

*до 215-ї річниці від дня заснування
ХНПУ імені Г. С. Сковороди*

**Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди**

Р. І. Черновол-Ткаченко

СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

*Методичні рекомендації для студентів зі спеціальності 073
«Менеджмент»*

Харків
2020

УДК 37014.5
ББК 74.04 (4 УКР)6

*Затверджено редакційно-видавничою радою
Харківського національного педагогічного університету
імені Г.С.Сковороди
Протокол № 7 від 07.12.18 р.*

Укладач Р. І. Черновол-Ткаченко

Рецензенти:

Сльнікова Г.В. – доктор педагогічних наук, професор кафедри менеджменту Української інженерно-педагогічної академії;

Мармаза О.І. – кандидат педагогічних наук, професор кафедри наукових основ управління і психології Інституту підвищення кваліфікації, перепідготовки ХНПУ імені Г.С.Сковороди.

Методичні рекомендації для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Х.: ТОВ «Планета-Прінт», 2020. – 68 с.

ISBN 978-617-7751-41-9

© Харківський національний педагогічний університет імені Г.С.Сковороди, 2020 р.

© Р. І. Черновол-Ткаченко, 2020 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Структура навчальної дисципліни «Система планування в освітніх організаціях».....	7
Зміст навчальної дисципліни за темами.....	8
Конспекти лекцій.....	9
Список використаних джерел.....	45
Алгоритм підготовки доповіді (виступу) до практичного заняття.....	47
Теми курсових робіт, наукових досліджень.....	47
Питання до підсумкового контролю.....	47
Додатки:.....	49
• Рівень готовності керівника закладу освіти до розробки річного плану.....	49
• Структура циклу управлінської діяльності в процесі розробки річного плану.....	53
• Алгоритм підготовки річного плану роботи.....	54
• Принципи педагогічного аналізу.....	56
• Картка контролю за виконанням запланованого.....	57
• Рівень готовності начальника відділу освіти й апарату управління до розробки річного плану.....	58
• Оцінка рівня готовності начальника відділу освіти й апарату управління до розробляння річного плану.....	60
• Збір і аналіз інформації для річного планування управління (відділу) освіти.....	62
• Оцінка збору і аналізу інформації для річного планування управління (відділу) освіти.....	64
• Оцінка процесу планування роботи управління (відділу) відділу освіти.....	66
• Експертиза якості виконання річного плану управління (відділу) освіти за методикою.....	68

ВСТУП

Предмет вивчення навчальної дисципліни: система планування в освітніх закладах; види і типи планів.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліну «Система планування в освітніх організаціях» у структурно-логічній схемі вивчають після таких навчальних дисциплін: «Економічна теорія», «Основи теорії менеджменту», «Організація процесів управління та публічного адміністрування», «Інформаційне забезпечення управління». Знання й уміння, здобуті в процесі вивчення цієї дисципліни, готують слухачів до засвоєння навчальних дисциплін згідно зі структурно-логічною схемою підготовки спеціалістів і є опорними для професійної діяльності менеджера навчального закладу.

Мета та завдання навчальної дисципліни.

Метою викладання навчальної дисципліни «Система планування в освітніх організаціях» є формування практичних умінь і навичок розробляти систему планування, забезпечувати її експертну оцінку та контроль за виконанням на науково-теоретичній основі, виходячи із закономірностей і принципів цілепокладання.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Система планування в освітніх організаціях» є:

- створення умов для оволодіння слухачами науковими основами системи планування діяльності закладу освіти;
- формування цілісного уявлення про сутність і зміст функції планування, мету і принципи планування, процес планування і його реалізацію;
- удосконалення умінь і навичок визначати місію, мету та декомпонувати її на підцілі;
- забезпечення контролю за якістю і ефективністю виконання планових заходів;
- усвідомлення слухачами сутності цілепокладання в системі планування діяльності НЗ.

У результаті вивчення навчальної дисципліни слухач повинен **знати:**

- основні терміни і поняття, які належать до функції планування;
- сутність цілепокладання і його декомпозицію на підцілі;
- специфіку планової діяльності;
- основні стадії планування;
- складові системи планування;
- різновиди особливостей різних стадій планування;
- які цілі передбачає кожен вид планування і функція в цілому;
- на яких принципах має реалізуватися функція планування, для того, щоб вона була пов'язана з іншими видами діяльності;
- як організовується процес планування в організації;
- яка роль належить керівнику-менеджеру в процесі планування;

уміти:

- визначати предмет, об'єкт і суб'єкт планування;
- визначати задачі і засоби планування;
- здійснювати аналіз цілей функції планування;
- пояснювати дієвість принципів планування;
- визначати особливості опорного і цільового уявлення в процесі планування;
- пояснювати взаємозв'язок задач планування;
- визначати місце, час і виконавців процесу планування;
- аналізувати взаємозв'язок основних елементів планування.

**СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СИСТЕМА
ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

Назви модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		Аудиторні	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні	Самостійна робота		Аудиторні	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні	Самостійна робота
Тема 1. Сутність і зміст функції планування в умовах реформування	16	3	2	1		13	14	2	2			12
Тема 2. Вимоги до планування.	14	6	4	2		8	16	2	2			14
Тема 3. Особливості оновлення змісту до планування.	16	3	2	1		13	24	4	1			20
Тема 4. Роль цілепокладання у функції планування.	12	3	2	1		9	20	14	1	12		6
Тема 5. Організація процесу планування.	22	9	4	5		13	14	2	2			12
Тема 6. Оцінка якості річного плану.	20	8	4	4		12	15	3	1	2		12
Тема 7. Система планування в закладі освіти.	20	8	2	6		12	17	3	1	2		14
Разом за модулем	120	40	20	20	—	80	120	30	10	16	—	90
Усього:	120	40	20	20	—	80	120	30	10	16	—	90

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ» ЗА ТЕМАМИ

Тема 1. Сутність і зміст функції планування в умовах реформування.

Планування в концептуальному та локальному аспектах. Планування як форма вияву процесу планомірності та плановості. План як модель процесу планування.

Тема 2. Вимоги до планування.

Принципи планування як фундаментально теоретично обґрунтовані, практично перевірені положення, що визначають зміст, форми й методи управлінської діяльності. Елементи та форми планування.

Тема 3. Особливості оновленого змісту планування.

Особливості оновлення змісту планування: директивне планування; індикативне планування; стратегічне планування. Інноваційні технології планування. Взаємозв'язок між стратегічним, річним, оперативним та індикативним планами. Роль елементів планування у процесі розробки й реалізації плану.

Тема 4. Роль цілепокладання у функції планування.

Педагогічний аналіз як елемент функції планування. Місія як генеральна мета організації, її сутність. Основні вимоги до цілей організації. Ієрархія цілей.

Тема 5. Організація процесу планування.

Роль керівника у процесі планування. Концепти оновлення змісту і структури річного плану закладу освіти. Алгоритм розробки річного плану. Місце і час планування. Реалізація процесу планування.

Тема 6. Оцінка якості річного плану.

1. Технологія оцінювання річного плану.
2. Кваліметрична оцінка річного плану.

Тема 7. Система планування в закладі освіти.

Законодавчо-правове регулювання системи планування в закладі освіти. Вимоги до структуризації перспективного планування. Система взаємопов'язаних планів: концепції розвитку; перспективного плану; річного плану; семестрового плану; особистого тижневого планування адміністрації закладу освіти; поурочного, класних керівників, вихователів, бібліотекарів, методичних об'єднань, гуртків, спортивних секцій та наукових товариств, лабораторій та ін.

КОНСПЕКТИ ЛЕКЦІЙ

Тема 1. Сутність і зміст функції планування в умовах реформування освіти

План

1. Актуальність функції планування.
2. Концептуальне і локальне уявлення про планування.
3. Складові процесу планування.
4. План як модель процесу планування.

Планування – це один з найскладніших і нелегких видів розумової праці доступних людині. Не біда якщо планування не вдається реалізувати добре, але не можна погодитися з тим, що воно ведеться абияк

Р.Акофор

Ключові слова: планомірність, планування, план, уявлення про планування: концептуальне, локальне, опорне, цільове, планове, плановість.

Планомірність – еволюційний процес розвитку освітньої системи, який розширює її горизонти.

Планування – процес розробки плану.

План – (від латинського *planit* – плоскість) - це наперед окреслений порядок заходів, спрямованих на реалізацію поставленої мети.

Концептуальне – виступає як функція управління.

Локальне – способи ухвалення рішень.

Опорне – планування за стабільних умов на основі досвіду.

Цільове – пошук нових ресурсів для реалізації цілі.

Планове – це опорне плюс цільове, що становлять зміст планування.

Плановість – основний принцип діяльності організації, який передбачає наявність плану.

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. Рябченюк та інші. Учені В. Білоголовський, Н. Городова, Т. Десятов, Г. Сльнікова, 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. Карестанье, 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, А. Попова, І. Румянцева, 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 вищесказане 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 навчальним закладом освіти.

1.1. Актуальність функції планування.

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

У науковому світі й серед практиків-управлінців постійно точаться суперечки й дискусії щодо загальних функцій управління, їх змісту, призначення, процесів оновлення. Але майже всі вчені й наукові школи приділяють значну увагу функції планування, яка посідає чи не одне з чільних місць в діяльності організації й покликана забезпечити цілеспрямовану впорядкованість її життєдіяльності.

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 знайшло своє нормативно-правове й теоретичне обґрунтування в документах Міністерства освіти і науки України. Зокрема, у Національній стратегії розвитку освіти України на період до 2021 року, де йдеться про потребу 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. Так, під час планування роботи освітніх організацій не враховуються системні зв'язки, плани або надмірно деталізовані, або мають дуже загальний характер, а тому втрачають практичне значення. У них наявне порушення оптимального співвідношення освітньої і позаурочної роботи, не завжди враховується кадровий склад, професійний досвід педагогів [4, 8].

На особливу увагу заслуговує зміст розділу «Педагогічний аналіз роботи за минулий навчальний рік та пріоритетні цілі і задачі на новий навчальний рік»,

який переобтяжений за розміром (від 30 до 150 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 функції планування не лише не втрачає актуальності, а є на часі в умовах інноваційних перетворень в освітній сфері.

1.2. Концептуальне і локальне уявлення про планування.

Сучасний керівник має бути інноваційно-освіченим, тобто таким, який уміє доцільно обирати ті новітні технології, які дійсно сприятимуть утіленню нових смислів управління, а не вимірам розвитку якості звітності; мати *концептуальне і локальне* уявлення про планування і розуміти логіку своїх дій за використання сучасного арсеналу конкретних методів.

При цьому зауважимо, що концепція планування будується на певному понятійному апараті. Отже, щоб бути успішним менеджером і ефективно керувати тими чи іншими процесами, потрібно не тільки знати їх природу, а й розуміти зміст тих понять, якими ці процеси позначаються.

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 [5]. *Локальний* цикл планування обов'язково повторюється у виконанні кожної функції під час здійснення всього управлінського циклу [3].

Досліджуючи функції управління, науковці [5; 9;10] стверджують, що планування – форма вияву *процесу планомірності*, спрямована на вироблення основного продукту – *плану*. План – це перш за все документ, у якому містяться основні положення життєдіяльності організації: прогноз розвитку на майбутнє; проміжні і кінцеві цілі й задачі; пріоритети розподілу ресурсів, необхідних для реалізації поставлених задач; механізм координації діяльності різних організаційних рівнів. Це модель прогнозованих результатів в діяльності організації.

Таким чином, *планомірність* – це еволюційний процес розвитку освітньої системи у якісному напрямку, який розширює її горизонти, а отже, і планування. В. Ясинський і О. Гайдей [10] наголошують, що *планомірність* в економіці початку ХХ століття спричинила відповідності між попитом і виробництвом товарів. Ми стоїмо на позиції, що *планомірність* в освітній системі зумовила необхідність її реформування, наявність стандартів, усвідомлення нової філософії, заснованої на суб'єктно-суб'єктних стосунках.

План як продукт управлінського рішення задає основи організації, координації, інтеграції діяльності. Затверджені ним цінності, принципи і цілі є основою для керівництва, мотивації сумісної діяльності, для надання їй змісту і значимості. Планові показники є основою для здійснення контролю, зворотного зв'язку в управлінні. Навіть надзвичайно талановита організація інших управлінських дій не зможе в повній мірі компенсувати помилки та недоліки планування. І навпаки – системне, аналітичне планування дозволяє правильно зорієнтувати управлінську діяльність, допомагає досягти непоганих результатів і раціонально використати час.

І хоча руйнування устрою, заснованого на тотальному плануванні, викликало у багатьох наших громадян негативну реакцію стосовно планування, важливо підкреслити, що планування продовжує залишатися найважливішим видом управлінської діяльності, і його значення не зменшилося - змінилися вимоги до його якості.

1.3. Складові процесу планування.

Досліджуючи зміст функції планування, науковці [3; 5; 10] 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*.

1.4. План як модель процесу 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.

Планове завдання - своєрідна “точка відліку” при визначенні результативності будь-якої праці.

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 порядок, 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.

Досягти успіху можливо при виконанні *трьох головних умов*:

- знання того рівня, на якому знаходиться колектив на початку планування;
- чітке уявлення про той рівень, на який повинна бути піднята робота на кінець запланованого періоду;
- вибір ефективних шляхів і засобів діяльності.

