію цілей у системі діяльності організації, що реалізується системою заходів у виконанні розроблених планів розглядали Р. Гріфін, М. Мартиненко, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Терещенко, Ф. Хміль, В. Яцура та інші; систему принципів як основних правил, що упереджують неконструктивність планів

обґрунтовували О. Васильченко, А. Єрмола, Б. Кобзар, Л. Москалець, О. Суржик, Т. Рябченко та інші. Учені В. Білоголовський, Н. Городова, Т. Десятов, Г. Єльнікова, О. Коберник, П. Тельвін, Є. Хриков стверджують, що найбільш суттєвими чинниками, які визначають систему планів освітніх установ, є організаційна структура і профіль їх діяльності, масштаби і постійність напрямів усієї діяльності. Б. Андрушків, О. Гірняк, П. Друкер, Л. Даниленко, Л. Карамушка, П. Карестаньє, П. Лазановський, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі обґрунтували у своїх дослідженнях роль місії, на основі якої розробляються цілі, що слугують у якості критеріїв для всього послідовного процесу прийняття рішень на різних організаційних рівнях. В. Білоголовський, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, О. Мармаза, В. Маслов, І. Осадчий, Р. Черновол-Ткаченко наголошують, що планування покликане на основі аналізу й прогнозу зовнішніх і внутрішніх обставин змодельовати оновлені образи майбутнього стану освітньої організації, визначити логічну структуру досягнення конструктивної модернізованої і адаптованої до умов сучасного соціуму мети; необхідні ресурси й умови, виконавців та їх взаємодію, терміни виконання, стандарти діяльності, критерії і показники оцінки.

Усе вище сказане дає підстави для висновку, що функція планування, незважаючи на її різнобічну досліджуваність науковцями, залишається ще не до кінця чіткою і зрозумілою й вимагає змін і оновлення в практиці управління сучасним закладом загальної середньої освіти.

Мета статті – теоретично обґрунтувати сучасні підходи до організації планування роботи сучасного закладу загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. У концептуальному аспекті планування виступає як функція управління і передбачає попередній аналіз, визначення мети, прогнозування, створення нових програм тощо, охоплює конкретне коло дій, які обов'язково знаходять вираження у процесі складання планів. У локальному аспекті планування необхідно сприймати як способи ухвалення управлінських рішень, як професійно специфічну діяльність менеджера, як інструмент досягнення конкретної цілі в конкретній організації, а не як функцію управління. Локальний цикл планування обов'язково повторюється у виконанні кожної функції під час здійснення всього управлінського циклу [2, 6].

Досліджуючи зміст функції планування, науковці [5, 8] стверджують, що вона може включати опорне і цільове уявлення. Опорне уявлення – це планування життєдіяльності організації спрямоване на забезпечення її функціонування за стабільних умов і наявності накопиченого досвіду. Сама можливість використання організацією опорних уявлень створює видимість відсутності планування. Але за умов нестабільного соціуму організація змушена враховувати зовнішні впливи й уникати загроз дестабілізації в досягненні мети. За таких умов недостатньо наявного потенціалу реалізації цілі, адже необхідно визначити чого, коли і якими ресурсами мета може бути досягнена. Такий вид планування називається цільовим уявленням. Зведення

двох уявлень (опорного і цільового) в планове уявлення і становить зміст функції планування.

Процес планування – особлива форма діяльності, змістом якої є розробка і реалізація планів або конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів та виконавців відповідно до їх функціонального призначення.

Процес планування привчає керівника до системного осмислення майбутніх можливостей розвитку закладу освіти.

Отже, цілеспрямоване й ефективне управління забезпечується заздалегідь розробленою моделлю, яка визначає перелік дій, ресурси і порядок їх використання для досягнення мети. Цією моделлю і є план, а процес його розробки називається планування.

План (від латинського *planum* – плоскість) – це наперед окреслений ядок, послідовність будь-якої програми, виконання роботи, проведення заходів, задум, проект, основні риси будь-якої дії; план – це спосіб розгляду, побудови, підходу до будь-чого.

Одинадцятитомний словник української мови дає таке визначення поняттю план – задум, проект, що передбачає хід, розвиток чого-небудь; текст, документ із викладом такого задуму, проекту.

