



Т. В. Дрожжина, М. В. Татаринів

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

ОСНОВА
УНАВЧЕННЯ І ПРАЦІ

Харків
2013

УДК37.091.113
ББК74.204
Д75

Серія «Абетка керівника»

Д75 **Дрожжина Т. В., Татаринів М. В.**
Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / Т. В. Дрожжина, М. В. Татаринів. — Х. : Вид. група «Основа», 2013. — 192 с. — (Серія «Абетка керівника»).

ISBN 978-617-00-1819-9

У навчально-методичному посібнику представлено систему планування роботи загальноосвітнього навчального закладу. Особливу увагу приділено аналізу роботи школи за навчальний рік, надано циклограму наказів, нормативні документи, зразки окремих розділів річного плану роботи.

Посібник призначено для керівників навчальних закладів.

УДК 37.091.113

ББК 74.204

ISBN 978-617-00-1819-9

© Дрожжина Т. В.,
Татаринів М. В., 2013
© ТОВ «Видавнична група «Основа», 2013

Зміст

Вступ.....	4
Розділ 1. Планування як функція управління.....	5
Розділ 2. Самоменеджмент керівника школи. Планування власного робочого часу.....	13
Розділ 3. Орієнтовна структура плану роботи загальноосвітнього навчального закладу на навчальний рік.....	17
Розділ 4. Орієнтовні засади аналітичної частини річного плану роботи.....	21
Розділ 5. Створення та реалізація бізнес-плану ЗНЗ.....	35
Розділ 6. Планування внутрішньошкільного контролю.....	39
Розділ 7. Система внутрішньошкільного контролю.....	47
Розділ 8. Орієнтовна циклограма наказів по загальноосвітньому навчальному закладу протягом 20__/20__ навчального року.....	60
Розділ 9. Планування роботи предметних методичних об'єднань у ЗНЗ.....	70
Розділ 10. Зразок аналізу роботи школи за попередній навчальний рік.....	74
Розділ 11. Інформаційне забезпечення управління.....	126
Розділ 12. Нормативно-правове забезпечення організації навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі.....	128
Розділ 13. Нормативно-правові документи, необхідні під час планування роботи школи.....	134

Вступ

Близкучим планам щастить
на проектувальників,
недоладним планам —
на виконавців.

Веслав Брудзинський

Як створити дієвий план школи, професійно створений, щоб він був можливим для виконання та сприяв дійсному розвитку школи? Для цього директор-менеджер має знати, як правильно вміти планувати, для чого це планування необхідне, розуміти свою школу й оточення, в якому вона працює, і, звісно, знати, хто і що здатен зробити в школі, тобто добре вивчити виконавців цього плану. Можлива така ситуація, що під час виконання плану когось із виконавців треба навчати, але потрібно розуміти, що ті, кого навчаємо, здатні та хочуть навчатися.

Безумовно, план має бути створено відповідно до нормативних документів, оскільки школа — інституція державна та працює на виконання державного замовлення, але сьогодні ми говоримо про те, що школа виконує замовлення суспільства та громади й окремої особистості в тому числі.

Важливо зауважити, що плани (річний і перспективний) складають напередодні навчального року, але вони, за потреби, підлягають корекції.

Посібник складено із теоретичної частини, яка допоможе оновити знання про планування як функцію управління, самоменджмент директора школи, який є досить важливим для упорядкування діяльності. Далі подаємо зразки планів роботи школи, його аналітичної частини, а також циклограми внутрішньоскільного контролю, наказів протягом навчального року та нормативно-правове забезпечення організації навчально-виховного процесу.

Цей посібник склали на допомогу директору та його управлінській команді і, сподіваємося, що він вам стане у нагоді.

Під час складання посібника було використано професійні напрацювання директорів Харківської ЗОШ № 104 О. М. Тесленко, канд. пед. наук, та Харківської СЗОШ № 17 І. І. Касеко.

Розділ 1

ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Функція планування відіграє неабияку роль у діяльності закладу освіти, тому що складання плану завжди розглядають як початковий процес етапу управління. Планування передбачає вибір мети, розроблення шляху її досягнення та просування ним. *Діяльність будь-якої системи без планування неможлива.* Його основне призначення — стати засобом інтеграції зусиль людей, які діють в інтересах тієї системи, до якої їх включено.