Планування – це проектування бажаного майбутнього і ефективних шляхів його досягнення. Це зброя мудрих, але не тільки їх одних. І в руках дріб'язкових людей планування породжує короткочасний спокій, але не творить майбутнє.

Необхідно планувати роботу так, щоб підлеглі працювали з задоволенням, з почуттям власної гідності, свідомо.

Г. Емерсон з приводу цього зазначив, що «хоч би якою була галузь діяльності, та якщо попереднє планування входить у неї постійним елементом, як тверда звичка, то всі труднощі неминуче відступають перед терпінням і наполегливістю виконавців.

П'ять років планового і реєстрованого руху вперед дають більше, ніж двадцять років випадкових спроб, результати яких залишилися тільки в пам'яті службовців, котрі змінюють один одного».

О.М. Гірняк та П.П. Лазановський засвідчують, що ефективність плану визначається двома параметрами:

- ступінню прийняття його виконавцями;
- якістю та професіоналізмом виконання.

Тільки при високих значеннях цих параметрів на нього можна покладати певні надії. Розглянемо традиційне та індикативне (те, що виходить з умов життєдіяльності колективу, враховує його потреби і напрями розвитку) планування.

Тема 2. Вимоги до планування.

План

1. Принципи планування
2. Елементи планування
3. Форми планування

Ключові слова: принципи планування, елементи планування, форми планування.

Принципи планування – це конкретні правила, які базуються на об'єктивних закономірностях і врахування яких полегшує управлінську діяльність, неодмінно спрямовує процес на позитивний результат і гарантує його досягнення.

Елементи планування – складові процесу розробки плану.

Форми планування – це засіб вираження планового змісту.

2.1. Принципи планування.

Планування здійснюється за певними процедурами, принципами. У науковій літературі їх налічують від 5 до 60. Теоретичне обґрунтування цьому феномену вперше здійснив Ф.Тейлор у праці «Принципи наукового управління».

Існує певна кількість і визначень самого поняття принципи планування.

Зокрема, Г. В. Єльнікова вважає, що принципи дають змогу побудувати діяльність з опорою на об'єктивні закономірності процесу.

В. І. Маслоу, В. П. Драгук, В. 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.І.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 виноудувати у такій послідовності:

1. *Детермінованість*. Обумовленість на закономірності суспільного розвитку. Тому, здійснюючи планування, необхідно враховувати потреби дитини, визнати пріоритет формування її як особистості, аналіз суспільної ідеології освіти, вимоги державно-нормативних документів про загальну середню освіту і реальні умови її функціонування і розвитку.
2. *Науковість і аналітичність* – забезпечення системного аналізу та прогнозування на основі необхідної та достатньої інформації.
3. *Системний підхід* (збалансованість усіх шкільних планів, органічне поєднання перспективних, річних та оперативних планів; цілісна система заходів).
4. *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.
5. *Гуманізм*: заходи, спрямовані на утвердження найвищих духовних цінностей: національна освіта, громадянська і т. д. Це ідеологія закладу освіти щодо виховання нового громадянина, нової України.
6. *Перспективність* – спрямованість на кінечний результат.
7. *Ритмічність* (збалансованість розділів плану протягом року між членами колективу; раціональний розподіл навантажень згідно розділів).
8. *Конкретність*. Наявність вірогідної та всеохоплюючої інформації про стан освітнього процесу.
9. *Реальність*. Заходи відповідають можливостям, функціонування і розвиток організації.
10. *Динамічність*. Змінність під впливом зовнішніх і внутрішніх умов.
11. *Принцип цілепокладання*. Дехто з науковців називає його принципом головної мети.

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 розроблення його продукту – плану. Це зачасти і приводить до того, що річні плани переобтяжені інформаційним змістом (у розділі «Аналіз роботи за рік і перспективи розвитку»), 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.

2.2. Елементи планування.

Ряд науковців виділяє *п'ять елементів* планування.

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 методики передбачень і з'ясування помилок плану і його зривів, а також їх попередження або виправлення на безперервній основі.

2.3. Форми планування.

Форми планування – це засіб вираження планового змісту. На сучасному етапі доцільними є:

- *текстова форма* річного плану;
- *графічна форма* плану (календаризований щомісячно);
- *програмно-цільове планування* (розробляються окремі цільові програми з актуальних проблем роботи школи: “Абітурієнт”, “Соціалізація особистості”, “Виховання громадянина Української держави” тощо);
- *сітьове планування* на основі системності складових та взаємозв'язків між ними;
- *змішана форма плану* (текстово-графічна, текстово-сітьова, тощо).

Тема 3. Особливості оновлення змісту планування.

План

1. Інноваційні технології планування.
2. Директивне та індикативне планування.
3. Особливості традиційного та індикативного планування.
4. Взаємозв'язок між стратегічним, річним, оперативним та індикативним планами.

Ключові слова: директивне планування, традиційне планування, індикативне планування, стратегічне планування, технологія, інновація.

Директивне планування зберігає свої функції в межах реалізації законів та різних нормативно - правових актів, починаючи з Міністерства освіти і кінчаючи місцевими органами самоврядування районного масштабу.

Традиційне планування - акцент спрямовано на ЗУНи (незаперечна відповідність знань учнів до вимог програм, підручників, які до цього часу сприяють формуванню особистості), а не усвідомленню нової якості знань – знань не для об'єму знань, а для розвитку ціннісного потенціалу особистості, як це передбачено індикативним плануванням.

Індикативне планування - це планування, яке виражає зміни освітньої парадигми, пов'язані із змінами в житті суспільства через місію школи, декомпозицію цілей і задач і спрямовує освітню систему на розвиток, а не функціонування.

Стратегічне планування – це процес формування місії й мети, вибір спецефічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів, їх розподіл з метою забезпечення ефективної організації в майбутньому.

Інноваційні технології в плануванні – це перш за все зміна змісту і смислу в стосунках керуючий і керований.

3.1. Інноваційні технології в плануванні.

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 [10]. 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 всіх 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.

Хто не знає, куди прямує, той дуже здивується що потрапив не туди, - сказав у свій час Марк Твен. Отже, перш ніж діяти, треба скласти план дій.

В економічній енциклопедії зазначено, що залежно від змісту і статусу в системі управління розрізняють: директивне, індикативне, стратегічне планування. (Економічна енциклопедія: У 3-х томах / Відп. ред.. С.В. Мочерний. – К.: КНЕУ, 2001. – Т.». с.749.

3.2. Директивне та індикативне планування.

Залежно від змісту та статусу в системі управління розрізняють директивне, індикативне, стратегічне планування.

Аналіз наукових джерел дає підстави вважати, що директивне планування, за умов застосування його в освітній системі, зберігає свої функції в межах реалізації законів та різних нормативно-правових актів, починаючи з Міністерства освіти і закінчуючи місцевими органами самоврядування районного масштабу.

Щодо визначення поняття «індикативне планування», то науковці не мають сталого погляду. Наприклад, існує думка, що в галузі економіки в основі директивного планування є влада, а індикативного – гроші [10].

Вивчаючи сутність індикативного планування, ми переконались, що його доцільно адаптувати і до системи освіти, особливо за умов її реформування. Це планування пов'язане з м'яким директивним впливом через законодавчі та нормативні акти на освітній процес і сприяє забезпеченню творчого напрямку колективу щодо розвитку інноваційних технологій, розробки авторських програм, концепцій та інше. Таким чином, індикативне планування – це планування, яке виражає зміни освітньої парадигми, пов'язані зі змінами в житті суспільства через місію закладу освіти, декомпозицію цілей і задач, спрямованих на забезпечення його конкурентоспроможності.

Отже, індикативне планування, з одного боку, є системою необов'язкових рекомендацій для керованих об'єктів і визначає лише певні пріоритети, які мають одержати максимальну державну підтримку, з іншого – частина індикативного планування є директивною, зокрема, це стосується заходів, що фінансуються з бюджету. Директивними і контрольованими є заходи, що стосуються матеріального забезпечення закладу освіти, оплати праці педагогічних кадрів тощо.

Адаптуючи погляди В. Ясинського та О. Гайдая до освітньої сфери, можна виділити такі основні функції індикативного планування: ретроспективний аналіз, прогнозування й обґрунтування цілей, термінів і умов та можливостей закладу освіти і соціального розвитку країни; розробка системи прямих державних рішень в галузі освіти; формування цільових комплексних програм; раціональне поєднання національних інтересів із внутрішніми і зовнішніми факторами впливу на загальноосвітній заклад в цілому; координація і взаємозв'язок розробки індикативного планування з можливостями фінансування освіти державним бюджетом. Отже, це рохумне відчуття змін у філософії розвитку організації за умов мінливого соціуму.

З огляду на вищезазначене, індикативний план повинен бути схожим більше на ринок у розумінні свободи взаємодії суб'єктів планового процесу, де творчий педагогічний колектив проектує свій розвиток з урахуванням власних можливостей і державного фінансування, створюючи здорові умови конкурентоспроможності з іншими закладами освіти.

Таким чином, освітній заклад, що розвивається, повинен користуватися попитом споживачів (батьків, учнів і держави) з одного боку, і з, іншого боку,

бути конкурентоспроможним щодо йому подібних (мова йде про заклади освіти району, регіону, області і, навіть, на загальнодержавному рівні).

Батьківщиною класичної апробації індикативних планів в економіці є Франція. Україна, ліквідувавши бюрократичну систему планування, у 1993 році майже перейшла на індикативне планування [10].

Таким чином, упровадження французької моделі індикативного планування, заснованої на демократичних засадах координації позиції держави і конкретного регіону в систему освіти України, має передбачати регулювання державним управлінням освітніх процесів таким чином, щоб державна бюрократія не «задушила» ефективного функціонування й розвитку конкретного навчального закладу.

Зміст і структура такого плану народжується в результаті багатоступінчатих інтеграцій і в консенсусі (оскільки в його реалізації зацікавлені всі учасники). Водночас міністерські директиви виступають як індикатори-носії інформації про очікувані результати, тобто мають концептуальний, а не циркулярний характер.

3.3. Особливості традиційного та індикативного планування.

Розглянемо більш детально порівняльну характеристику традиційного та індикативного планування

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика традиційного та індикативного планування

№	Традиційне планування	Індикативне планування
1	Забезпечує функціонування (потенційні можливості колективу використовується в межах приписів)	Забезпечує розвиток (якісне нарощування нових можливостей і їх реалізацію)
2	Акцент на ЗУНи (незаперечна відповідність знань учнів вимогам програм, підручників, які до цього часу сприяють формуванню особистості, а не є засобами її розвитку, ціннісного потенціалу)	Розвиток ціннісного потенціалу особистості (усвідомлення нової якості знань – знань не для об'єму знань, а для розвитку ціннісного потенціалу особистості)
3	Відсутність критеріїв і оцінок замірів якості знань, спрямованих на розвиток особистості приводить до замірів якості звітності	Законодавче делегування розробки нових критеріїв оцінки якості знань, засноване на кваліметричних, комплексних, рейтингових підходах

4	Прагнення перевести управління освітою з режиму функціонування в режим розвитку при збереженні функціональної звітності	Забезпечення достатнього рівня інноваційної грамотності учасників, які створюють умови для розвитку навчально-виховного процесу
5	Суєтний активізм демократизація псевдо діяльності в процесі вибору психолого-педагогічних концепцій, теорій підходів з метою модернізації управління	Забезпечення знань не лише інноваційних підходів, концепцій, а усвідомлення і грамотне наукове розуміння їх смислу
6	Репродуктивне засвоєння нових технологій	Впровадження лише тих технологій, які дійсно втілюють нові смисли управління
7	Одноосібний аналіз основних показників та проблем закладу освіти	Колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем
8	Аналіз та формування висновків щодо стану формальної структури колективу	Аналіз та формування висновків щодо стану та перспектив розвитку формальної та неформальної структур колективу
9	Розвиток критичності мислення керівника як основа для удосконалення діяльності	Самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа удосконалення

Отже, якщо традиційне планування забезпечує *функціонування* (потенційні можливості колективу реалізуються в межах приписів), то *індикативне* – *розвиток* (якісне нарощування нових можливостей і їх реалізацію). У *традиційному* акцент спрямовано на ЗУНи (незаперечна відповідність знань учнів до вимог програм, підручників, які до цього часу сприяють формуванню особистості), а не усвідомленню нової якості знань – знань не для об'єму знань, а для розвитку ціннісного потенціалу особистості, як це передбачено індикативним плануванням. Відсутність критеріїв і оцінок замірів якості знань, спрямованих на розвиток особистості, приводить до замірів якості звітності в традиційному, тоді як в *індикативному* законодавче делегування розробки нових критеріїв оцінки якості знань, засноване на кваліметричних, комплексних, рейтингових підходах. Прагнення перевести управління освітою з режиму функціонування в режим розвитку за умов збереження функціональної звітності перебуває в основі *традиційного*, *індикативне* ж прагне до забезпечення достатнього рівня інноваційної грамотності учасників, які спрямовують розвиток навчально-виховного процесу. Суєтний активізм, демократизація псевдодіяльності в процесі вибору психолого-педагогічних концепцій, теорій, підходів з метою модернізації управління лежить в основі традиційного планування, а індикативне будується

на забезпеченні не лише знань інноваційних підходів концепцій, а й усвідомленні й грамотному науковому розумінні їх смислу. Репродуктивне засвоєння нових технологій – традиційний погляд на планування. Упровадження лише тих технологій, які дійсно втілюють нові смисли управління – основа індикативного планування.

