

директор

стратегия

Александр КИСЕЛЕВ

Годовой план
от

АЯ
до

ИСПРАВЛЯЕМ ОШИБКИ,
РАБОТАЕМ ПО ОБРАЗЦУ



Александр Киселев

ГОДОВОЙ ПЛАН
ОТ **А** до **Я**:
ИСПРАВЛЯЕМ ОШИБКИ,
РАБОТАЕМ ПО ОБРАЗЦУ

Минск
ООО «Информационное правовое агентство Гревцова»
2024

Автор: А. Киселев
Под редакцией Е. Плехановой

Годовой план от А до Я: исправляем ошибки, работаем по образцу /
А. Киселев; под. ред. Е. Плехановой. — Минск: Информационное правовое
агентство Гревцова, 2024. — 32 с.

Издание предназначено для руководителей учреждений общего среднего образования. Цель пособия — практическая помощь в составлении годового плана учебного года. В нем вы найдете описание типичных ошибок, пошаговую инструкцию по написанию годового плана, а также готовые образцы годовых планов.

© ООО «Информационное правовое
агентство Гревцова», 2024

ОТ РЕДАКТОРА

НАШ ОТВЕТ ГОДУ КАЧЕСТВА!

Настоящее электронное издание содержит:

- подробное описание типичных ошибок стратегического планирования;
- пошаговую инструкцию по написанию годового плана по современным нормам;
- 3 примера годовых планов со всеми разделами *(прошли проверку контролирующих органов!)*;
- анализ плана с целями и задачами на новый учебный год;
- бизнес-технологии планирования, адаптированные для учреждений образования.

Девиз издания: «ВЗЯТЬ И ИСПОЛЬЗОВАТЬ!»

*Забудьте о неудачах — мы подготовили
для вас план действий на год вперед!*

Е. Плеханова

СОДЕРЖАНИЕ*

ПРИЛОЖЕНИЯ	6
Раздел 1. Нормативная база	7
Раздел 2. Аналитическая работа	8
Раздел 3. Необходимые условия для подготовки годового плана	13
Раздел 4. Требования к годовому плану	17
Раздел 5. Этапы подготовки годового плана	18
Раздел 6. Структура годового плана	21
Раздел 7. Пример оформления годового плана (месяц)	29
Кратко об авторе	30

* Чтобы перейти в необходимый раздел, кликните на позицию в содержании.



ПРИЛОЖЕНИЯ**

1. Образец приказа о подготовке проекта годового плана
2. Образец приказа об утверждении плана работы учреждения образования на учебный год
3. Пример годового плана гимназии г. Витебска

Файлы:

ГП гимназии Витебска_01_Сентябрь 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_02_Октябрь 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_03_Ноябрь 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_04_Декабрь 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_05_Январь 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_06_Февраль 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_07_Март 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_08_Апрель 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_09_Май 23-24.docx

ГП гимназии Витебска_10_лето 2024.docx

ГП гимназии Витебска_Анализ организации и качества образовательного процесса.docx

4. Пример годового плана средней школы г. Бреста

Файл:

ГП СШ 20 г. Бреста.docx

5. Пример годового плана средней школы Малоритского района

Файлы:

ГП Мокранской СШ_(2023-2024) Анализ работы за 2022-2023.docx

ГП Мокранской СШ_1_Общее управление УО с самоконтролем.docx

ГП Мокранской СШ_2_Орг-пед обеспечение.docx

ГП Мокранской СШ_3_Организация образовательного процесса.docx

ГП Мокранской СШ_4_Организация воспитательной работы.docx

ГП Мокранской СШ_5_Социальная работа.docx

ГП Мокранской СШ_6_Организация работы с кадрами.docx

ГП Мокранской СШ_7_Организация фин-хоз деятельности.docx

**** Чтобы открыть документ из раздела ПРИЛОЖЕНИЯ, кликните на него дважды в списке вложенных файлов** в формате .docx (на панели слева).

Если при открытии пособия **список вложенных файлов** у вас на панели слева **не отобразился**, то **нажмите на «Вложения» (Attachments, скрепка)**.