Наявність плану надає керівникові впевненості, що він знає, який кінцевий результат має бути отриманий до певного моменту часу, *хто, коли та яких дій задля* цього має вжити і що цих дій буде достатньо для досягнення бажаного результату. Але не менш важливим є й те, що завдяки плану не лише керівник, але й учасники спільної діяльності розуміють, для досягнення якої спільної мети вони працюють, якою є їхня роль у цій роботі, чого від них чекають і що трапиться у разі незабезпечення своєчасного виконання окремих завдань.

Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 23.06.2000 р. № 240, у переліку обов'язкової ділової документації передбачає **два види планів** загальноосвітнього закладу:

«4.31. план роботи на поточний навчальний рік;

4.32. перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу».

У менеджменті планування — це конкретизація цілей управління в системі показників діяльності школи та розроблення тактики управлінської діяльності. Планування означає, що хтось має вирішити що, як, коли та ким має бути виконано.

Процес планування є інструментом, який допомагає у процесі управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень

і змін у школі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

План — необхідна передумова успішної діяльності школи, що є процесом підготовки подальших дій педагогічного колективу.

Планування в менеджменті має три мети:

- ✘ внесення моменту свідомої організації діяльності;
- ✘ спонукання працівників «зазирнути у майбутнє», тобто прищеплення їм здібності погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку школи;
- ✘ критерії контролю фактичних параметрів діяльності закладу.

Аналіз діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів свідчить, що результативність навчально-виховної роботи залежить не від сумлінності та майстерності окремих педагогів, а від організованості та злагодженості діяльності всього педагогічного колективу, цілеспрямованості, зібраності, зосередженості на вирішенні основних завдань, правильному розподілу часу. Сутність управління полягає в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання та виховання, в умінні обирати дії, які б забезпечували за найменшого витрачання сил, часу та засобів ефективність виконання поставлених завдань і досягнення мети.

Планування — це обґрунтований вибір мети, визначення політики й основних підходів і засад діяльності, розроблення заходів, методи досягнення мети. Планування — це підготовчий стан кожного управлінського циклу. Розробити план — означає передбачити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення навчально-виховної роботи та її результативності.

Можна сказати, що планування — обґрунтований вибір мети, визначення послідовності дій, розроблення заходів і методів досягнення цієї мети.

План роботи школи на сучасному етапі розуміють як проект діяльності школи, систему скоординованих дій, які відображають основні напрями діяльності школи та порядок досягнення певної мети.

Різні автори визначають *принципи шкільного планування*, які в узагальненому вигляді можна подати так:

- ✘ принцип науковості — запровадження наукових досягнень сучасного шкільного менеджменту та психолого-педагогічної науки у діяльність педагогічного колективу, урахування суспільних вимог у системі освіти;
- ✘ принцип постановки мети та завдань — визначення мети діяльності школи та кінцевого результату;

- ✘ принцип послідовності — дотримання певної лінії діяльності з урахуванням результатів діяльності за попередні роки, із опертям на вже досягнуті результати;
- ✘ принцип демократизму — залучення до процесу планування всіх членів педагогічного колективу, батьків, учнівське самоврядування, всіх зацікавлених у роботі школи;
- ✘ принцип конкретності — впливає із необхідності планувати конкретну роботу щодо втілення запланованих заходів (жодних декларативних положень);
- ✘ принцип диференціації — полягає у ранжуванні та визначенні ключових моментів, головних суттєвих завдань щодо їхнього виконання;
- ✘ принцип педагогічної доцільності — обов'язкове врахування соціального замовлення на рівень підготовки й особистість випускника як члена суспільства;
- ✘ принцип координації (принцип «червоної нитки») — питання узгодження всіх видів планування у школі, підпорядкованість усієї діяльності досягненню єдиної мети;
- ✘ принцип об'єктивності — базування плану роботи школи на діагностичних даних і конкретних результатах роботи школи.

Зазначені принципи планування поділяють за належністю на групи, які визначають їхнє місце у самому процесі планування.

Методологічні групи — науково-теоретичне підґрунтя методів, змісту та функцій планування, що відображає фундаментальні наукові теоретичні положення, які пройшли процес апробації на практиці і є загальноприйнятими. Порушення цих принципів призводить до значного зниження ефективності планування та реалізації планів роботи школи:

- ✘ принцип конкретності;
- ✘ принцип ієрархічної узгодженості та взаємної зумовленості;
- ✘ принцип підпорядкованості змісту планів меті та завданням роботи школи;
- ✘ принцип інформаційної достатності (чіткий відбір необхідної інформації в плані роботи);
- ✘ принцип логічної та функціональної структуризації плану;
- ✘ принцип постійного зворотного зв'язку щодо стану й якості виконання запланованого;
- ✘ принцип передбачуваності;
- ✘ принцип системності на всіх рівнях;
- ✘ принцип реальності виконання передбачає, що план має враховувати спроможність педагогічного колективу виконати заплановане.