Очевидно, за умов перехідного періоду в економіці і політиці держави важливо знайти оптимальне співвідношення між індикативним рекомендаційним (пріоритетним) і суто індикативним (вказівним), пам'ятаючи, що рекомендаційне (пріоритетне) планування передбачає право учасників цього процесу на творчість, власне бачення напрямів розвитку. Наприклад, з метою ліквідації певних проблем у закладі освіти керівництво розробляє систему заходів з їх ліквідації з урахуванням обраної місії, а індикативне (вказівне) планування з позиції Міністерства освіти, місцевих органів самоуправління формує напрями щодо стратегічного розвитку галузі в цілому, визначає пропорції, встановлює певні пріоритетні цілі на загальнодержавному стратегічному рівні.

3.4. Взаємозв'язок між стратегічним, річним та оперативним планами.

Немає сумніву, що між стратегічними, річним й оперативними планами мають бути прямі й зворотні зв'язки, які дозволяють забезпечити їхню узгодженість.

Якщо *стратегічний* план визначає, що повинно бути зроблено, то *річний і оперативний* – як це зробити: тобто коли, у які етапи, за допомогою яких заходів і ким. Принципова особливість стратегічного планування в тому, що за багатомірністю і багатоаспектністю цього процесу інтегрується приватна стратегія закладу освіти.

Таким чином, *індикативне планування* – це система планування закладу освіти, тобто: стратегічний, річний, щомісячний чи тижневий плани роботи. Річний план – це основний документ діяльності освітньої організації, в якому висвітлюється мета і завдання на рік, а з іншого боку – це спеціальний інструмент управління або функціональна форма безперервності стратегічного планування як основної складової індикативного.

Отже, кожна із зазначених форм індуктивного планування відображає певний ступінь зрілості колективу, засоби налагодженості, взаємодії всіх етапів його становлення й розвитку.

При цьому зауважимо, що поряд з визначенням необхідності розробки стратегій, значна кількість керівників шкіл все ж надає перевагу оперативним діям. Якщо методика планування на рік досягла значних зрушень в системі роботи закладу освіти, то система проектування є прерогативою далеко не всіх освітніх організацій. Перспективні плани здебільшого мають статистичний, а не концептуально-аналітичний зміст, теоретично не обґрунтовується місія як основна передумова існування освітньої організації. Зокрема, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року та інші законодавчі й нормативні документи не забезпечені системою різнорівневих комплексно-цільових програм для регіонів, навчальних закладів

різних типів і форм власності тощо. Не напрацьовано і відповідної технології планування, хоча останнім часом вийшли роботи вітчизняних учених, присвячені цій проблемі (Л. Даниленко, О. Гайдей, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Л. Карамушка, Ф. Хміль, Л. Федулова, В. Ясинський та інші).

Адаптація елементів методології індикативного планування до системи планування в освітніх організаціях – це шлях до ефективного керівництва в умовах швидких змін у житті суспільства і реформування освіти.

У контексті сказаного, вважаємо, що індикативне планування в галузі освіти дійсно потребує глибокого теоретичного осмислення, зокрема як його змісту, так і форм його вияву. Важливою ознакою цього феномену є можливість здійснювати корекцію розвитку закладу освіти залежно від зовнішніх і внутрішніх флуктуацій, якими є органи управлінської ієрархії, соціум та внутрішкільні процеси.

У змісті самого поняття «індикатор» (прилад для вимірювання, визначення; речовина, після введення якої до розчину можна встановити його хімічну природу) закладено сутність змін вектора планування від директивного до гнучкого, передбачливого, навіть альтернативно-варіативного щодо однієї й тієї ж організації. Тобто, складання з основним варіантом плану двох інших: песимістичного й оптимістичного [10].

Отже, мова йде про те, що окреслюючи стратегію розвитку закладу освіти, доцільно розробляти кілька її варіантів і, оцінивши їх, обрати найкращий, розділивши загальні завдання на такі дрібні складові, які б конкретизували й уточнювали напрям діяльності організації не лише в тактичних (річних) планах, а й в оперативних, забезпечуючи тісні прямі і зворотні узгоджувальні зв'язки. Якщо ми говоримо про гнучке управління, то саме воно і виражатиметься в індикативному плануванні з урахуванням директив і стратегії розвитку.

Тема 4. Роль цілепокладання у функції планування

План

1. Педагогічний аналіз як елемент функції планування
2. Цілепокладання у процесі планування.
3. Декомпозиція мети у визначенні цілей і завдань на рік.

Ключові слова: педагогічний аналіз, цілепокладання, місія, ціль.

Педагогічний аналіз – цілісна система зв'язків, які характеризують взаємодії кінцевих результатів діяльності закладу освіти з факторами і причинами їх досягнення.

Цілепокладання – процес формування цілі як ідеального образу бажаного (цілеформування); її досягнення і втілення у результаті діяльності (цілереалізація).

Місія – це філософія розвитку закладу освіти, бачення його перспектив.

Ціль – має бути реальною, зрозумілою, кількісно та якісно визначеною, розмежованою у часі та просторі, тобто відповідати певному рівню, визначеному стандарту.

4.1. Педагогічний аналіз як елемент функції планування.

Ю.А.Конаржевський у своїй книзі «Аналіз підсумків навчального року» підкреслює, що в підсумковому педагогічному аналізі дуже важливо розглянути цілісну систему зв'язків, які характеризують взаємодії кінцевих результатів діяльності закладу освіти з факторами і причинами їх досягнення. Як показує досвід, на якість освітніх досягнень учнів, як один із кінцевих результатів діяльності закладу освіти, впливає якість викладання, яка, у свою чергу, може бути вища або нижча залежно від рівня організації праці вчителів, ефективності системи роботи з педагогічними кадрами, матеріальних і гігієнічних умов їх праці та якості управління. Маємо на увазі шість покрокових ланцюжків, кожний із яких дає можливість керівнику закладу освіти зорієнтуватися не тільки в виборі й оцінці кінцевих результатів діяльності колективу, але й у визначенні факторів і причин (результат – фактор – причини):

1. Якість освітніх досягнень – якість вткладання – раціональна організація праці – робота з педагогічними кадрами – матеріальні й санітарно-гагаєнічні умови – система контролю.

2. Рівень вихованості – якість виховної роботи – система роботи з педагогічними кадрами – система роботи з батьками – система контролю.

3. Готовність до праці – трудова підготовка – робота з кадрами – робота з батьками – робота з позашкільними закладами – система контролю.

4. Готовність до продовження освіти – якість освітніх досягнень – якість викладання – раціональна організація навчальної праці – навчально-матеріальна база – робота з кадрами – система контролю.

5. Збереження здоров'я дітей – фізична культура і медичне обслуговування – раціональна організація праці – робота з кадрами – робота з батьками – система контролю.

6. Виконання загальної освіти – створення умов для забезпечення прав особистості на отримання освіти з урахуванням індивідуальних можливостеу і інтересів учнів – система контролю.

4.2. Цілепокладання у процесі планування.

У наукових дослідження, зокрема Г.В.Єльнікової, стверджується, що цілепокладання – це функція управління, бо управлінський цикл починається з визначення мети. Ми поділяємо позицію Є.М.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 на основі аналізу інтересів споживачів (учнів, батьків) і окреслює шляхи задоволення цих інтересів.

Місія – це імідж закладу освіти, засіб формування командного духу, культури організації.

Місія конкретизується в меті.

Поташник М.М., Моїсеєв О.М. вважають, що мета – це образ бажаного результату з фіксованим часом отримання, співвіднесений з можливостями його отримати саме у визначений час. Вона мотивує суб'єкт діяти в напрямку досягнення результату таким чином, 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.

4.3. Декомпозиція мети у визначенні цілей і завдань на рік.

Щоб бути ефективними, множинні цілі організації повинні взаємно підтримувати одна одну, тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Існує декілька підходів до визначення мети освіти в цілому й конкретного закладу освіти зокрема. Так, наприклад, Левіт М.В. визначає класичну, реальну й соціальну мету освіти.

Класична мета освіти — це система освіти, яка веде до створення умов, необхідних для розвитку особистості.

Реальна мета освіти - це функціональна діяльність, яка передбачає, що особистість одержить корисні життєві навички й уміння для отримання тієї чи іншої професії. Тобто реальна мета веде до створення умов для здобуття освіти в майбутньому.

Соціальна мета освіти - це надання учасникам освітнього процесу допомоги в подоланні труднощів (психологічних, психофізичних), виявленні своїх можливостей .

Але, як найбільш прийнятний, спеціалісти пропонують варіант мети особистісно орієнтованої освіти в діяльнісному розумінні. Так, Лазарєв В.С, розглядаючи структуру мети загальної освіти, конкретизує:

- складові результату освіти;
- характеристики результату освіти;
- параметри бажаних рівнів досягнення .

Стратегії повинні визначати, як досягти мети. Вони є довготривалими планами, завдання яких полягає в забезпеченні розвитку організації, включають розподіл ресурсів і тісно пов'язані з політикою державних органів і бюджетом.

Розглянемо модель “Дерево цілей”. Запропоновану В.І.Зверевою.



Якщо об'єднати цілі I і II рівнів або II і III рівнів, то будуть сформовані задачі закладу освіти на новий навчальний рік.

Наприклад, необхідно створити умови, які забезпечують перехід закладу освіти, керівника, вчителя, учня у режим розвитку. Для цього слід гуманізувати взаємини у системі «керівник — вчитель — учень — батьки»; здійснювати методичне забезпечення педагогічного пошуку щодо створення адаптивної системи освіти; стимулювати якісну роботу вчителя, учня, керівника.

Таким чином, завдання, на відміну від цілей, містять вказівку не тільки про предмет удосконалення, засоби і результати, але й про способи його досягнення.

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;
- необхідно 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 школи не повинен допускати конфліктних цілей;
- необхідно визначити орієнтовні результати, яких слід досягти у процесі формування цілей;
- необхідно 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 визначати 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.

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.

Тема 5. Організація процесу планування.

1. Концепти оновлення змісту і структури річного плану закладу освіти.
2. Алгоритм розробки річного плану.
3. Структурування річного плану.

Ключові слова: концепти, алгоритм, етапи розробки плану, структура, зміст, моделі структур.

Концепти – інноваційні ідеї, яка містять творчий зміст.

Алгоритм – покрокові етапи розробки плану.

Етапи розробки плану – складові алгоритму.

Структура – будова річного плану.

Зміст – суть, внутрішня особливість розділів.

Моделі структур – авторські, за Законом України «Про загальну середню освіту».

5.1. Концепти оновлення змісту і структури річного плану закладу освіти.

В сучасних умовах практичних кроків реформування освіти, утвердження її нової філософії і методології планування як функція управління закладом освіти набуває особливого значення.

Орієнтація освітньої організації на зовнішнє середовище, його спрямування на забезпечення запиту соціуму потребує від керівників умінь визначати перспективні цілі діяльності колективу, формувати шкільну 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 школи, 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 загально визнані, 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.

Важко знайти посібник чи підручник з основ менеджменту, де б не йшлося про планування (М. Альберт, М. М. Мартиненко, М. Х. Мескон, М. І. Кабушкін, Ф. Хедоурі, Ф. І. Хміль, А. В. Шегда та інші).

Планування роботи в освітній галузі знайшло своє теоретичне обґрунтування й відображення в документах Міністерства освіти і науки України та працях науковців (Л. Є. Лікарчука та А. Г. Соколова, В. А. Білоголовського та В. І. Маслова, І. П. Осадчого, А. А. Попова, Д. І. Ряшенцевої, В. С. Татяниченко та інших).

Проблеми розробки стратегічних та річних планів у закладах освіти, організацію процесу планування описали Н. О. Анікіна, Н. М. Городова, Є. М. Єрмола, В. І. Зверєва, О. Р. Суржик, Л. П. Пасечнікова, Р. І. Черновол-Ткаченко та інші.

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.

Річний план роботи закладу освіти має базуватися на усвідомленні керівництвом потреб в конкретних результатах. При цьому мета має виступати як спроектований, передбачений наслідок, ідеалізований кінцевий результат та

активізує 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 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 планування є абстрактна генеральна мета сформульована на основі глибокого аналізу стану системи і декомпозована на цілі і підцілі.

5.2. Алгоритм розробки річного плану.

Процес підготовки річного плану повинен мати виключно колективний характер. Забезпечення суб`єктно-суб`єктних стосунків в аналізі діяльності за попередній період, прогнозуванні, виборі заходів на новий період, структуруванні і розробці розділів плану – основа його життєздатності і виконуваності.

Для підготовки плану роботи закладу освіти створюються:

- творча ініціативна група;
- координаційна рада;
- експертна рада.

Функції творчої групи:

- розробка рекомендацій учасникам планування щодо аналізу діяльності за попередній відрізок часу, досягнення мети, вирішення завдань;
- визначення пріоритетних напрямів діяльності;
- розробка цільових установок до розділів плану;
- розробка рекомендацій до планування діяльності за визначеними напрямками;
- внесення необхідних змін до структури плану;
- підготовка плану.

Функції координаційної ради:

- координація діяльності учасників планування;
- координація розділів плану щодо змісту діяльності, термінів виконання запланованого, виконавців, узагальнення інформації, виведення її на рівні обговорення;
- координація річного плану з планом розвитку освіти в районі.