Чтобы **использовать документ ПРИЛОЖЕНИЯ**, **сохраните** уже открытый на свой компьютер.

РАЗДЕЛ 1

НОРМАТИВНАЯ БАЗА

Годовой план является основным локальным документом коллективной деятельности учреждения в течение учебного года, принимается он решением педагогического совета и утверждается приказом директора.

Нормативно-правовое сопровождение

- Образовательные стандарты общего среднего образования (утв. постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.12.2018 № 125).
- Государственный школьный стандарт (одобрен постановлением коллегии Министерства образования Республики Беларусь от 10.05.2022 № 4.11).
- Правила педагогических работников (утв. приказом министра образования Республики Беларусь от 10.06.2022 № 401).
- Методические рекомендации, указания по направлениям «учебный предмет», «факультативные занятия», «кружковая работа», «воспитательная и идеологическая работа».

В вышеуказанных документах и разъяснениях к ним содержится актуальная информация о целях и задачах образовательной системы на год. Это обеспечивает не только современность решаемых учреждением задач, но и их перспективность.

WWW*



* Чтобы посмотреть ссылки, необходимо подключение к Интернету.

РАЗДЕЛ 2

АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА

В рамках аналитической работы важно провести SWOT-анализ, который продемонстрирует те слабые стороны работы учреждения, которые требуют особого внимания и корректировки в годовом плане.

Именно учет внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на работу и развитие учреждения образования, является первичным для руководителя в межсезонье. Да, учебный год определен с 1 сентября по 31 августа, однако летний период предоставляет отличную возможность заняться глубокой аналитикой. К тому же, имея показатели результативности за предыдущий период, можно прогнозировать будущие победы.

SWOT-анализ — это популярный метод стратегического, а не тактического планирования.

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА



Алгоритм применения SWOT-анализа состоит из двух этапов. На первом этапе заполняется матрица SWOT-анализа, на втором — создается **матрица решений** с учетом внешних и внутренних воздействующих факторов.

Для любой школы или гимназии достаточно просто **определить преимущества**. Однако есть ряд основных направлений, которые при структурировании могут быть использованы и в последующей маркетинговой кампании учреждения образования.

Для заполнения полей **Strengths** (сильные стороны, преимущества) и **Weaknesses** (слабые стороны, недостатки) необходимо определить соответствие параметров критериям успешности при помощи табл. 1.

Таблица 1

Соответствие параметров критериям успешности

Параметр	Критерии
Удобство расположения и контингент	Учреждение находится в центре города или спальном микрорайоне? Школа обладает устойчивым контингентом учащихся, выбирающих школу рядом с домом, или же большая часть зачисленных не проживает в микрорайоне?
Материально-техническое оснащение, база	Школа отлично отремонтирована или требует серьезного переоборудования? Обладает ли школа достаточным оснащением компьютерной техникой и периферийными устройствами либо на учреждение всего два МФУ?
Кадровый состав и его развитие	Как выглядит объективная ситуация с кадровым составом, его возможностями? Важны не только показатели по категориям и стажу, но и беспристрастная оценка молодых специалистов, их перспектив и преданности профессии
Инновационные проекты и международное сотрудничество	Инновационные программы, а также сотрудничество с вузами, учреждениями образования других регионов являются конкурентным преимуществом, которое важно для родителей
Традиции	Важны традиции качества образования, которое подтверждается несколькими поколениями. При этом недавно открывшаяся школа или гимназия обладает неустойчивыми показателями, следовательно, не обладает традициями результативности в каком-то предметном направлении

Разумеется, среди ответов на вопросы следует выделить сильные и слабые стороны, заполнив соответствующие графы матрицы SWOT-анализа.

Поле **Opportunities** (возможности) описывает **факторы, на которые вы повлиять не можете**, но при правильных действиях **извлечь из них выгоду для своего учреждения образования реально**.

Среди подобных факторов можно выделить:

- открытие новой школы в микрорайоне;
- перераспределение микрорайона согласно решению администрации района;
- распределение молодых специалистов к вам в учреждение;
- переезд звездных педагогов в другой район, город, область;
- введение ЦЭ;
- наличие отбора в X класс согласно законодательству.