Далі — група *технологічних* принципів, дотримання яких забезпечує якість планів роботи за мінімізації витрачання управлінської праці:

- ✘ безперервність поточного планування та корекції — постійне збирання інформації про якість виконання запланованого, внесення до планів відповідних змін і виникнення незапланованих завдань;
- ✘ мінімізація кількості планів — складання лише мінімально необхідної кількості планів, уникання дублювання однакових заходів у планах одного рівня;
- ✘ оптимізація складання планів — використання технологій, які дають можливість найкраще показати специфіку процесів, котрі заплановано втілити;
- ✘ відображення циклічності планування — передбачає аналіз і відображення типових заходів і робіт, дій адміністрації та різних підрозділів школи;
- ✘ послідовність у субординації складання планів відповідно до їх ієрархічної залежності знизу вгору;
- ✘ наявність певних додаткових умов — створення сприятливих умов щодо вибору оптимального змісту робіт, умов для їх виконавців, організації найбільш упорядкованого процесу виконання.

Важливими також є *соціально-психологічні* принципи планування. Їх спрямовано на активізацію творчого потенціалу педагогічного колективу, створення сприятливого психологічного клімату, правильне використання системи заохочення працівників, їхніх особистісних ресурсів.

Під час планування роботи школи (традиційне воно чи стратегічне) необхідно звернути увагу на такі питання:

- ✘ яка мета діяльності школи, які ми маємо цінності, що найважливіше в роботі, якими є наші завдання;
- ✘ як визначати вимоги замовника — хто замовник, чого він очікує від нас, чи враховуємо ми його інтереси та потреби, у чому наші переваги;
- ✘ які шляхи до успіху, наші сильні та слабкі сторони, як збираємося досягти успіху, що нам може завадити на цьому шляху;
- ✘ як реалізувати відповідну якість, які прийнятні стандарти нашої роботи, як забезпечити цю якість;
- ✘ як ми добиратимемо відповідний педагогічний колектив, який забезпечуватиме якість, або що треба зробити, щоб колектив забезпечував досягнення мети;
- ✘ як оцінити процес, чи є у нас відповідні індикатори (оцінювання) процесу досягнення якості, чи існує реальний механізм, який можна застосувати у разі неспіху?

Таблиця 1

ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ

Традиційний підхід (режим функціонування)	Стратегічний підхід (інноваційний режим)
Розроблення перспективного плану роботи на декілька років	Розроблення програми розвитку школи на підставі концепції розвитку школи. Розроблення цільових проектів (програм) у межах загальної програми
Одноосібне планування	Залучення колективу, батьків, учнівського самоврядування
Планування за умов виконання завдань функціонування	Планування за умов власного вибору цілей і завдань
Планове підґрунтя управління	Прогнозування та проектування розвитку школи та її підрозділів
Визначення планів самоосвіти вчителів	Складання планів саморозвитку та дослідницької діяльності вчителів

Обґрунтований **конкретний план дій** — один із показників наукової організації праці. Фактично план роботи є стратегічною та тактичною цільовою програмою управління навчально-виховним процесом, сукупністю програмних завдань, які постають перед педагогічним колективом. Планування є логічним продовженням попередньої діяльності, конкретизацією завдань, які належить вирішити, системою напрямів і конкретних дій подальшого вдосконалення педагогічного процесу.

Щоб план враховував функцію розвитку системи, переведення її на нову якість, під час розроблення програми директор школи має виходити із реального стану функціонування школи та враховувати максимальні можливості її виконавців — членів педагогічного колективу, громадськості.

Стратегічне планування та його основні переваги. В основі стратегічного планування закладено стратегію. Слово «стратегія» означає детальний, усебічний, комплексний план, набір дій і рішень для досягнення мети закладу, які розробляє та приймає керівник.

Стратегія — це детальний комплексний план на перспективу, який має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують. Стратегію розробляє та формує керівництво, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління, а інформаційне забезпечення для затвердження стратегії створюють педагоги й інші працівники.