Функції експертної ради:

- експертна оцінка аналізу управлінської діяльності за попередній період;
- експертиза дотримання вимог до складання плану;
- експертна оцінка плану в цілому.

Роботою творчої групи, експертної та координаційної ради керує директор школи.

Існують різні підходи до визначення алгоритму планування діяльності, але більшість відповідає загальній моделі, яку можна представити так (А.М. Єрмола):

- визначення предмета планування. Спочатку треба відповісти на питання: що необхідно спланувати (усю діяльність, якийсь напрям, конкретну справу);

- визначення часового періоду: який період часу необхідно спланувати (більше року, півріччя, місяць тощо);

- структурування предмета планування. Те, що планується, необхідно розділити на можливі складові частини (виділити напрями, змістовні чи тематичні блоки, види діяльності, тобто уявити ідеальний образ планованого, потім відібрати потрібне й реальне);

- аналіз результатів діяльності колективу, підрозділу, закладу тощо. Структурування допоможе відповісти на питання: яка інформація, які знання необхідні, щоб спланувати роботу. На даному етапі необхідно визначити напрями аналізу й здійснити його;

- узагальнення результатів аналізу. Це логічне попереднього кроку, у результаті якого повинен скластись образ діяльності, її особливостей, тобто визначається база даних - відповідна точка для моделювання діяльності;

- цілепокладання.

- саме під час цілепокладання здійснюється первинне прогнозування результатів;

- колективне планування, яке передбачає включення в процес спільного пошуку ідей, пропозицій усіх, хто причетний до планової діяльності;

- вибір засобів досягнення поставленої мсти, вирішення завдань, засобів відстеження й оцінки результатів. На даному сталі вибираються зміст, методи, технології, які дозволяють вирішувати поставлені завдання. Прогноз продовжується, результати уточнюються, конкретизуються, вибираються способи їх контролю й оцінки;

- розподіл подій у часі. Залежно від того, який відрізок часу планується, визначаються етапи, періоди, дати; вибудовується логіка справ і подій;

- оформлення плану.

Загальний алгоритм планування підходить для будь-якого виду діяльності, для будь-якого виду плану, для будь-якого відрізка часу.

В алгоритм планування роботи закладу освіти в умовах нової освітньої парадигми закладено результати розвитку, а не функціонування, що принципово змінює вектор дії прогнозування.

Звичайно, що якість плану залежить також і від раціональної методики його складання.

Методика - сукупність взаємопов'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи.

Науковці перераховані кроки планування (за Т.В. Ільїною) об'єднують у декілька етапів.

Зокрема, Семенов В.П. зазначає, що методика розробки річного плану включає орієнтовно такі етапи:

Підготовчий етап: (вересень поточного року – квітень наступного)

- науково-теоретичне обґрунтування моделі плану (тезаурус законодавчих і нормативних документів, ґрунтовних наукових праць і добірки періодики; накопичення експертних методик, вибір діагностик, вибір графічних моделей демонстрації результатів діяльності)
- вивчення досвіду планування в школах району, міста, області;
- системний аналітичний підхід в уточненні і визначеності структури
- комплектування творчих груп по розробці розділів плану.

Мета: створення оптимальних умов для творчої співпраці по накопиченню інформаційного матеріалу для забезпечення успішного планування.

На цьому етапі відбувається розподіл кадрів по групах, визначення їх обов'язків, делегування їм повноважень, встановлення зв'язку між підсистемами і забезпечення раціонального управління. Творчі групи як правило очолюють заступники директора з навчально-виховної роботи, іноді досвідчені майстри педагогічної справи – вчителі. Директор школи проводить з ними інструктаж по обліку та аналізу інформації.

У ході роботи аналізуються відкриті уроки, контрольні зрізи, експертизи та анкетування учнів, батьків, вчителів, громадських організацій з питань освітнього процесу, моніторинги і т.п.

Проводиться відстеження і вивчення законодавчих документів про освіту (Укази Президента, Верховної ради та її президії, розпорядження та рішення Кабінету Міністрів України з питань освіти).

Окрему папку складають нормативні документи Міністерства освіти України та інших Міністерств, Департаментів освіти міського і обласного підпорядкувань, районних управлінь і відділів освіти, які необхідно врахувати при складанні планів. Це – положення, інструкції, накази, концепції, різні довідки з питань роботи школи.

Розглянемо коротко ці етапи. Головним завданням підготовчого періоду є збір, накопичення матеріалу про результати роботи школи. Директор закладу освіти на початку навчального року повинен визначити склад членів педколективу, який буде брати участь у розробці плану, У групу по складанню плану входять досвідчені вчителі, учні, батьки. Директор повинен провести з ними інструктаж по збору, накопиченню, обліку та аналізу інформації. Необхідний матеріал для планування слід концентрувати в одному місці. Це можуть бути папки або спеціально відведені місця у шафі. Зібрана інформація розподіляється по групах. *Першу (і головну) групу* складають матеріали внутрішкільного життя. До цієї групи ми відносимо аналізи відвіданих уроків, контрольних робіт, усного опитування учнів. Проведення та

обробка даних анкетування вчителів, учнів, батьків з питань навчально-виховної роботи школи, бесід з учнями, класними керівниками, з керівниками учнівського комітету чи парламенту з метою з'ясування стану успішності і рівня вихованості учнів, їх розвитку.

Другу групу матеріалів складають *нормативні документи* Міністерства освіти і науки України та інших Міністерств держави, Департаментів освіти міських і обласних, які необхідно врахувати при складанні плану. Це - положення, інструкції, накази, концепції, різні довідки з питань вивчення роботи школи, рішення колегій міністерства, Департаментів (міста і області). Додатковим матеріалом можуть бути журнальні та газетні статті про передовий педагогічний досвід шкіл держави, області, району, країн далекого і близького зарубіжжя.

Третю групу матеріалів складають *законодавчі документи*. До них доцільно віднести Укази Президента, Постанови Верховної ради та її Президії, розпорядження та рішення Кабінету міністрів України з питань освіти, Закони.

Окремі керівники шкіл на підготовчому етапі планування проводять анкетування вчителів та учнів.

Другий етап (квітень-травень) – розробка варіанта плану. У цей період директор школи знайомить членів комісії з результатами педагогічного аналізу, з накопиченими матеріалами. Разом з членами комісії формулюють основні цілі і завдання школи на новий навчальний рік. Складається план за розділами у відповідності до поставлених цілей і завдань. Директор школи постійно проводить консультації із членами комісії, надає їм допомогу, перевіряє узгодження розділів плану, проводить корегування. На цьому етапі в основному завершується робота над планом. Бажано було б у цей час у школі мати план районного управління освіти чи Департаментів міста і області. Готовий варіант плану директор школи обговорює перш за все із своїми заступниками, потім з усіма учасниками планування.

На третьому етапі (друга половина травня) з проектом плану необхідно ознайомити весь педагогічний колектив, актив учнів та батьків, членів Ради школи. Вислухавши їх зауваження, побажання та пропозиції, директор школи вносить корективи в розділи плану. Бажано віддрукувати декілька екземплярів проекту плану, дати їх групам учителів для ознайомлення і внесення змін, доповнень. Це підвищить ефективність обговорення. Ознайомлення з проектом плану всіх працівників школи дасть їм можливість ще до відпустки скласти свої індивідуальні плани малих колективів, груп вчителів.

На четвертому етапі (з квітня по 31 серпня) директор закладу освіти доробляє план, вносить остаточні доповнення, зміни в розділі, враховуючи зміни, які відбулись за літо. Проект плану в остаточному вигляді обговорюється і затверджується на розширеному засіданні серпневої педагогічної рад та ради закладу освіти. Прийнятий план підписує директор і голова ради закладу освіти і скріплюють печаткою. З цього часу він є обов'язковим для виконання всіма педагогічними працівниками як головний документ діяльності закладу освіти.

П'ятий етап розробки плану дає можливість керівникам і педагогам закладу освіти вносити в нього вмотивовані зміни, доповнення. Робити це доцільно один раз на місяць чи семестр. Якщо зміни значні, то їх слід погодити з колективом.

5.3. Структурування річного плану.

Структура - взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого; будова (ст. 789. Словник укр. мови, Т.9, вид-во Наукова думка, К., 1978).

Зміст - суть, внутрішня особливість розділів (т. III, ст. 624, там же). Структура річного плану повинна відображати систему навчально-виховної роботи в школі, а також організаційну і контролюючу діяльність її керівників. Система навчально-виховної роботи визначається керівником школи разом з радою та колективом учителів, учнів та батьків.

Технологічна схема визначення структурної форми річного плану.

1. Вивчити принципи планування.

2. Познайомитись з рекомендаціями щодо структурування річного плану у науковій літературі і нормативних документах.

3. Скласти таблицю структурних форм, які подані в наукових джерелах, нормативно-законодавчих, в планах роботи закладів освіти.

4. Проаналізувати таблицю та, виходячи зі специфіки діяльності свого закладу освіти, визначити оптимальну структурну форму плану, обґрунтувати коротко мотиви вибору на оперативній нараді.

Структура плану виробляється на основі завдань, які постали перед закладом освіти, можливостей даного колективу, особливостей контингенту учнів, матеріальних ресурсів, які має школа. Безумовно, що структура плану не може бути нав'язана зверху і тим більше не може бути єдиною обов'язковою для всіх шкіл. Міністерство освіти України передбачає право керівників шкіл і педагогічних колективів на варіативність вибору структури планів. Вивчення даного питання в науковій літературі та на основі досвіду шкіл показують, що майже всі автори рекомендують свій варіант структурної побудови плану. Немає єдиної структури планів і в практиці шкіл.

Що ж можна покласти в основу визначення структури річного плану? За якою основою здійснювати відбір його компонентів: за колективами, процесами, видами діяльності, формами організації чи за чимось іншими? Питання ці не прості, і, щоб відповісти на них, знову звернемося до прикладів.

Якщо, наприклад, відбір компонентів в структуру річного плану здійснюється за колективами (за В.І. Зверевою), то його розділи можуть бути представлені у такий спосіб:

"Система роботи з педагогічними кадрами";

"Система роботи з учнями";

"Система роботи з батьками і громадськістю";

"Система роботи з керівниками школи" тощо.

Якщо ж за основу відбору компонентів річного плану школи як системи покласти процеси, то в його структурі необхідно буде виділити інші розділи:

"Навчально-виховний процес";

"Позаурочний виховний процес";

"Процес управління школою (планування, організація, контроль, регулювання тощо)" і т. ін.

Структурування річного плану школи за видами діяльності обумовило б необхідність виділення в ньому таких розділів:

"Педагогічна діяльність";

"Діагностико-корекційна діяльність";

"Пізнавальна діяльність";

Розвиваюча діяльність";

Ігрова діяльність";

Наукова діяльність";

Трудова діяльність";

Управлінська діяльність" тощо.

Можливий вибір компонентів річного плану й за іншими основами. Головне, щоб вони були взаємопов'язані, взаємно доповнювали і не дублювали один одного, щоб вони представляли собою цілісність.

Апробація різних підходів до вибору розділів річного плану роботи школи в педагогічній практиці показала, що найбільш ефективним є конструювання його за колективами, так як в такому разі план виходить цілісним (охоплює всіх учасників педагогічного процесу), компактним (виключає безліч розділів плану), а його структура - науково обґрунтованою системним підходом до її моделювання.

Можливі й інші підходи до побудови структурного річного плану роботи школи. Зокрема, нема необхідності виключати з практики традиційний підхід - відбір розділів за напрямками діяльності школи:

"Робота із забезпечення обов'язкової освітньої підготовки учнів. Соціальний захист школярів";

Система роботи з педагогічними кадрами. Підвищення їх кваліфікації";

"Система позакласної виховної роботи з учнями";

"Спільна робота школи з батьками і громадськістю";

"Фінансово-господарча діяльність. Зміцнення навчально-матеріальної бази школи";

"Система внутрішньошкільних заходів".

Планування роботи шкіл, які працюють в інноваційному режимі, в режимі дослідно-експериментальних майданчиків, має свою специфіку. Врахування її передбачає введення до структури річного плану особливого розділу - "Управління інноваційними процесами в школі. Дослідно-експериментальна робота школи". Розширення міжвідомчих наукових і міжнародних зв'язків шкіл обумовлює необхідність включення до структури річного плану ще одного розділу - "Міжвідомчі, наукові та міжнародні зв'язки".

Як слушно зауважує Я. Калинович [с.122 Аспекти управлінської діяльності в школі. Ч.1/Упорядник Н. Мурашко.- К.: Редакція загальнопедагог. газет, 2003.- 128с. -(“Бібліотека “Шкільного світу”)]

Річний план роботи загальноосвітнього закладу – це основний документ, який регламентує і координує діяльність учасників навчально-виховного процесу, колегіальних органів. Тому не доцільно вміщати до розділів плану інформацію, яка може бути винесена в додатках:

- тематика і питання педагогічних рад;
- тематика оперативних нарад за участю директора;
- тематика засідань науково-методичної ради;
- тематика засідання методичних осередків;
- тематика семінарів з актуальних проблем психології, дидактики;
- тематика занять школи молодого педагога, класного керівника;
- графік вивчення системи роботи вчителів, які атестуватимуться;
- тематика батьківських зборів;
- тематика днів профілактики;
- угоди про співпрацю, партнерство з ВНЗ та іншими навчальними закладами області;
- угоди про міжнародні зв'язки.