SWOT-анализ статичен, т.е. мониторинг состояния эффективности предполагает получение показателей в конкретный момент времени. Поэтому SWOT-анализ несет в себе метод экспресс-диагностики.

Поле **Threats** (угрозы): поиск возможных негативных воздействий на образовательную среду извне достаточно сложен. Отсутствие опыта у руководителя либо неготовность к принятию социально-экономических аспектов функционирования общества зачастую не позволяет в полной мере оценить риски и возможные воздействия. Будь то снижение авторитета учителя или кадровый дефицит, множество событий в стране и мире может препятствовать развитию учреждения образования.

МАТРИЦА РЕШЕНИЙ

Ключевым этапом SWOT-анализа является подготовка матрицы решений. Существуют четыре варианта комбинаций, позволяющие определить те решения, которые необходимо принять для развития школы или гимназии.

Варианты матрицы решений



Пример

Условное учреждение образования расположено в городе с количеством жителей более 50 000. Год постройки — 1980–1995. Находится в спальном районе. Проектная мощность — 1200 учащихся. Педагогический коллектив — до 100 сотрудников с учетом внешних совместителей. Результативно на уровне района, города, области.

По сути, под это описание подпадает множество учреждений образования, и все они имеют определенные плюсы и минусы.

Составим матрицу SWOT-анализа. В каждом поле может быть несколько десятков или даже сотен параметров, и от того, как точно и подробно будет описана работа учреждения образования, будет зависеть полнота матрицы решений.

Матрица SWOT-анализа условного УОСО

<p>Strengths (сильные стороны, преимущества)</p> <p>Опытный педагогический состав. Удобное расположение для жителей района. Гарантированный набор в I классы в рамках контрольных цифр приема. Стабильно высокие показатели ЦЭ и ЦТ. Два учителя со званием магистра. Два спортзала (малый и большой), стадион. Востребованность. Наполняемость превышает проектную на 10–15 %</p>	<p>Weaknesses (слабые стороны, недостатки)</p> <p>Старение педагогических кадров. Высокая загруженность самых результативных педагогов. Недостаточное материально-техническое оснащение (нехватка компьютерной техники, периферийных устройств). Низкая активность оказания платных образовательных услуг</p>
<p>Opportunities (возможности)</p> <p>Высокая потребность населения в оказании дополнительных услуг в сфере образования (консультации, подготовка к ЦЭ и ЦТ, спортивные объединения по интересам, секции). Отсутствие в районе ДЮСШ, частных образовательных центров</p>	<p>Threats (угрозы)</p> <p>Рост конкуренции в образовательной сфере. Снижение мотивации к обучению у педагогов, родителей и учащихся. Снижение бюджетного финансирования, фондов попечительского совета. Рост социально неблагополучных семей в микрорайоне</p>

Матрица решений SWOT-анализа условного УОСО

<p>S + O</p> <ol style="list-style-type: none"> Учитывая опытный педагогический состав, наличие помещений спортивной направленности, устойчивую наполняемость классов, а также высокую потребность населения в дополнительных платных образовательных услугах, нарастить объем привлечения внебюджетных средств за счет открытия платных объединений по интересам спортивного и творческого направлений. Учитывая высокие показатели учреждения в ЦЭ и ЦТ, предложить альтернативу частным курсам по подготовке к ЦТ и ЦЭ учащимся X–XI классов, открыв на базе учреждения соответствующие группы 	<p>W + O</p> <ol style="list-style-type: none"> Стареющий педагогический состав, обремененный изнуряющей учебной нагрузкой, может не захотеть увеличивать количество рабочих часов при открытии платных образовательных объединений по интересам, секций. Нехватка компьютерной техники, а также наличие большого количества возрастных педагогов не позволяют открыть объединения по интересам перспективных направлений (например, IT-направление, робототехника, блогинг и др.)
--	---