Планування є функцією стратегічного менеджменту та процесом логічного проектування майбутнього школи із урахуванням змін зовнішнього середовища. Стратегічний розвиток може проходити за кількома сценаріями. Зміни можуть проходити на *локальному* рівні (напри-

клад, запровадження нових чи експериментальних програм в одному класі). Наступний за поширенням — *модульний* рівень, пов'язаний із запровадженням комплексних нововведень усередині одного модуля (наприклад, школа II ступеня або викладання іноземних мов). Найвищий рівень — це *системні зміни*, новий рівень функціонування школи (наприклад, створення НВК «дитячий садок — школа»).

Стратегічне планування є різновидом довгострокового планування, без якого сьогодні не може працювати жодна школа. За кроками його можна подати в такому вигляді:

1. Діагностика проблем, які існують в навчальному закладі, особливо в напрямі, який визначає новоприйнята стратегія.
2. Об'єднання проблем в певні групи для кращого розуміння їх походження.
3. Установлення значущості (ієрархії) проблем.
4. Визначення мети та відповідно завдань плану, який розробляють.
5. Визначення очікуваних результатів відповідно до кожного з поставлених завдань.
6. Проведення планування заходів згідно з метою та завданнями на рік.
7. Оцінювання заходів порівняно з очікуваними результатами.
8. Оформлення загального плану на поточний рік.

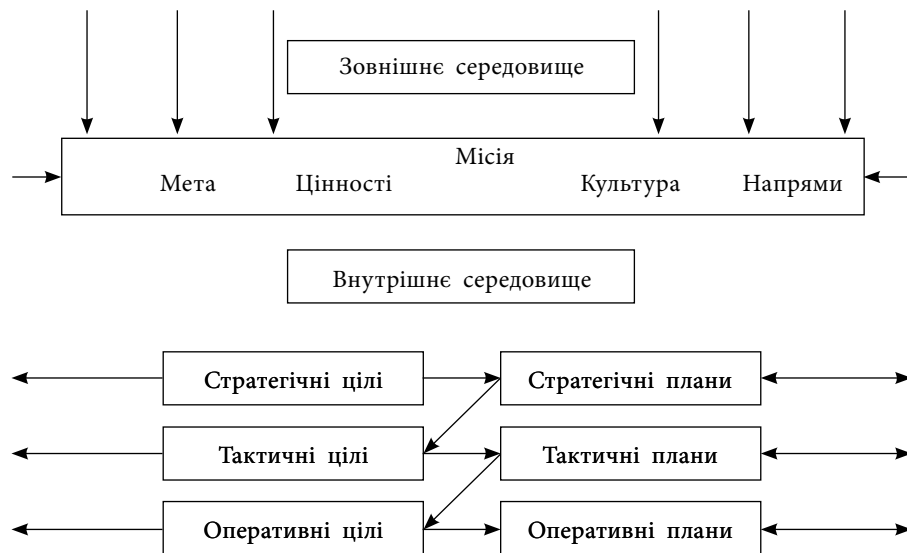


Рис. 1. Процес планування діяльності школи в контексті середовища

Планування відбувається із урахуванням оточення. На цій підставі директор спочатку формулює генеральну мету школи щодо довгострокової перспективи її розвитку. На основі місії він визначає стратегічні цілі, цінності, культуру та напрями діяльності школи.

Місія та стратегічні цілі дають можливість розробити стратегічний план (у школі це довгостроковий план, як правило, на 5 років). Стратегічні цілі та план є основним видом структурованої інформації для розроблення тактичних цілей. Вони, відповідно, дають змогу розробити тактичні плани (в нашому випадку це річний план роботи), на базі яких формулюють оперативні цілі. Зрештою, усі види цілей і планів можна використовувати як дані для майбутньої діяльності.

Мета стратегічного планування полягає в чіткому визначенні порядку дій, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток конкурентоспроможної школи на перспективу. Планування як процес передбачає кілька взаємопов'язаних етапів, які логічно йдуть один за одним і становлять єдине ціле. Кількість етапів є критерієм визначення складності процесу стратегічного планування. Розглянемо його основні етапи:

- ✗ визначення місії;
- ✗ формулювання та коригування цілей;
- ✗ аналізування й оцінювання зовнішнього середовища;
- ✗ дослідження сильних і слабких сторін діяльності школи;
- ✗ аналізування стратегічних альтернатив;
- ✗ формування чи вибір стратегії та розроблення заходів щодо їхньої реалізації;
- ✗ розроблення планів (проектів, програм) як інструментів реалізації стратегії, організація їхнього виконання;
- ✗ коригування заходів щодо виконання планів;
- ✗ облік, контроль та аналіз отриманих результатів;
- ✗ оцінювання стратегії в контексті аналізу соціуму;
- ✗ конструювання нової стратегії, у разі потреби.