Усю цю тематику доречно спланувати у вигляді комплексно-цільової програми тематичного змісту організаційних заходів управління закладом освіти.

Тема 6. Оцінка якості річного плану.

Ключові слова: технологія, кваліметрія, кваліметрична модель.

Технологія - сукупність знань про методи, досконалі методики здійснення виробничих процесів у будь-якій галузі з метою їх вдосконалення.

Кваліметрія - теорія вимірювання властивостей речей, які визначаються через їхню якість кількісними показниками.

Кваліметрична модель - найчастіше факторно-критеріальна, що передбачає розчленування об'єкта на структурні елементи; розглядаючи об'єкт як систему, оцінюють кожен елемент як сукупність взаємопов'язаних складових.

План

1. Технологія оцінювання річного плану.
2. Кваліметрична оцінка річного плану.

6.1. Технологія оцінювання річного плану.

Технологія – це система методів, засобів і прийомів управління, орієнтованих на якісні зміни в організації. Доцільно обрана технологія оцінювання річного плану забезпечує не поверховий погляд на його зміст, а

дозволяє втілити наявність чіткого зв'язку між державним (соціальним) замовленням на освіту і системою оцінювання педагогічної діяльності закладу освіти, своєчасно ліквідувати прогалини у представленому на розгляд проекті.

Останнім часом на зміну жорсткої визначеності критеріїв оцінки експерта (інспектора, керівника), озброєного славнозвісними пам'ятками з переліком питань для перевірки, приходять більш гнучка, орієнтована на об'єктивність, нормативність, кількісну визначеність кваліметрична модель.

Програма вивчення річного плану роботи закладу освіти може бути стислою або розгорнутою. Справа не в її обсязі, а насамперед у наявності в ній тих показників, які дозволяють дати об'єктивну оцінку якості плану і результатів діяльності його розроблювачів до початку навчального року.

Для створення факторно-критеріальної моделі виокремлюються параметри, фактори і критерії (першого, другого і т.д. порядку). За параметри приймаються величини, які характеризують основні якості об'єкта (чи його головні складові), що відповідають глобальним цілям об'єкта. Відповідно фактори розкривають кожен з параметрів, а критерії деталізують фактори.

Серед критеріїв оптимальності планів закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) особливо виділимо такі:

- суспільна значимість цілей і задач, визначених у плані на майбутній період роботи закладу освіти;
- аналітичність побудови плану;
- єдність цілей роботи, яка планується і засобів їх досягнення;
- реальність виконуваності плану.

Відповідно до цих критеріїв пропонуємо одну із таких моделей.

Таблиця 6.1.

Оцінювання якості річного плану в закладі освіти

№ з/п	Параметри	К ваг	Фактори	К ваг	Критерії I порядку	К ваг	Оцінка
1.	Цільова спрямованість	0,1	Планування діяльності ЗЗСО на діагностичній основі	0,7	Вивчення утруднень в діяльності	0,25	
					Вивчення потреб учасників освітнього процесу	0,25	
					Нормативне забезпечення діяльності ЗЗСО	0,5	
			Мета діяльності ЗЗСО	0,3	Відповідність стратегії розвитку ЗЗСО	0,2	
					Відповідність мети нормативним документам	0,3	
					Орієнтація на підвищення профкомпетентності педагогів	0,5	
2.	Зміст плану	0,1	Науковість	0,6	Відповідність теорії освітньому	0,2	

					менеджменту		
					Розробка нових педагогічних технологій та організація їх впровадження	0,3	
					Дослідження впровадження прогресивного педагогічного досвіду, окремих методик	0,2	
					Рівень наукового керівництва за виконанням	0,3	
3.	Структура річного плану	0,2	Загальні вимоги	0,2	Відповідність структури плану, меті та змісту, кількісному та якісному складу педагогів	0,6	
					Упровадження сучасних технологій в реалізації поставленої мети	0,4	
			Структурні підрозділи ЗЗСО	0,7	Відповідність структура планування роботи методичних об'єднань, предметних кафедр цілям і завданням ЗЗСО	0,4	
					Відповідність структури планування роботи творчих груп та інших професійних об'єднань педагогів (динамічні групи, творчі лабораторії, ТТК тощо)	0,35	
					Наявність комплексно-цільових програм	0,25	
4.	Результативність планування	0,5	Підвищення професійної компетентності педагогів	0,5	Перехід на новий рівень компетентності	0,5	
					Підвищення рівня викладання основ наук	0,2	
					Підвищення кваліфікаційної категорії та отримання професійних знань	0,1	
					Участь у професійних конкурсах, науковій роботі	0,2	
			Вплив системи планування на	0,2	Рейтинг закладу освіти в районі,	0,1	

		результативність роботи ЗЗСО	регіоні			
			Рівень освітніх досягнень учнів	0,3		
			Рівень та результативність роботи з обдарованими (турніри, одімпіади, МАН)	0,2		
				Рівень науково-дослідної роботи (районний, обласний, всеукраїнський)	0,4	
		Управлінська ефективність реалізації річного плану	0,2	Забезпечення оптимально необхідних для вирішення поставлених завдань витрат часу	0,2	
				Забезпечення морально-етичних, навчально-матеріальних, санітарно-гігієнічних та етичних умов	0,15	
				Повнота і комплексність управлінських дій (планування, розроблення концепцій і програм, інструктування, облік, отримання зворотної інформації)	0,15	
				Забезпечення координацій дій усіх організацій, установ, що беруть участь у реалізації плану	0,1	
				Наявність системи контроль за виконанням плану	0,2	
				Наявність системи стимулювання та мотивації за результатами виконання плану	0,2	

Відповідно до отриманих результатів визначається якість оцінки річного планування на навчальний рік:

$0 < K < 0,5$ рівень незадовільний;

0,5 < K < 0,65 рівень критичний;
 0,65 < K < 0,80 рівень допустимий;
 0,80 < K < 0,95 рівень достатній;
 0,95 < K < 1 рівень оптимальний.

Ми підтримуємо позицію науковців про те, що не можна ідеалізувати факторно-критеріальне моделювання та приймати рішення лише за результатами кваліметричного оцінювання, оскільки головне завдання керівника забезпечувати досягнення організаційних цілей за будь-яких підходів, які забезпечують не лише функціонування закладу освіти, а і розвиток на основі корпоративної культури організації.

Тема 7. Система планування в закладі освіти.

План

1. Законодавчо-правове регулювання системи планування в закладі освіти.
2. Перспективний план закладу освіти.
3. Особисте тижневе планування керівника закладу освіти.

Ключові слова: закон, правове регулювання, законодавчо-правове регулювання, перспективний план, особисте тижневе планування керівника.

Закон – категорія, що відображає сутнісні, загальні, стійкі, повторювальні відносини залежності між предметами і явищами об'єктивної дійсності, що витікають з їх сутності.

Правове регулювання - це упорядкування суспільних відносин здійснюване державою за допомогою права і сукупності правових засобів, їх юридичне закріплення, охорона і розвиток.

Законодавчо-правове регулювання – упорядкування на законодавчо-правовій основі відносин між суб'єктами, які набувають певної правової форми державно-владного характеру.

Перспективний план – план, що передбачає майбутній розвиток організації, від якого очікують сприятливих результатів.

Особисте тижневе планування керівника – розробляється відповідно до річного плану роботи закладу освіти на тиждень у довільній формі.

7.1. Законодавчо-правове регулювання системи планування в закладі освіти.

Законодавчо-правове регулювання системи планування в закладі освіти передбачає упорядкування на законодавчо-правовій основі відносин між суб'єктами, які набувають певної правової форми державно-владного характеру через відповідну систему заходів, прописаних у різних видах планів.

Теорія і практика менеджменту розглядає планування як стратегічну функцію, що охоплює всі ділянки діяльності закладу освіти. Воно лише тоді

ефективне, коли всі його складові утворюють певну систему. Стосовно планування роботи закладу освіти система передбачає створення загального плану його діяльності, перехід від нього до аналізу й планування складових (реалізації законодавчо-нормативних документів, методичної роботи, органів самоуправління, навчальної і виховної роботи, зміцнення навчально-матеріальної бази тощо).

У плануванні відображається програма дій педагогічного й учнівського колективів, окремих осіб, науково обґрунтовані рекомендації (коли, кому, що і як робити). Головна умова ефективності плану — його орієнтація на кінцевий результат.

При плануванні необхідно користуватися системно-діяльнісним підходом, який передбачає діалектичну єдність та взаємозв'язок мети і завдань, особливостей організації його виконання, взаємодію з іншими функціями управління. Слід враховувати тип закладу (школа I, II, III ступенів, ліцей, гімназія, школа-колегіум, навчально-виховний заклад "школа-дитячий садок", альтернативні приватні школи тощо). Ці плани будуть відрізнятися не стільки за своєю структурою, скільки за основними завданнями та шляхами їх вирішення.

План повинен задовольнити такі вимоги:

- повнота складу дій (має вмщати в собі все необхідне й достатнє для досягнення мети);
- цілісність і скоординованість (усі взаємозв'язки мають бути визначені і погоджені як у змісті, так і термінах виконання);
- збалансованість усіх ресурсів (кадрових, науково-методичних, фінансових);
- контрольованість (визначається оперативність поетапного виконання завдань);
- урахування конкретних умов і специфіки роботи закладу освіти;
- включення в плани заходів, які реально можна виконати;
- відсутність декларативності і загальних фраз у визначенні завдань;
- відхід від надмірної деталізації, перевантаження додатковими питаннями;
- чутливість до збоїв у виконанні;
- дотримання культури оформлення.

7.2. Перспективний план закладу освіти.

Перспективний план закладу освіти передбачає майбутній розвиток організації, від якого очікують сприятливих результатів. Його структура і зміст відповідно до Інструкції з діловодства в закладах загальної середньої освіти, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України № 676 від 25.06.2018, не містить обов'язкових вимог щодо планування освітньої діяльності педагогічних працівників. Отже, перспективне планування може бути різним, оскільки вибір зумовлюється не лише загальними педагогічними завданнями, а й показниками економічного та соціального розвитку даного

адміністративно-територіального району, особливостями кожного закладу освіти.

Формування перспективного плану вимагає соціального дослідження, вивчення всіх можливостей оточення закладу освіти, процесу міграції населення, глибокого і всебічного аналізу навчально-матеріальної бази, підрахунків в освітньому процесі, завдань у моральному, трудовому, естетичному, фізичному розвитку учнів, питань виховання їх національної свідомості, культури поведінки, дисципліни, профорієнтаційної роботи з урахуванням потреб виробництва села, району, побажань учнів та їхніх батьків, перспектив розвитку міста (села).

Перспективне планування забезпечує наступність дій при досягненні мети, цілеспрямовану роботу колективу з доцільного розташування кадрів, використання резервів, оснащення закладу освіти.

Таблиця 7.1.

Матриця розробки перспективного плану

№	Напрями діяльності	Термін (роки)					Відповідальний	Примітка
		2018	2019	2020	2021	2022		
1	Створення умов для здобуття учнями якісної освіти	Розвиток контингенту учнів, забезпечення профільного навчання, поглибленого вивчення навчальних предметів, впровадження інтегративних курсів, здійснення роботи з обдарованими дітьми						
2	Підвищення рівня професійної майстерності вчителя	Забезпечення закладу освіти педагогічними кадрами, організація підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки вчителів; активізація творчої діяльності вчителів; забезпечення їх соціального захисту						
3	Внутрішкільний контроль і керівництво	Здійснення контролю за якістю освітнього процесу; вивчення рівня досягнень учнів з навчальних предметів						
4	Охорона здоров'я і забезпечення безпеки життєдіяльності дітей та працівників	Організація медичного огляду дітей та працівників; харчування; проведення заходів з техніки безпеки						
5	Оздоровлення та соціальний захист дітей	Організація оздоровлення учнів, екскурсій для них; охорона прав дітей-сиріт, дітей, батьки яких позбавлені батьківських прав						

6	Оновлення та поповнення навчально-матеріальної бази	Поповнення бібліотеки, навчальних кабінетів наочністю, приладами, меблями, підручниками, навчальною та художньою літературою		
7	Фінансово-господарська діяльність	Розрахунок кошторисів на кожний рік; забезпечення додаткового поповнення шкільного бюджету закладу освіти (визначення його форм, методів); поточний і капітальний ремонт приміщень, майданчиків, облаштування		

Перспективний план можна структурувати таким чином (за Б.Л.Тевліним і авторськими змінами)

Вступ, у якому стисло аналізуються прорахунки та причини, що зумовили їх. Розглядається доцільність комплектації закладу освіти, розстановка кадрів. Визначаються основні завдання, формулюються проблеми, над якими працюватиме заклад освіти.

Аналіз діяльності закладу освіти за попередні п'ять років і перспективні цілі і завдання на наступні п'ять років.

Після проведеного аналізу корегується або залишається у попередньому вигляді місія закладу освіти, з якої визначається генеральна мета і декомпозується на цілі на п'ять років.

Основні напрямки розвитку закладу освіти. Цей розділ має вмещувати мережу класів відповідно до демографічних процесів (оточення закладу освіти, міграції населення, народжуваності дітей, розвитку району тощо). Дається характеристика типу закладу освіти.