S + T

1. Стабильно высокие показатели учреждения в ЦЭ и ЦТ, а также опытный педагогический состав позволят быть конкурентоспособным.
2. Наполняемость классов, а также удобное расположение позволят нарастить расчетные показатели бюджетного финансирования и объем добровольных пожертвований родителей в рамках деятельности попечительского совета

W + T

1. Из-за старения педагогического состава возникнет ситуация падения результативности и снижения конкурентной привлекательности учреждения образования.
2. Низкая активность оказания платных образовательных услуг повлечет снижение финансирования, что не позволит решить вопрос с приобретением новой современной компьютерной техники

Стратегическое планирование невозможно без SWOT-анализа. Проводить его целесообразно **каждый год**, что позволит корректировать матрицу решений, актуализировать ее. Построение успешной образовательной системы в конкретной школе или гимназии позволит руководителю продемонстрировать результативность принципиально иного, более высокого уровня.

WWW

EDSH.BY/VIDEO



РАЗДЕЛ 3

НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ГОДОВОГО ПЛАНА

УСЛОВИЯ

- Детальная проработка нормативно-правовой базы
- Подбор современных управленческих решений, технологий
- Организация коллегиального подхода к составлению годового плана

Остановимся на каждом из обязательных условий подробнее.

- 1** **Детальная проработка нормативно-правовой базы** предполагает основательное изучение документов, перечисленных в разделе 1.

Обратите внимание, что в методических рекомендациях, школьном стандарте и иных документах уже частично разработано целеполагание и сформированы задачи на год.



Годовой план любого учреждения образования не может иметь расхождений в трактовках или перечне задач с едиными республиканскими документами.

Следовательно, расширять работу по многим направлениям, учитывать реализационные аспекты учреждение образование не просто может, а обязано. Но за основу берется информация из единых республиканских документов.

- 2** **Подбор современных управленческих решений, технологий** предполагает поиск новых направлений в работе и аналитике.

Копирование годового плана работы на протяжении 3–5 лет с последующим изменением дат событий на актуальные есть регресс. Это недопустимо и губительно для любого учреждения образования.

Среди новаций, которые должны использоваться руководителем в работе и отражаться в годовом плане работы учреждения образования, можно выделить следующие.

www*

Полезные для планирования новации:

- [SWOT-анализ](#);
- [STEP-анализ](#);
- [матрица результативности](#);
- [BI-система](#);
- [система сквозной аналитики](#);
- [управление конфликтами в учреждении образования](#);
- [мониторинг активности и загруженности сотрудника](#);
- форматирование и дефрагментация задач учителя;
- [индивидуализация траектории развития педагога](#).



От редакции

Подробнее об использовании бизнес-технологий для планирования читайте в статье [А. Киселева «Уникальное торговое предложение и воронка продаж — наши помощники»](#).

www

3

Организация коллегиального подхода к составлению годового плана предполагает создание творческой группы (или нескольких групп) для работы над проектом годового плана.

Существует ряд подходов к формированию данных групп. И если руководитель не хочет выполнять 90 % работы по планированию самостоятельно, ему нужно прежде всего грамотно делегировать задачи в рамках функционала сотрудников для формирования наиболее полного и актуального годового плана. Важно подчеркнуть, что актуальным данный локальный документ должен быть не только в рамках республиканских документов, но и для конкретно вашего учреждения образования.



От редакции

Как правильно делегировать полномочия, читайте в статье [Е. Плехановой «Глава делегации: как правильно распределить обязанности»](#).

www

Универсальным и легко применимым для большинства учреждений образования является **подход «Структурное подразделение»**. Данный подход обеспечивает максимальную вовлеченность всех служб со ступенчатой системой фильтрации информации и итоговой синхронизацией полученных результатов руководством учреждения образования.

* Чтобы посмотреть ссылки, необходимо подключение к Интернету.