Рис. 2. Модель процесу стратегічного планування

Важливою частиною створення стратегічного плану є робота з колективом школи, залучення до аналізу стану справ педагогів школи шляхом анкетування, «мозкових штурмів» тощо. Ця робота має уточнити: дійсні уявлення про школу й ідеальне бачення; їх відповідність реальному соціальному замовленню; відповідність ідеалу реального соціального прогнозу розвитку суспільства, педагогічного колективу. Для вивчення ситуації можна скористатись нижчеподаною анкеткою.

Таблиця 2

АНКЕТА ДЛЯ КОЛЕКТИВНОГО АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ
СПРАВ І ПРОБЛЕМ У ШКОЛІ

Характеристика шкільної діяльності	Оцінка
Моніторинг викладання вашого предмета	
Співпраця учителів-предметників, які працюють в одному класі	
Якість відносин «учитель — учень»	
Співпраця учителів, які викладають один предмет	
Якість відносин у системі «адміністрація — учитель»	
Можливість вільно висловлюватись для кожного вчителя	
Участь педагогічного колективу у прийнятті рішень	
Підтримання ініціативи вчителів щодо поліпшення роботи школи	
Розуміння вчителями ініціатив адміністрації щодо нововведень у навчально-виховному процесі	
Розвиток системи діагностики можливостей учнів	
Спрямування педагогів на саморозвиток і самовдосконалення	
Доречність розподілу обов'язків між учителями	
Використання нових освітніх і виховних технологій	
Рівень організації роботи з обдарованими учнями	
Рівень організації роботи з учнями «групи ризику»	
Рівень співпраці школи з батьками та громадою	
Рівень співпраці з методичними структурами та науковими інституціями	
Рівень співпраці з іншими школами та дошкільними закладами	
Ставлення оточення до школи	
Психологічний клімат у школі	

Оброблення даних анкетування продемонструє чимало параметрів роботи школи, які враховують під час складання нових планів.

Тактичне (або мобільне) планування діяльності організації становить організовану сукупність дій суб'єктів управління, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Слід зазначити, що тактичні плани переважно стосуються людей та їхньої діяльності в організації, тоді як стратегічні плани зорієнтовані на ресурси, середовище та місію. Специфіку тактичного планування зумовлено багатьма чинниками, зокрема, характером організації та кожної конкретної ситуації.

Розділ 2

САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ШКОЛИ. ПЛАНУВАННЯ ВЛАСНОГО РОБОЧОГО ЧАСУ

Термін «самоменеджмент» увів Л. Зайверт, керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині. Інтерес до цієї проблеми не випадковий. Його зумовлено логікою розвитку управлінських знань. У концепції самоменеджменту Л. Зейверта — це ідея економії свого часу; в концепції В. Андреева — ідея саморозвитку творчої особистості; в концепції М. Вудкока та Д. Френсіса — подолання власних обмежень; в концепції А. Хроленка — підвищення особистої культури ділового життя; в концепції Б. і Х. Швальбе — ідея досягнення особистого ділового успіху.

Кожен із концептуальних підходів у комплексі з методиками їхньої реалізації можна використовувати для самооцінювання та саморозвитку ділових якостей працівника, підвищення свого ділового потенціалу, що збільшить шанси та перспективи для успішного просування службовими сходами. Однак самоменеджмент ділової кар'єри має бути побудованим на підставі розуміння сутності кар'єри, знання соціально-психологічних механізмів її здійснення і, насамперед, адаптивно-розвивального механізму.

Самоменеджмент — це відносно нове поняття в управлінській науці. Його виникнення багато в чому пов'язане з переосмисленням змісту діяльності особистості й більш глибоким розумінням процесів самодіяльності, які відбуваються всередині організації.

Самоменеджмент — послідовне та цілеспрямоване використання керівником звичних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконання процедур та операцій, досягнення запланованої мети. Самоменеджмент спрямовано на максимальне використання працівником своїх можливостей та усвідомлене управління своїм робочим часом.