Добір, розташування, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, їх соціальний захист, забезпечення наукової організації праці педагогічних працівників. Доцільно включити до цього розділу такі графіки і таблиці:

а) таблиця потрібних закладу освіти педагогів за останніх на наступні п'ять років;

б) графік підвищення кваліфікації та атестації педагогічних кадрів.

Планується також набуття вчителями вищої освіти заочно чи другої освіти (за виробничої потреби).

Удосконалення освітнього процесу, підготовки до продуктивної праці учнів (управлінський аспект). У цьому розділі доцільно сформулювати тематику засідань педагогічної ради, педагогічних читань, науково-практичних конференцій, заходів методичної роботи.

Мають бути передбачені заходи з упровадження нових педагогічних технологій, зокрема, моделювання інтегрованих курсів, використання ТЗН, пошукових методів навчання, впровадження рейтингової системи оцінювання знань учнів, поліпшення психологічної підготовки вчителів. Доцільно скласти графік поглибленого вивчення стану знань, умінь та навичок учнів, викладання навчальних предметів, позакласної та позашкільної виховної роботи. До цього

розділу доцільно внести вивчення досвіду роботи кращих педагогів, апробацію певних напрямків, методів навчання та виховання учнів підготовку матеріалів для педагогічної ради, ради закладу освіти тощо.

Розвиток навчально-матеріальної бази, поліпшення умов праці і відпочинку вчителів та учнів передбачає обладнання класних кімнат, кабінетів ТЗН, майстерень, їдальні, доукомплектування бібліотеки посібниками, створення фонду підручників, поповнення фонотек, виготовлення дидактичного матеріалу тощо. Бажано, щоб керівники, плануючи цей розділ, враховували випереджувальне забезпечення навчально-матеріальної бази закладу освіти (на основі прогнозів наповнюваності класів учнями та відкриття нових класів).

Мабуть, недоцільно виносити окремим розділом роботу з сім'єю, громадськістю, тому що ці питання вміщено до попередніх розділів.

Цілі та завдання в перспективному плані визначаються глобальні, а конкретизуються вони потім у річних планах та в планах окремих працівників закладу освіти.

7.3. Особисте тижневе планування керівника закладу освіти.

Директор закладу освіти, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи відповідно до річного плану складають тижневі плани в довільній формі, які мають сприяти чіткій і цілеспрямованій діяльності.

Тижневий план складається в кінці чи на початку тижня після аналізу роботи закладу освіти та обговорюється на нараді при директорові. У ньому відмічається, що було виконано, а що залишилось невирішеним.

Важливою умовою успішної реалізації річного плану є високий рівень культури управлінської праці керівника, його вміння чітко планувати й організовувати особисту і колективну діяльність.

Основні вимоги:

- визначення цілей і завдань на тиждень;
- абсолютна конкретність планів;
- доцільне планування питань адміністративно-господарської діяльності, різного роду нарад, засідань та ін.;
- погодинний розподіл часу впродовж дня (не менше 40 годин у тиждень);
- планування керівництва освітнім процесом, контрольною-аналітичною діяльністю на основі завдань, визначених у річному плані;
- проведення короткого аналізу, зробленого за день і тиждень.

Пропонуємо орієнтовні найважливіші види управлінської діяльності директора закладу освіти на тиждень:

1. Проведення своїх уроків (9 год).
2. Підготовка до відвідування уроків і виховних заходів (2 год).
3. Відвідування уроків і виховних заходів (2 год).
4. Обговорення уроків і виховних заходів (4 год).

5. Нарада при директорові (1 год).
6. Робота з учнями (1 год).
7. Робота з батьками (1 год).
8. Опрацювання директивних та нормативних документів (1 год).
9. Підготовка наказів, рішень розпоряджень (3 год).
10. Господарська робота (6 год, для заступників директорів — методична робота, складання розкладу уроків та ін.).

Тижневе планування у закладах освіти здійснюється в довільній формі. У деяких закладах освіти керівники використовують графічну і текстову форми, зосередивши головну увагу на відвідуванні й аналізі уроків, виховних заходів.

Поряд із тижневим, значна частина керівників із власної ініціативи складає плани роботи на кожний день, вбачаючи в цьому засіб раціоналізації своєї праці, оперативного реагування на зміну педагогічної ситуації в закладі, запобігання безпорядку, метушні.

Схема щоденного плану директора (заступника директора) закладу освіти може складатися за такими розділами:

- дата, день тижня;
- час;
- зміст роботи;
- мета;
- короткий аналіз та оцінка діяльності.

Вона має переваги, оскільки визначає завершеність тижневого циклу за змістом, постановкою мети й виходом на кінцевий результат. Особливо важлива остання графа, де фіксуються підсумки зробленого, міститься інформація для постановки завдань на майбутнє, раціоналізується аналіз стану освітнього процесу за кожен день і тиждень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна

1. Гірняк О.М. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: “Магнолія плюс”, 2004. – 352с.
2. Городова Н.М. Планування роботи закладу освіти / Н.М. Городова.-Х.: Вид гр. “Основа”, 2004. – 208с.
3. Єрмола А.М. Технологія планування управлінської діяльності в освіті: Науково-методичний посібник / А.М. Єрмола, О.Р. Суджик. – Харків: Курсор. 2004. – 259 с.
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496с.
5. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.2. Ключ до професійного успіху / О.І. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Григораш, Р.І. Черновол-Ткаченко. – Харків: Веста: Видавництво “Ранок”, 2003. – с.15. – (серія “Управління школою”).
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608с. (Альма-матер) –С. 222-225.
7. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб / Є.М. Хриков.-К.: Знання, 2006.-365с. Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист № 14/18.2-751 від 24 березня 2006р.)
8. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
9. Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика: Навч. посіб / В.В. Ясинський, О.О. Гайдей. – К.: Каравела, 2004 – 232с.

Додаткова

1. Балашова В. А. Планирование работы средней школы / В.А. Балашова, Л.И. Вагина.-М.: Центр «Педаг. Поиск», 2000. – 160с.
2. Балтышев Б.Т. Сетевое планирование в школе / Б.Т. Балтышев. Москва: Просвещение, 1980. – 36 с.
3. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г.В. Єльнікова. – Харків: Крок, 1999. - 285с.
4. Зайченко О. Планування роботи школи. // Директор школи, ліцею, гімназії № 1, 2003р.
5. Захаров М.Г. Организация труда директора школы / М.Г. Захаров. Москва: Просвещение, 1997. – С.41 – 47.
6. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / В.И. Зверева. – М.: Новая школа, 1997. – 320 с.
7. Конаржевський Ю. А. Внутришкольній менеджмент / Ю.А. Конаржевський. Москва: Новая школа, 1993. – С.112 –115.
8. Лунячек В.Є. Елементи технології управління сучасною школою / В.Є. Лунячек. – Харків: Гімназія, 1999. – 131с.

9. Мигаль В.І. Управление современной школой. Выпуск 1. Внутришкольный контроль и сетевое планирование: Практическое пособие для руководителей школ. Издание второе. Дополненное и переработанное / В.І. Мигаль, Е.А. Мигаль. – Ростов н/Д: Издательство «Учитель», 2003 – 64с.
10. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т.М. Десятов, О.М. Коберник, Б. Л. Тельвін, М. Чепурна. – Х., Вид. гр. “Основа”, 2004. – 240с.
11. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400с. – С.145–146.
12. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою / Н.М. Островерхова, А.І. Даниленко. Київ: Школяр, 1995. – 146 с.
13. Портнов М.Л. Азбука школьного управління / М.Л. Портнов. Москва: Просвещение, 1991. – С.44 – 62.
14. Рабченко Т. С. Внутрішкільне управління: Практичний посібник / Т.С. Рабченко. – К.: Рута, 2000. – С.39
15. Січко С. Планово-прогностична діяльність керівника школи, організації управління розвитком закладу освіти. / Завуч № 26–27, 2004р. – С. 14 – 24.
16. Сиротенко Г.О. Шляхи оновлення освіти: Науково-методичний аспект. Інформаційно-методичний збірник / Г.О. Сиротенко. – Х.: Видав. гр. “Основа”, 2003. – 96с.
17. Тевлін Л. Порадник керівникам школи.// Директор школи. – 1998. – 22–24 (додаток). – С. 3–28.
18. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі: Науково-методичний посібник / А.М. Єрмола, Л.Т. Москалець, О.Р. Суджик, О.М. Василенко, під заг. ред. А.М. Єрмоли. – Харків: Пошук, 2000. – 260с.
19. Тураш М.М. Наукові основи планування роботи школи / М.М. Тураш, М.В. Гадецький, О.Л. Сидоренко. –Харків, 1996. – 52 с.
20. Черновол-Ткаченко Р. І. Планування розвитку навчального закладу / Модернізація управління сучасним навчальним закладом: Матеріали науково-практичної конференції; [за заг. ред. проф. Р.І.Черновол-Ткаченко, проф. О.І.Мармази]. Ч. 1. – Харків, ТОВ «Планета-Прінт», 2015. – С. 36 – 46.
21. Черновол-Ткаченко Р.І. Зміна вектора планування в умовах нової освітньої парадигми// Управління школою № 19–21, 2005р. – С. 4–8.
22. Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах І-ІІІ ступенів, затверджена Наказом МОНУ № 240 від 23.06.2000 // Інф. зб. МОНУ – 2000, – № 17.
23. Система планування роботи загальноосвітньої школи. / Управління школою № 5, 2003р.

АЛГОРИТМ ПІДГОТОВКИ ДОПОВІДІ (ВИСТУПУ) ДО ПРАКТИЧНОГО (СЕМІНАРСЬКОГО) ЗАНЯТТЯ

1. Обміркувати тему виступу. З'ясувати межі теми (на чому варто зупинитись, на чому наголосити).
2. Визначити головну думку виступу.
3. Окреслити послідовність викладу думок, тобто скласти план виступу.
4. Конкретизувати кожну думку, тобто скласти тези виступу.
5. До кожної тези дібрати приклади, посилання (цитати).
6. Продумати стиль тексту виступу. Бажано записати текст або окремі слова (терміни) і речення, які варто було б вжити.

ТЕМИ КУРСОВИХ І НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. Організація роботи над річним планом закладу освіти в умовах реформування галузі.
2. Система планування в закладі освіти.
3. Оновлення змісту і структури річного плану закладу освіти.
4. Організація стратегічного планування в закладі освіти.
5. Планування роботи районного управління освіти.
6. Модернізація структури і змісту річного циклу планування в районному управлінні освіти.
7. Стратегічне планування як основа розвитку закладу дошкільної освіти.
8. Модернізація річного планування в закладах освіти.
9. Оптимізація планово-прогностичної діяльності керівника закладу освіти.

ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Розкрити поняття "план", "планомірність", "планування".
2. Що таке директивне планування, індикативне, стратегічне?
3. В чому різниця між традиційною системою планування та інноваційною?
4. Сутність оновленого змісту планування.
5. Принципи планування.
6. Елементи планування.
7. Нормативний аспект системи планування в закладі освіти.
8. Яке значення для структури розробки річного плану має Закон про загальну середню освіту?
9. Яким документом передбачено систему планування в закладі освіти?
10. Розкрити зміст технології планування.
11. Методика розробки річного плану.
12. Вчені і практики про зміст, структуру, форми та види річного плану.
13. Яким документом рекомендується визначати структуру річного плану?
14. Назвати види планів.
15. Охарактеризувати форми планів.

16. Наукове обґрунтування сіткового планування.
17. Технологія оцінювання та корекції річного плану.
18. Сутність методів оперативного планування.
19. Сутність методу послідовного опису подій (операцій).
20. Чи обов'язкове в школі річне календарне планування? Яким документом воно передбачене?
21. Зміст, структура і форма та принципи розробки перспективного плану школи.
22. Планування особистої праці керівника: зміст, структура, форма.
23. Контроль за виконанням річного плану.
24. Де розглядається процес виконання річного плану?
25. Як забезпечується виконання річного плану?
26. 26. Обґрунтувати значення принципу детермінізму в розробці річного плану.
27. Яка роль належить функції педагогічного аналізу в розробці річного плану?
28. Як розробляються мета і задачі річного плану?
29. Роль керівника в розробці річного плану.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Рівень готовності керівника закладу освіти до розробки річного плану
(Р.І. Черновол-Ткаченко)

Пара метр и	К ваг .	Фактори	К ваг .	Критерії I порядку	К ваг .	Ступінь прояву					Оц інк а
						0	0,25	0,5	0,75	1	
1. Теоретичні основи планування	0,2	Функція планування	0,4	Спрямовуюча	0,3						
				Прогностична	0,2						
				Координуюча	0,2						
				Контрольна	0,2						
				Репродуктивна	0,1						
		Принципи планування	0,4	Нукова обґрунтованість і оптимальність	0,2						
				Соціальна детермінація	0,1 2						
				Цілеспрямованості і критеріальності	0,2						
				Системного підходу	0,2						
				Демократизму	0,1 6						
	Методи планування	0,2	Організаційні	0,3							
			Економічні	0,2							
			Соціальні	0,3							
			Примусу й переконання	0,2							
	2. Види планування	0,4	Стратегічне	0,3	Процес формулювання місії і мети організації	0,2					
					Структурованість концепції розвитку освіти району	0,1 2					
					Обґрунтованість оптимальності програми розвитку освіти району	0,1 6					
					Вибір специфічних локальних стратегій та цільових програм	0,2					
					Визначення завдань	0,2					
Ресурсне забезпечення					0,1 2						
Річне					0,3	Аналітичне обґрунтування плану роботи	0,2				
		Визначення генеральної мети	0,1 4								
		Визначення завдань	0,1 4								
		Оптимальність структури плану	0,1 2								
		Визначення головних напрямів і видів робіт	0,1 2								

	Процес планової діяльності	0,2	Психологічна та функціональна готовність апарату управління до розробки плану	0,3							
			Доцільність вибору структури та методів планової діяльності	0,1							
			Оптимальність системи моніторингу за плануванням	0,3							
			Ефективність процесу планування	0,2							
			Оформлення плану: відповідність нормативам	0,1							
	Результативність планової діяльності	0,2	Вплив на якість управлінської діяльності	0,4							
			Вплив на рівень організацію роботи апарату управління	0,3							
			Вплив на загальні результати освіти в районі	0,3							
	Загальний результат –										

Оцінка кожного фактора визначається як сума добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінка кожного параметра — як сума добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості, оцінка за об'єкт — як сума оцінок за параметри.