Таблица 2

Подход «Структурное подразделение»

№ п/п	Творческая группа	Состав
1	Учебная работа и методическое сопровождение	Заместители директора по учебной работе на I, II, III ступенях, руководители методических объединений, учителя-методисты
2	Воспитательная и идеологическая работа	Заместитель директора по воспитательной работе, руководитель по военно-патриотическому воспитанию, педагоги-организаторы, социальные педагоги, педагоги-психологи
3	Кадры	Заместители директора по всем направлениям, начальник отдела кадров
4	Профсоюз	Руководитель профсоюза, профсоюзный актив и общественные инспекторы по охране труда, иные сотрудники
5	Хозяйственная деятельность	Заместитель директора по административно-хозяйственной работе, лаборанты, секретари учебной части и иные сотрудники



Возглавляет работу по созданию годового плана работы учреждения образования директор.

Может показаться, что подобное деление на достаточно большое количество творческих групп может затормозить процесс, однако иерархическое построение легко решает данную проблему. Более того, сведением полученных данных, а также обсуждением результатов с последующей их корректировкой занимается сам руководитель.

Таблица 3

Иерархическая структура функционирования творческих групп

Уровень 1	Директор				
Уровень 2	Заместители директора по учебной работе		Заместитель директора по воспитательной работе, руководитель по военно-патриотическому воспитанию		Заместитель директора по административно-хозяйственной работе, руководитель профсоюза
Уровень 3	Творческая группа «Учебная работа и методическое сопровождение»	Творческая группа «Воспитательная и идеологическая работа»	Творческая группа «Кадры»	Творческая группа «Профсоюз»	Творческая группа «Хозяйственная деятельность»

Таким образом, трехуровневая система предполагает работу всех творческих единиц с последующим сведением информации и обсуждением с руководителем. Обсуждение ведется представителями различных организационных структур и руководителем (уровень 1 + уровень 2).

При разработке годового плана следует соблюдать следующие условия:

- 1** Планированию предшествует комплексный (всесторонний) анализ деятельности учреждения образования за прошедший учебный год.
- 2** Определение единой педагогической цели и задач деятельности на новый учебный год базируется на выявленных проблемах по результатам комплексного анализа деятельности учреждения образования за прошедший учебный год с учетом их значимости и масштабности.
- 3** Каждое из планируемых мероприятий направлено на решение конкретных задач и достижение цели.
- 4** Планируемые мероприятия характеризуются педагогической целесообразностью, комплексностью решения задач, продуманностью и взаимообусловленностью.
- 5** Годовой план включает планирование работы по всем направлениям деятельности учреждения образования.
- 6** Форма годового плана определяется руководством учреждения образования с учетом полноты охвата приоритетных направлений деятельности учреждения образования и удобства для работы (могут быть использованы следующие формы: текстовая, графическая, комплексно-целевая и матрично-проектная).



РАЗДЕЛ 4

ТРЕБОВАНИЯ К ГОДОВОМУ ПЛАНУ

Основные требования к годовому плану заключены в следующих содержательных аспектах:

- 1** Планирование — это управленческое решение.
- 2** Планирование всегда ориентируется на прошлый опыт (анализ работы учреждения за прошлый учебный год).
- 3** Для эффективного планирования важна достоверность исходных данных согласно критериям и показателям деятельности учреждений образования, разработанным Министерством образования.
- 4** Реалистичность целей и задач, определяемых при планировании, их связь с прогнозируемым результатом.

Требования к годовому плану:

- 1** Научность и аналитичность построения.
- 2** Единство цели, задач и средств для их достижения.
- 3** Целесообразность избранных форм реализации планируемой работы.
- 4** Общественная значимость задач, содержания деятельности.
- 5** Преемственность и взаимосвязь всех планов работы учреждения образования.
- 6** Реальность и максимальная конкретность планируемых мероприятий.
- 7** Возможность объективной проверки исполнения (диагностируемость поставленной цели и намеченных задач).
- 8** Целесообразное распределение содержания работы по реализации плана между участниками образовательного процесса с учетом их возможностей.