Теоретики менеджменту вважають, що план – це сукупність методів внутрішкільного управління, спрямована на стратегічний розвиток закладу освіти. А наявність такого плану забезпечує плановість організації. Стратегія може бути довготривалою і на певний термін (рік, два, п'ять років).

Основним принципом процесу планування є плановість. Планове завдання є своєрідною «точкою відліку» при визначенні результативності будь-якої праці, але в педагогічній діяльності це зовсім інший феномен на відміну від економічної сфери. Розробка й реалізація плану це два основних етапи управлінського циклу. Суть планування полягає у визначенні основних видів діяльності і заходів з визначенням конкретних виконавців і термінів виконання. Метою планування в закладі освіти є вироблення єдності дій адміністративного й педагогічного колективу, з одного боку, та колективу учнів – з другого [1].

Планування здійснюється за певними процедурами, принципами. У науковій літературі їх налічують від 5 до 60. Теоретичне обґрунтування цього феномену вперше здійснив Ф. Тейлор у праці «Принципи наукового управління». Існує певна кількість і визначень самого поняття принципи планування. Зокрема, Г. Єльнікова вважає, що принципи дають змогу побудувати діяльність з опорою на об'єктивні закономірності процесу. В. Маслоу, В. Драгук, В. Шаркунова поняття «принцип» розуміють як фундаментальне вихідне положення, яке впливає із стійких тенденцій існування і розвитку конкретної системи. «Механізм дії принципів планування, – відмічає Ф. Є. Хміль, – полягає у визначенні і дотриманні вимог цих принципів суб'єктом управління при здійсненні впливу на підпорядкований об'єкт управління». О. Мармаза концептує їх як «основні

правила, що розкривають дії об'єктивних законів, за якими повинна функціонувати організація».

Таким чином, принципи є підґрунтям системи. Вони повинні визначати не очевидне, а більш глибокі принципові закономірності і водночас бути керівництвом до практичних дій, спрямованих на позитивний результат і є гарантією його досягнення.

Виходячи з вище зазначеного ієрархію правил планування доречно почати з принципу соціальної детермінації (обумовленості) і виюудувати у такій послідовності.

- *Детермінованість.* Обумовленість на закономірності суспільного розвитку. Тому, здійснюючи планування, необхідно враховувати потреби здобувача загальної середньої освіти, визнавати пріоритет формування його як особистості, аналіз суспільної ідеології освіти, вимоги державно-нормативних документів про загальну середню освіту і реальні умови її функціонування і розвитку.
- *Науковість і аналітичність* – забезпечення системного аналізу та прогнозування на основі необхідної та достатньої інформації.
- *Системний підхід* (збалансованість усіх шкільних планів, органічне поєднання перспективних, річних та оперативних планів; цілісна система заходів).
- *Демократизм* – колегіальність в процесі планування, забезпечення прозорості та гласності прийняття управлінських рішень, розвиток самостійності учасників освітнього процесу, становлення оптимальної міри регламентації їхньої діяльності та міру мотивації.
- *Гуманізм:* заходи, спрямовані на утвердження найвищих духовних цінностей: національна освіта, громадянська і т. д. Це ідеологія закладу освіти щодо виховання нового громадянина, нової України.
- *Перспективність* – спрямованість на кінечний результат.
- *Ритмічність* (збалансованість розділів плану протягом року між членами колективу; раціональний розподіл навантажень згідно розділів).
- *Конкретність.* Наявність вірогідної та всеохоплюючої інформації про стан освітнього процесу.
- *Реальність.* Заходи мають відповідати можливостям, функціонування і розвиток організації.
- *Динамічність.* Змінність під впливом зовнішніх і внутрішніх умов.
- *Принцип цілепокладання.* Дехто з науковців називає його принципом головної мети, яка декомпозиується на цілі і підцілі.