Необхідно зауважити, що найчастіше використовуються оцінки в межах 0 – 1, що дозволяє орієнтуватись на класичну (в системі ECTS) шкалу оцінювання:

0 – 0,35 — недопустимий рівень;

0,35 – 0,6 — критичний (низький) рівень;

0,6 – 0,75 — достатній (середній) рівень;

0,75 – 0,9 — високий (вище середнього) рівень;

0,9 – 1 — відмінний (дуже високий, з відзнакою) рівень.

Зразок розрахунків за моделлю

Параметри	К ваг.	Фактори	К ваг.	Критерії I порядку	К ваг.	Ступінь прояву					Оцінка
						0	0,25	0,5	0,75	1	
1. Теоретичні основи планування	0,2	Функція планування	0,4	Спрямовуюча	0,3				+		0,22
				Прогностична	0,2				+		0,15
				Координуюча	0,2			+			0,1
				Контрольна	0,2				+		0,15
				Репродуктивна	0,1			+			0,05
			0,27							0,67	
		Принципи планування	0,4	Нукова обґрунтованість і оптимальність	0,2					+	
Соціальна детермінація	0,12						+			0,06	

			Цілеспрямованості і критеріальності	0,2			+			0,1
			Системного підходу	0,2			+			0,05
			Демократизму	0,1			+			0,04
			Відкритості і прозорості	0,1			+			0,03
				6						
				2						
				0,17						0,43
		Методи планування	0,2	0,2			+			0,15
			Організаційні	0,3			+			0,1
			Економічні	0,2			+			0,15
			Соціальні	0,3			+			0,15
			Примусу й переконання	0,2				+		0,15
				0,11						0,55
	0,14		0,57							



Рис. 1. Структура циклу управлінської діяльності в процесі розробки річного плану.

АЛГОРИТМ ПІДГОТОВКИ РІЧНОГО ПЛАНУ РОБОТИ

Етап	Назва етапу	Термін (тривалість)	Мета етапу	Зміст діяльності
I етап	Підготовчий	Вересень-Квітень	Створення необхідних умов для підготовки плану	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація учасників планування • Опрацювання законодавчих, нормативно-правових документів у галузі освіти • Усвідомлення поставлених перед освітою завдань на даному етапі • Вивчення літератури з загальних основ планування • Вивчення методичних рекомендацій із планування, практичного досвіду • Аналіз річних структурних форм плану Складення схеми комплексного аналізу відповідних напрямів управлінської діяльності
II етап	Інформаційно-аналітичний	Квітень	Систематизація та педагогічний аналіз інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Збір і систематизація інформаційних матеріалів щодо результативності управлінської діяльності • Обробка отриманої інформації • Вивчення матеріалів комплексного аналізу відповідних напрямів діяльності: • Інформаційне забезпечення управління освітнім процесом • Забезпечення права громадян на здобуття певної загальної середньої освіти • Організація навчально-виховного процесу • Сприяння подальшому розвитку державної мови • Методичне забезпечення виховної роботи в загальноосвітніх, дошкільних і позашкільних закладах • Охорона життя, здоров'я дітей і підлітків • Соціальний захист дітей пільгових категорій • Організаційно-методична робота з керівниками й педагогічними кадрами • Контрольно-аналітична й регулятивно-корекційна діяльність • Науково-дослідна робота • Психологічне супроводження управління • Комп'ютеризація освіти • Створення належних умов функціонування закладів освіти Узагальнення показників, які визначають функціонування й розвиток системи

III етап	Діагностичний	Травень (1-2 тиждень)	Встановлення відповідностей між фактичним і прогнозованим станом системи	<ul style="list-style-type: none"> • Експертна оцінка результатів управлінської праці на попередньому етапі діяльності • Діагностика досягнення поставленої мети й виконання завдань
IV етап	Цілепокладання	Травень (3- 4 тиждень)	Здійснення цілепокладання	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення мети • Постановка завдань • Прогнозування результатів • Корекція структури плану • Визначення пріоритетних напрямів діяльності • Розробка цільових установок (завдань) до розділів плану
V етап	Проектувальний	Червень (1-2 тиждень)	Проектування діяльності з урахуванням мети й завдань	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка плану з урахуванням пропозицій співробітників управління освіти, його структурних підрозділів • Рівномірний розподіл конкретних заходів протягом кожного місяця й усього періоду планування • Уточнення термінів, виконавців • Координація запланованої діяльності
VI етап	Підсумково-корекційний	Червень (3-тиждень)	Аналіз і корекція плану	<ul style="list-style-type: none"> • Обговорення змісту плану на розширеному засіданні творчої групи • Встановлення відповідності між метою, завданнями і способами їх досягнення • Внесення необхідних коректив • Погодження термінів виконання запланованого, форм узагальнення контрольно-аналітичної та регулятивно-корекційної діяльності, виведення результатів на рівні обговорення • Обговорення плану на апаратній нараді
VII етап	Підсумковий	Червень (4 тиждень)	Завершення роботи над планом	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка друкованого варіанту плану • Проведення процедури затвердження плану • Доведення плану до виконавців

ПРИНЦИПИ ПЕДАГОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗА В.І. БОНДАРЕМ

Принципи педагогічного аналізу	Зміст принципів
Державної національної спрямованості	• здійснення державної політики в галузі освіти, врахування основної мети і завдань освітньої діяльності
Науковості	• свідоме оперування науковими термінами й поняттями, використання досягнень науки, інноваційного досвіду
Конструктивності	• вихід на визначення нової мети, постановку завдань, проектування конкретних справ щодо досягнення прогнозованих результатів
Ретроспективності	• глибокий і всебічний аналіз попередніх даних з метою визначення істинної цінності досягнутих результатів
Перспективності	• передбачення ближньої та віддаленої перспективи розвитку освіти
Об'єктивності	• забезпечення повної відповідності результатів і висновків фактичному стану справ
Єдності кількісного й якісного	• наявність достатньої кількості показників за усіма напрямками освітньої діяльності для висновків

КАРТКА КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ ЗАПЛАНОВАНОГО

№ п/п	Вико- навці	Вико- нано все	Наявність підтверд- жуючих матеріалів	Окремі заходи не виконано	Перелік заходів, які не виконано	Причина невико- нання	Зміна термінів виконання

Рівень готовності начальника відділу освіти й апарату управління до розробки
річного плану

Параметри	К ваг.	Фактори	К ваг.	Критерії I порядку	К ваг.	Оцінка		
1. Теоретичні основи планування	0,2	Функція планування	0,4	Спрямовуюча	0,3			
				Прогностична	0,2			
				Координуюча	0,2			
				Контрольна	0,2			
				Репродуктивна	0,1			
		Принципи планування	0,4	Нукова обґрунтованість і оптимальність	0,2			
				Соціальна детермінація	0,12			
				Цілеспрямованості і критеріальності	0,2			
				Системного підходу	0,2			
				Демократизму	0,16			
		Методи планування	0,2	Відкритості і прозорості	0,12			
				Організаційні	0,3			
				Економічні	0,2			
Соціальні	0,3							
2. Види планування	0,4	Стратегічне	0,3	Примусу й переконання	0,2			
				Процес формулювання місії і мети організації	0,2			
				Структурованість концепції розвитку освіти району	0,12			
				Обґрунтованість оптимальності програми розвитку освіти району	0,16			
				Вибір специфічних локальних стратегій та цільових програм	0,2			
				Визначення завдань	0,2			
		Річне	0,3	Ресурсне забезпечення	0,12			
				Аналітичне обґрунтування плану роботи	0,2			
				Визначення генеральної мети	0,14			
				Визначення завдань	0,14			
				Оптимальність структури плану	0,12			
				Визначення головних напрямів і видів робіт	0,12			
				Визначення складу і кількості необхідних ресурсів	0,14			
				Розподіл відповідальності і призначення виконавців на кожному етапі	0,14			
		Оперативне	0,2	Ефективність шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку організації	0,3			
				Структурованість та конкретність плану	0,2			
				Система стимулювання	0,3			
				Система контролю	0,2			
		Індивідуальне	0,2	Узгодженість з стратегічним і річним	0,3			
				Обґрунтованість плану	0,3			
				Оптимальність методів контролю за виконанням	0,3			
				Ефективність індивідуального планування	0,1			
		3. Процес планування	0,4	Визначення предмета та часового періоду	0,1	Спрямованість на здійснення державної та регіональної політики	0,4	
						Відповідність напрямам діяльності управління освіти	0,4	
Оптимальність розподілу контрольно-аналітичної діяльності	0,2							
Аналіз результатів діяльності колективу, підрозділів, закладів тощо	0,3			Виконання планів роботи структурних підрозділів	0,3			
				Вплив планових заходів на загальні результати роботи	0,4			
				Обґрунтованість методів аналізу	0,3			
Ціле покладання	0,2			Узгодженість результатів аналізу з цілепокладанням	0,3			
				Оптимальність декомпозивання генеральної мети	0,3			
				Обґрунтованість завдань відповідно до виявлених	0,			

			проблем		
			Конкретність та функціональна визначеність заходів	0,2	
	Процес планової діяльності	0,2	Психологічна та функціональна готовність апарату управління до розробки плану	0,3	
			Доцільність вибору структури та методів планової діяльності	0,1	
			Оптимальність системи моніторингу за плануванням	0,3	
			Ефективність процесу планування	0,2	
			Оформлення плану: відповідність нормативам	0,1	
	Результатив ність планової діяльності	0,2	Вплив на якість управлінської діяльності	0,4	
			Вплив на рівень організацію роботи апарату управління	0,3	
			Вплив на загальні результати освіти в районі	0,3	

		Індивідуальне	0,2	Узгодженість з стратегічним і річним	0,3		+			0,075									
				Обґрунтованість плану	0,3			+		0,15									
				Оптимальність методів контролю за виконанням	0,3			+		0,15									
				Ефективність індивідуального планування	0,1				+	0,075									
			0,09							0,45									
	0,22		0,52																
3. Процес планування	0,4	Визначення предмета та часового періоду	0,1	Спрямованість на здійснення державної та регіональної політики	0,4				+	0,3									
				Відповідність напрямам діяльності управління освіти	0,4				+	0,3									
				Оптимальність розподілу контрольної-аналітичної діяльності	0,2				+	0,15									
				0,075							0,75								
	Аналіз результатів діяльності колективу, підрозділів, закладів тощо	0,3	Виконання планів роботи структурних підрозділів	0,3	Вплив планових заходів на загальні результати роботи	0,4			+		0,22								
												Обґрунтованість методів аналізу	0,3			+		0,15	
				0,19							0,57								
	Ціле покладання	0,2	Узгодженість результатів аналізу з цілепокладанням	0,3	Оптимальність декомпозивання генеральної мети	0,3			+		0,15								
												Обґрунтованість завдань відповідно до виявлених проблем	0,2			+		0,1	
																			Конкретність та функціональна визначеність заходів
				0,14							0,57								
	Процес планової діяльності	0,2	Психологічна та функціональна готовність апарату управління до розробки плану	0,3	Доцільність вибору структури та методів планової діяльності	0,1			+		0,05								
												Оптимальність системи моніторингу за плануванням	0,3			+		0,15	
																			Ефективність процесу планування
												Оформлення плану: відповідність нормативам	0,1				+		
				0,14							0,62								
	Результативність планової діяльності	0,2	Вплив на якість управлінської діяльності	0,4	Вплив на рівень організацію роботи апарату управління	0,3			+		0,15								
Вплив на загальні результати освіти в районі												0,3			+		0,15		
			0,10							0,50									
	0,26		0,65																
Загальний результат – 0,62																			