РАЗДЕЛ 5

ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ ГОДОВОГО ПЛАНА

ЭТАП 1	Подготовка к планированию
ЭТАП 2	Подготовка проекта годового плана по всем направлениям
ЭТАП 3	Рефлексия и оценка полученных результатов в рамках годового плана
ЭТАП 4	Утверждение годового план работы учреждения образования

Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

ЭТАП 1 Подготовка к планированию

На данном этапе руководитель:

- формирует творческие группы;
- определяет:
 - конкретные цели и задачи для каждого структурного иерархического подразделения;
 - сроки выполнения работ;
 - примерные формы заседаний и встреч по обсуждению полученных результатов;
 - возможные источники базовой информации, формы взаимодействия с (между) группами (вместе с представителями (руководителями) творческих групп);
- издает приказ о подготовке проекта плана работы учреждения образования на новый учебный год, в котором отражает:
 - сроки подготовки проекта годового плана;
 - ответственных за подготовку материалов по каждому направлению и разделу;
 - состав творческих групп и закрепленный за ними функционал;
 - формат обсуждения разделов проекта годового плана;
 - сроки корректировки проекта плана и его предварительного обсуждения на совещании при директоре, внесения дополнений и изменений с учетом поступивших замечаний и предложений;
 - сроки окончательного утверждения проекта годового плана работы учреждения образования на заседании педагогического совета.

ЭТАП 2

Подготовка проекта годового плана по всем направлениям

Второй этап — это непосредственно деятельная активность по заранее определенной и закрепленной в приказе структурной модели.

Необходимо приступить к реализации иерархической системы разработки и внедрения годового плана учреждения образования, взяв за основу **традиционные источники информации:**

- материалы самоконтроля;
- аналитические справки;
- школьную документацию;
- анализ результативности в олимпиадном движении и исследовательской деятельности;
- материалы диагностики учащихся и сотрудников;
- статистические данные;
- приказы и распоряжения отделов и управлений по образованию.

Каждая творческая группа согласно своим направлениям:

- анализирует полученную информацию;
- проводит частичный и полный анализ результативности;
- разрабатывает предложения по модернизации и актуализации работы учреждения образования в следующем учебном году;
- предлагает конкретные и обоснованные мероприятия.



В данном вопросе нет необходимости гнаться за количеством новых мероприятий или в системном ребрендинге старых.

Эффективность — именно этот статистически подтвержденный критерий позволяет говорить об успешности того или иного события, проекта.

Однако именно появление новых современных предложений легко контролируется директором учреждения образования. Так, сравнив существующий годовой план с разрабатываемым, можно легко отметить изменения.



Совет: *каждое структурное подразделение выделением текста цветом должно показать новые и старые мероприятия. Не по названию, а по сути. И быть готовым отстоять в обсуждении с руководителем новизну того или иного мероприятия (конкурса).*

ЭТАП 3

Рефлексия и оценка полученных результатов в рамках годового плана

Важно наличие критериальной системы оценки деятельности любого сотрудника, творческой группы.

При работе над проектом годового плана необходимо обращать особое внимание:

- на педагогическую целесообразность мероприятий;
- обоснованность плотности тематических разделов;
- ориентированность на достижение конкретных результатов;
- соответствие мероприятий целям и задачам проекта годового плана работы учреждения образования.

Согласно примерной иерархической системе уровень 1 (директор) и уровень 2 (заместители, профсоюз) обсуждают все разделы по каждому направлению. Проводится первичная оценка полученных результатов, выносятся на обсуждение решение о представлении проекта годового плана на коллективное обсуждение (при необходимости).



На третьем этапе принимается решение о представлении проекта годового плана работы учреждения образования к утверждению на заседании педагогического совета.

Решение должно быть коллегиальным. Причем решением может являться и необходимость дальнейшей доработки проекта годового плана работы учреждения образования.

ЭТАП 4

Утверждение годового плана работы учреждения образования

- 1** Проект годового плана работы учреждения образования на следующий учебный год **должен быть сформирован к апрелю–маю** текущего учебного года.
- 2** В конце августа на заседании педагогического совета проходит процедура утверждения годового плана работы учреждения образования.
- 3** На основании решения педагогического совета директор издает приказ об утверждении плана работы учреждения образования на учебный год.

После этого годовой план становится локальным правовым документом, обязательным для исполнения всеми участниками образовательного процесса.