Ми не побачили у жодному з досліджень принципу аналітичності, який є чи не одним з найважливіших. Нам можуть заперечити, що аналіз, як функція управління, і входить до функції планування у процесі розробляння його продукту – плану. Це зачасту і приводить до того, що річні плани переобтяжені інфомаційним змістом (у розділі «Педагогічний аналіз роботи за минулий навчальний рік та пріоритетні цілі і задачі на новий навчальний рік»), а не аналітичним. Аналіз, як функція управління, важливу роль відіграє

під час підготовки доповіді на педагогічну раду, але в річному плані цей зміст має бути лаконічним, чітко сформульованим, з обов'язковим визначенням зв'язків між причинами та наслідками. На цьому етапі важливо зосередити увагу на еволюційних причинах та процесі розвитку предмету аналізу, що зумовили його теперішній стан. Це забезпечить чітке визначення завдань щодо прогнозування реалізації поставленої мети.

В організації планування в закладах загальної середньої освіти важливо звертати увагу на елементи цього процесу. Стосовно їх кількості у науковців немає єдиної думки. На наш погляд, важливими є п'ять із них:

- 1) *результати* – визначення цілей і задач (місія → загальна мета → цілі-напрями → цілі-завдання → діяльність (види робіт) → результати);
- 2) *засоби* – вибір політики (визначення правила способу дій) програм, процедур, які слугують досягненню цілей і виконанню задач;
- 3) *ресурси* – люди, час, матеріали, їх кількість, а також можливості їх придбання і розподілу;
- 4) *втілення* – побудова процедур прийняття рішень і способи їх організації для виконання;
- 5) *контроль* – розробка методик передбачень і з'ясування помилок плану і його зривів, а також їх попередження або виправлення на безперервній основі.

Засобом вираження планового змісту є його форма: *текстова, графічна* (календаризований щомісячно), *програмно-цільова* (розробляються окремі цільові програми з актуальних проблем роботи школи: «Абітурієнт», «Соціалізація особистості», «Виховання громадянина Української держави» тощо), *сітьова* на основі системності складових та взаємозв'язків між ними, *змішана* (текстово-графічна, текстово-сітьова, тощо).

Нова філософія освіти вимагає перегляду багатьох стійких позицій до функції планування. Проте зауважимо, що оновлений зміст планування це не відкидання попередніх положень і теорій, а шлях селективного відбору всього раціонального й позитивного [8]. Інноваційні технології в плануванні, це перш за все зміна змісту й смислу в стосунках керівник і керований. Головна мета планування в умовах нової освітньої парадигми – забезпечити не лише функціонування закладу освіти, коли наявні можливості управління використовуються в межах приписів, а розвиток – тобто якісне наростання все нових можливостей і їх реалізацію. Спрямовуючи вектор планування на розвиток, керівник повинен усвідомлювати цей процес не крізь призму стійких стереотипів і власного розуміння, а перш за все шляхом наукового усвідомлення, яке виражається відповідними законами в новому осмисленні, здавалось би, відомих явищ. Якщо це не враховується, ми ризикуємо не помітити важливі складові, про які нам не відомо, або вони здаються нам незначними.

Сучасний керівник повинен доцільно вибирати такі новітні технології, які дійсно сприятимуть втіленню нових смислів управління, а не вимірам розвитку якості звітності.

У наукових дослідженнях, зокрема Г. Єльнікової, стверджується, що цілепокладання – це функція управління, бо управлінський цикл починається з визначення мети. Ми поділяємо позицію Є. Хрикова, який вважає цілепокладання одним з елементів функції планування. Адже першим етапом та функцією управління є планування, яке в концептуальному аспекті розглядається як вид управлінської діяльності, спрямований саме на визначення мети, завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних за ті, чи інші заходи та терміни їх виконання. Усе вище викладене дає підстави вважати, що цілепокладання – це складова саме функції планування.

Планування виражається через місію, мету, стратегії, тактику, плани дій.

Місія – це головний напрям організації на тривалий період, яка визначає ефективність очікуваного результату, культуру організації, виражає спільні цінності і погляди членів колективу.

М. Мескон зазначає, що місію, неформально виражену й ефективно представлену співробітникам організації, неможливо перебільшити, бо мета, вироблена на її основі, слугує критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.

Без визначення місії, як орієнтира, керівники мали б підставою для прийняття рішень тільки свої індивідуальні цінності. Результатом міг би бути скоріше величезний розклад зусиль, а не єдність мети, яка має істотне значення для успіху організації.

Місія визначає пріоритетні інтереси, виражає освітню модель діяльності закладу освіти на основі аналізу інтересів споживачів (учнів, батьків) і окреслює шляхи задоволення цих інтересів. Місія – це імідж освітньої організації, засіб формування командного духу, її культури.