Збір і аналіз інформації для річного планування управління (відділу) освіти

Параметри	К ваг.	Фактори	К ваг.	Критерії I порядку	К ваг.	Оцінка	
1. Інформаційне забезпечення планування	0,4	Організація інструктажу щодо збору інформації	0,3	Повнота планів-проспектів збору інформації за напрямками діяльності	0,5		
				Критерії оцінювання інформації	0,3		
				Графік обговорення інформації	0,2		
		Розподіл відповідальних за тематичні інформаційні потоки	0,3		Наявність наказу про укомплектованість творчих груп	0,2	
					Організація навчання учасників творчих груп	0,3	
					Наявність комунікаційного процесу обміну інформацією	0,5	
		Повнота, об'єктивність і достовірність інформації	0,4		Комп'ютерне забезпечення інформаційних потоків	0,4	
					Відповідність інформації нормативно-правовим вимогам	0,3	
					Об'єктивність оцінки якості освіти в районі	0,3	
		2. Аналіз інформації	0,4	Тематичне структурування	0,13	Раціональний розподіл інформації за напрямками діяльності	0,4
Визначення джерел інформації	0,4						
Призначення відповідальних за збереження інформації за напрямками діяльності	0,2						
Визначення позитивних результатів	0,16				Узагальнення позитивних показників діяльності районного управління освіти	0,4	
					Систематизація, структурування і графічна обробка якісних результатів	0,3	
					Лаконічність і обґрунтованість досягнень в управлінській діяльності	0,3	
З'ясування проблем	0,16				Аргументованість причини визначених проблем	0,4	
					Структурування проблем за напрямками діяльності	0,4	
					Недопустимість знеособлення відповідальних за наявні проблеми	0,2	
Визначення генеральної мети	0,2				Концептуальна обґрунтованість місії розвитку районного управління освіти	0,4	
					Узгодженість генеральної мети з місією	0,3	
					Декомпозиція генеральної мети на річні цілі діяльності	0,3	
Декомпозиція цілі за структурою плану	0,2				Раціональність декомпозиції цілі за структурою плану	0,4	
					Узгодженість цілей до розділів плану, меті діяльності районного управління освіти за календарний рік	0,3	
					Взаємообумовленість мети діяльності районного управління освіти з громадськими організаціями	0,3	
Визначення завдань	0,15				Взаємозв'язок завдань діяльності з виявленими проблемами	0,5	
					Логічність і аргументованість завдань	0,25	
					Обумовленість визначених завдань принципами та методами управління	0,25	

3. Обговорення аналітичної інформації	0,2	Забезпечення колегіальності і конструктивності обговорення	0,4	Наявність системи моніторингу результативності інформації	0,4	
				Прозорість і відкритість інформації	0,3	
				Результативність колегіального підходу до обговорення інформації	0,3	
	Своєчасність внесення раціональних пропозицій в інформацію	0,3		Конструктивність у відборі інформаційних пропозицій	0,4	
				Знання й уміння виділяти релевантну інформацію	0,3	
				Своєчасне реагування на раціональні пропозиції	0,3	
	Раціональне використання обробленої інформації в процесі планування	0,3		Тематичний розподіл інформації за структурою річного плану	0,4	
				Узгодженість заходів діяльності, визначених у річному плані з аналітичною інформацією	0,4	
				Чіткий розподіл відповідальності за напрямки діяльності	0,2	

Оцінка збору і аналізу інформації для річного планування управління (відділу)

ОСВІТИ

Параметри	К ваг.	Фактори	К ваг.	Критерії I порядку	К ваг.	Ступінь прояву					Оцінка		
						0	0,25	0,5	0,75	1			
1. Інформаційне забезпечення планування	0,4	Організація інструктажу щодо збору інформації	0,3	Повнота планів-проспектів збору інформації за напрямками діяльності	0,5			+			0,25		
				Критерії оцінювання інформації	0,3		+				0,075		
				Графік обговорення інформації	0,2			+			0,1		
					0,13								0,43
		Розподіл відповідальних за тематичні інформаційні потоки	0,3	Наявність наказу про укомплектованість творчих груп	0,2					+			0,15
				Організація навчання учасників творчих груп	0,3			+				0,15	
				Наявність комунікаційного процесу обміну інформацією	0,5			+				0,25	
					0,17								0,55
		Повнота, об'єктивність і достовірність інформації	0,4	Комп'ютерне забезпечення інформаційних потоків	0,4				+				0,20
				Відповідність інформації нормативно-правовим вимогам	0,3					+			0,22
				Об'єктивність оцінки якості освіти в районі	0,3						+		
					0,26								0,64
			0,26		0,62								
2. Аналіз інформації	0,4	Тематичне структурування	0,13	Раціональний розподіл інформації за напрямками діяльності	0,4				+		0,3		
				Визначення джерел інформації	0,4					+		0,3	
				Призначення відповідальних за збереження інформації за напрямками діяльності	0,2						+		0,15
					0,01								0,75
		Визначення позитивних результатів	0,16	Узагальнення позитивних показників діяльності районного управління освіти	0,4				+				0,20
				Систематизація, структурування і графічна обробка якісних результатів	0,3		+					0,075	
				Лаконічність і обґрунтованість досягнень в управлінській діяльності	0,3		+					0,075	
					0,08								0,42
		З'ясування проблем	0,16	Аргументованість причини визначених проблем	0,4		+						0,1
				Структурування проблем за напрямками діяльності	0,4		+						0,1
				Недопустимість знеособлення відповідальних за наявні проблеми	0,2						+		
					0,06								0,35
		Визначення генеральної мети	0,2	Концептуальна обґрунтованість місії розвитку районного управління освіти	0,4						+		0,3
Узгодженість генеральної мети з місією	0,3						+				0,15		
Декомпозиція генеральної мети на річні цілі діяльності	0,3						+				0,15		
			0,12								0,6		
Декомпозиція цілі за структурою	0,2	Раціональність декомпозиції цілі за структурою плану	0,4					+			0,20		
		Узгодженість цілей до розділів	0,3						+			0,15	

		плану		плану, меті діяльності районного управління освіти за календарний рік						
				Взаємообумовленість мети діяльності районного управління освіти з громадськими організаціями	0,3		+			0,15
			0,11							0,58
		Визначення завдань	0,15	Взаємозв'язок завдань діяльності з виявленими проблемами	0,5		+			0,25
				Логічність і аргументованість завдань	0,25	+				0,07
				Обумовленість визначених завдань принципами та методами управління	0,25		+			0,13
			0,09							0,45
	0,20		0,35							
3. Обговорення аналітичної інформації	0,2	Забезпечення колегіальності і конструктивності обговорення	0,4	Наявність системи моніторингу результативності інформації	0,4			+		0,3
				Прозорість і відкритість інформації	0,3	+			0,075	
				Результативність колегіального підходу до обговорення інформації	0,3		+		0,15	
			0,22							0,53
	Своєчасність внесення раціональних пропозицій в інформацію	0,3	Конструктивність у відборі інформаційних пропозицій	0,4			+		0,20	
			Знання й уміння виділяти релевантну інформацію	0,3			+	0,22		
			Своєчасне реагування на раціональні пропозиції	0,3			+	0,22		
			0,20							0,64
	Раціональне використання обробленої інформації в процесі планування	0,3	Тематичний розподіл інформації за структурою річного плану	0,4			+		0,20	
			Узгодженість заходів діяльності, визначених у річному плані з аналітичною інформацією	0,4			+	0,20		
Чіткий розподіл відповідальності за напрямки діяльності			0,2			+	0,15			
		0,18							0,55	
	0,14		0,62							
Загальний результат – 0,63										

Оцінка процесу планування роботи управління (відділу) відділу освіти

Параметри	К ваг.	Фактори	К ваг.	Критерії I порядку	К ваг.	Оцінка	
1. Система планування управлінської діяльності в річному циклі	0,4	Річні плани роботи структурних підрозділів	0,2	Конструктивність і оптимальність	0,4		
				Узгодженість з річною метою плану роботи управління освіти	0,4		
				Чітка адресність виконавців	0,2		
		Річні плани роботи посадових осіб	0,2		Узгодженість діяльності з річним планом управління освіти	0,4	
					Планування заходів згідно посадових обов'язків	0,4	
					Чітке дотримання термінів виконання	0,2	
		Плани роботи управління освіти на місяць	0,3		Чітка узгодженість з річним планом управління освіти	0,2	
					Своєчасність внесення відповідних коректив	0,4	
					Чіткий розподіл відповідальних	0,4	
		Плани-щоденники начальника відділу освіти	0,2		Раціональний розподіл робочого дня	0,15	
					Планування часу на самоосвіту	0,1	
					Робота з громадськими організаціями	0,2	
					Планування годин прийому	0,05	
					Фінансово-господарська діяльність	0,15	
					Робота з керівними кадрами району	0,1	
					Тематика апаратних нарад	0,1	
					Робота з документацією	0,15	
		Особисті плани роботи на тиждень спеціалістів відділу освіти, інформаційно-методичного центру	0,1		Раціональний розподіл робочого дня	0,1	
					Планування діяльності у відповідності з посадовими обов'язками	0,1	
					Планування самоосвітньої діяльності	0,2	
Інспектування шкіл і дошкільних закладів (за додатковим графіком)	0,3						
Організація науково-методичних семінарів з керівними кадрами району	0,3						
2. Колегіальність процесу планування	0,3	Робота творчої групи	0,5	Наявність рекомендацій учасникам планування щодо аналізу діяльності за попередній відрізок часу, досягнення мети, вирішення завдань	0,2		
				Визначення пріоритетних напрямків діяльності	0,2		
				Розробка цільових установок до розділів плану	0,2		
				Розробка рекомендацій до планування діяльності за визначеними напрямками	0,2		
				Внесення необхідних змін до структури плану	0,2		
		Діяльність координаційної ради	0,3		Координація діяльності учасників планування	0,4	
					Координація розділів плану щодо змісту діяльності, термінів виконання запланованого, виконавців, узагальнення інформації, виведення її на рівні обговорення	0,4	
					Координація річного плану з планом розвитку освіти в районі	0,2	
		Функції експертної ради	0,2		Експертна оцінка аналізу управлінської діяльності за попередній період	0,4	
					Експертиза дотримання вимог до складання плану	0,2	
					Експертиза оцінки плану в цілому	0,4	
		3. Алгоритм підготовки річного плану	0,3	Підготовчий	0,2	Мотивація учасників планування	0,2
Опрацювання законодавчих, нормативно-правових документів у галузі освіти	0,1						
Усвідомлення поставлених перед освітою завдань на даному етапі	0,16						
Вивчення літератури з загальних основ планування	0,12						
Вивчення методичних рекомендацій із планування практичного досвіду	0,14						

		Аналіз різних структурних форм плану	0,14	
		Складання схеми комплексного аналізу відповідних напрямків управлінської діяльності	0,14	
Інформаційно-аналітичний	0,2	Збір і систематизація інформаційних матеріалів щодо результативності управлінської діяльності	0,1	
		Обробка отриманої інформації	0,05	
		Вивчення матеріалів комплексного аналізу відповідних напрямів діяльності:	0,05	
		Інформаційне забезпечення управління освітнім процесом	0,05	
		Забезпечення права громадян на здобуття певної загальної середньої освіти	0,03	
		Організація навчально-виховного процесу	0,05	
		Сприяння подальшому розвитку державної мови	0,02	
		Методичне забезпечення виховної роботи в загальноосвітніх, дошкільних і позашкільних закладах	0,05	
		Охорона життя, здоров'я дітей і підлітків	0,05	
		Соціальний захист дітей пільгових категорій	0,06	
		Організаційно-методична робота з керівниками й педагогічними кадрами	0,08	
		Контрольно-аналітична й регулятивно-корекційна діяльність	0,05	
		Науково-дослідна робота	0,08	
		Психологічне супроводження управління	0,05	
		Комп'ютеризація освіти	0,05	
		Створення належних умов функціонування закладів освіти	0,05	
		Узагальнення показників, які визначають функціонування й розвиток системи	0,05	
		Визначення протиріч, проблем, їх причин, тенденцій розвитку	0,08	
		Діагностичний	0,14	Експертна оцінка результатів управлінської праці на попередньому етапі діяльності
Діагностика досягнення поставленої мети й виконання завдань	0,4			
Цілепокладання	0,16	Визначення мети	0,3	
		Постановка завдань	0,2	
		Прогнозування результатів	0,1	
		Корекція структури плану	0,1	
		Визначення пріоритетних напрямів діяльності	0,1	
		Розробка цільових установок (завдань) до розділів плану	0,2	
Проектувальний	0,1	Розробка плану з урахуванням пропозицій співробітників управління освіти, його структурних підрозділів	0,3	
		Рівномірний розподіл конкретних заходів протягом кожного місяця й усього періоду планування	0,3	
		Уточнення термінів, виконавців	0,1	
		Координація запланованої діяльності	0,3	
Підсумково-корекційний	0,1	Обговорення змісту плану на розширеному засіданні творчої групи	0,3	
		Встановлення відповідності між метою, завданнями і способами їх досягнення	0,2	
		Внесення необхідних коректив	0,2	
		Погодження термінів виконання запланованого, форм узагальнення контрольно-аналітичної та регулятивно-корекційної діяльності, виведення результатів на рівні обговорення	0,1	
		Обговорення плану на апаратній нараді	0,2	
Підсумковий	0,1	Підготовка друкованого варіанту плану	0,5	
		Проведення процедури затвердження плану	0,1	
		Доведення плану до виконавців	0,4	

Навчальне видання

Раїса Іванівна Черновол-Ткаченко

СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Методичні рекомендації для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Відповідальний за випуск: Гречаник О.Є.

ТОВ «Планета-Прінт» 61002, м. Харків, вул. Багалія, 16
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4568 від 17.06.2013 р.

Підписано до друку 10.01.2020 Формат 60x84. 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний. Умов. друк. арк. 3,08 Зам.№ 8-12/42-12.
Тираж 300 прим. Ціна договірна.

Надруковано з готового оригінал-макету в друкарні ФОП Заночкин Д.Л.
м.Харків, вул. Плеханівська, 16.