Місія конкретизується в меті, як бажаному результату з фіксованим часом, щоб завжди можна було порівняти фактично отриманий результат з тим, який очікували. Визначення мети – одна з найбільш складних проблем як для педагогічної теорії, так і для практики. Науковці виділяють такі вимоги до мети: конкретність і вимірюваність; чітка орієнтованість у часі, тобто конкретна межа програмування; реальність мети, бо якщо вона перевищує можливості організації, це приведе до катастрофічних наслідків; вимогою мети є її подільність на цілі.

Декомпозуючи мету у визначенні цілей і завдань на рік, важливо знати, що множинні цілі організації повинні взаємно підтримувати одна одну, тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Вимоги побудови цілей: загальна генеральна мета не складається з окремих цілей, а розділяється на окремі цілі або підцілі; кожна мета вищого рівня досягається шляхом реалізації підцілей, на які вона розкладається; необхідно концентрувати увагу на особливо важливих цілях, обговорювати цілі, відпрацьовувати їх разом зі співробітниками; недостатньо сформулювати мету, необхідно переконати співробітників у необхідності її

досягнення; цілі мають конкретизуватися у заходи, де вони збігаються з можливостями; керівник закладу загальної середньої освіти не повинен допускати конфліктних цілей; важливо визначити орієнтовні результати, яких слід досягти у проєкті формування цілей; доречно забезпечити підтримку у досягненні цілей; успіх досягнення цілей базується на індивідуальних змінах, змінах режиму відразу усієї організації; основні цілі мають бути спрямовані на результати системи, зорієнтовані на нові дії.

Цілі і прогнози, як правило, орієнтовані на майбутнє. Однак, цілі формуються раніше прогнозів і покликані визначити майбутнє становище і дії системи або окремої людини. Прогноз будується на основі вже сформованих цілей, зіставлення їх з реальними, конкретними умовами та способами їх досягнення у минулому і теперішньому часі. Розробка прогнозу і формування цілей починається з аналізу і синтезу інформації про минулий і теперішній стан закладу освіти, з виявлення проблем, тобто тих протиріч, які заважають його розвитку як системи.

Процедуру розробки прогнозу можна представити у вигляді ланцюжка: існуюче становище системи → бажане становище системи → проблема.

Різниця між суттєвим та ідеальним становищем і складає суть проблеми.

Цілі визначають завдання, які на відміну від них містять вказівку не тільки про предмет удосконалення, засоби й результати, але й способи їх досягнення.

Завдання прогнозування полягає у тому, щоб виявити найбільш важливі проблеми, з якими може зіткнутися колектив у майбутньому, скласти алгоритм певних шляхів і засобів їх подолання, оцінювати ефективність того чи іншого варіанта рішення, передбачати послідовність, якщо якась з проблем залишиться невирішеною.

Завдання цілепокладання полягає у тому, щоб виявити проблеми, які необхідно вирішити колективу в період його найближчого розвитку і в майбутньому.

Таким чином, виявлення проблем є початковим етапом як прогнозування, так і цілепокладання, адже складає їх технологічну основу.

Орієнтація освітньої організації на зовнішнє середовище, його спрямування на забезпечення запиту соціуму потребує від керівників умінь визначати перспективні цілі діяльності колективу, формувати його політику. При цьому необхідно передбачати, що чекає на заклад світи у майбутньому, вміти визначати шляхи його розвитку, відчувати проблеми, що виникають в процесі діяльності педагогічного колективу, виділяти найбільш важливі результати і оцінювати досягнення, формувати у громадськості позитивну уяву про заклад освіти, про педагогів, які в ньому працюють.

Річний план роботи – це основний документ, що регламентує діяльність за змістом, структурою і призначенням, прогнозує розвиток разом з розвитком галузі і, безумовно, з розвитком конкретного закладу освіти. В пострадянський період, період функціонування традиційної освітньої організації, плани роботи були більш стабільними і однотипними.

Саме забезпечення функціонування закладу освіти відповідно до типового річного плану було основним в управлінській діяльності керівника, а елемент розвитку був загальним для всієї системи галузі. Тому планування як одна із основних функцій управління мала виконавчий характер і меншою мірою творчий.

Структури планів були загальноновизнані, відображали уніфікованість та унітарність традиційної системи освіти, потреби у створенні власної структури плану, за якою можливо поєднувати функціонування і розвиток окремого закладу, не було.

Сьогодні в системі освіти з'явилися різні типи закладів освіти, змінилася економічна ситуація, в якій заклади середньої освіти мають суттєві права самостійності.

Час вимагає від керівника, окрім забезпечення того освітнього рівня, який заявлений закладом освіти, постійно піклуватися про його оновлення і розвиток, створення позитивного власного іміджу. Тому особливо актуальною в управлінській діяльності постає проблема складання дієвого, ефективного річного плану роботи, який за своїм призначенням поєднував би стабільне функціонування педагогічної системи і певний її розвиток, відбивав би усі суттєві відмінності, які саме дозволяють закладу освіти бути привабливим і успішним.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У контексті зазначеного, в системі управління закладом освіти планування його роботи займає одну із головних функцій. Виходячи з наказу Міністерства освіти і науки України № 676 від 25.06.2018 «Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти» структурування річного плану роботи не регламентується вищими органами освіти і є багатоваріативним, орієнтованим на врахування специфіки закладу освіти й індивідуальних особливостей його альтернативного розвитку. Він розробляється за участю педагогічного колективу і громадських організацій, відображає найголовніші питання діяльності закладу освіти, в обов'язковому порядку обговорюється педагогічною радою і радою закладу освіти, скріплюється печаткою і підписами голови педагогічної ради та голови ради закладу освіти.

Організація планування в закладі загальної середньої освіти має здійснюватись на усвідомленні керівництвом потреб в конкретних результатах. При цьому мета має виступати як спроектований, передбачений наслідок, ідеалізований кінцевий результат та активізуючий чинник діяльності. Невизначеність уявлень про мету, завдання, зміст діяльності, а також недостатня розробка заходів щодо їх реалізації, призводять до зниження ефективності управління й праці всього педагогічного колективу в цілому.

Дослідники проблеми організації планування ставлять акценти при розробці плану на визначенні показників конкретних кінцевих результатів за минулий рік як на базис прогнозу розвитку організації на новий рік.

Таким чином, прогнози і плани мають бути науково обґрунтованими, враховувати реальні ресурси і можливості, наслідки управлінських рішень.

Отже, вихідною у процесі організації планування в закладі загальної середньої освіти є абстрактна генеральна мета сформульована на основі глибокого аналізу стану системи і декомпозована на цілі і підцілі.

Подальші наші розвідки будуть спрямовані на розроблення технології оцінювання річного плану, яка б забезпечила не поверховий погляд на його зміст, а дозволила втілити наявність чіткого зв'язку між державним (соціальним) замовленням на освіту і системою оцінювання педагогічної діяльності закладу освіти, сприяла своєчасній ліквідації прогалин у представленому на розгляд проекті.

Список використаних джерел

1. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2004. 352 с.
2. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Харків : Крок, 1999. 285 с.
3. Єрмола А. М., Суджик О. Р. Технологія планування управлінської діяльності в освіті : науково-метод. посіб. Харків : Курсор, 2004. 251 с.
4. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496 с.
5. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. У двох частинах. Ч.2. Ключ до професійного успіху / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. Харків : Ранок, 2003. С.15. (серія «Управління школою»).
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
7. Черновол-Ткаченко Р. І. Зміна вектора планування в умовах нової освітньої парадигми. *Управління школою*. 2005. № 19—21.
8. Ясинський В. В., Гайдей О. О. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Каравела, 2004. 232 с.

ORGANIZATION OF PLANNING IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

Chernovol-Tkachenko R. I.

The article theoretically substantiates the planning of the educational institution in the conditions of the new educational paradigm, identifies the problems of the planning process and outlines the approaches to overcoming them.

Key words: *planning; plan; conceptual and local representation of planning; the content of the planning function; planning, principles, elements and forms of planning; mission, purpose, goal.*

УДК 372.32

ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ ПЕДАГОГІВ, БАТЬКІВ ТА УЧНІВ

Чернявська Н. І.

У статті висвітлено особливості організації взаємодії педагогів,