РАЗДЕЛ 6

СТРУКТУРА ГОДОВОГО ПЛАНА

Несмотря на множество вариаций структуры годового плана работы учреждения образования, есть обязательные разделы, которые должны быть в нем отражены.

1 Аналитическая информация об итогах предыдущего учебного года

В данном разделе отражается анализ результатов деятельности учреждения за предыдущий учебный год, опирающийся на статистические данные из утвержденных руководителем источников (см. раздел 5 «Этапы подготовки годового плана»).

Необходимо определить педагогическую проблему, цель и задачи на новый учебный год. Именно выводы о проблемах, выявленных в предыдущем учебном году, обосновывают постановку цели и формирование задач. Следовательно, данная аналитическая работа крайне важна. Однако целеполагание не может носить абстрактного характера.

Должен быть сформулирован конкретный прогнозный показатель, которого планируется достичь в новом учебном году!



Стратегическое планирование в рамках годового плана заключается именно в составлении программы (поэтапного плана) достижения цели.

Таблица 4

Основные ошибки при формулировании цели и задач учреждения образования на новый учебный год

№ п/п	Ошибка	Комментарий
1	Глобальность, нереалистичность целей, оторванность от реалий учреждения образования	Можно поставить задачи на уровне лидеров образования страны, однако если предпосылок для данного качественного роста нет, то и цель не является обоснованной. Она нереализуема. Это касается как учебной, так и воспитательной работы
<p>Важно всегда пользоваться формулой:</p> <p style="text-align: center;">Цель × Средства = Результат</p> <p>Можно поставить любые цели, самые амбициозные, но если у вас объективно нет средств (кадровых ресурсов, финансов и др.) для ее реализации, результат будет равняться нулю. Так же как и при наличии средств неверно поставленная цель не даст высокой эффективности, а лишь освоит ресурсы без должного роста и качественного скачка</p>		
2	Отсутствие преемственности целеполагания	Зачастую руководители и творческие группы не обращают внимания на выполненность задач прошлого года. Начинать жизнь учреждения с чистого листа нельзя! Даже если ряд вопросов не были решены в текущем учебном году, они должны быть отражены в проекте годового плана работы на новый учебный год
3	Несоответствие проблематики учреждения образования целеполаганию	Нередко, несмотря на выявление ряда серьезных проблем функционирования учреждения образования, не говоря уже о его развитии, целеполагание проекта годового плана работы на новый учебный год не решает данные вопросы. Напротив, часто решение новых задач маскирует коренные просчеты и несовершенство работы. Это обязательно приведет к серьезным проблемам в будущем
4	Отсутствие системности целеполагания	Велик соблазн ориентироваться только на олимпиадное движение или только на проекты воспитательно-идеологического характера. Однако системное и комплексное целеполагание есть одно из требований к самому годовому плану
5	Цель формулируется не как прогнозный ориентир, а как средство достижения локальных текущих задач	Углубить, повысить, создать, разработать, внедрить, модернизировать... Если данные глаголы не стоят рядом с существительным в винительном падеже в рамках формирования задач годового плана, то можно отметить формальный подход к целеполаганию
6	Надуманная формулировка цели	Тот случай, когда ничего не связывает цель с выводами, полученными в результате аналитической работы творческих групп

В аналитической информации в рамках годового плана должны быть представлены ответы на самые распространенные вопросы, а также со-
держательно рассмотрены следующие категории.

1

Общая характеристика учреждения образования.

2

Анализ:

- процесса управления учреждением образования по реализации цели за учебный год;
- организации работы совета учреждения образования, педагогического совета;
- регулирования деятельности родительского комитета, попечительского совета;
- самоконтроля;
- работы с педагогическими кадрами;
- результативности повышения квалификации и аттестации педагогических кадров;
- системы методической работы;
- результативности экспериментальной и инновационной деятельности;
- результативности образовательного процесса;
- уровня обученности учащихся при освоении программ базового и повышенного уровней;
- результатов итоговой аттестации при освоении содержания образовательных программ общего среднего образования;
- эффективности реализации часов факультативных занятий;
- связи основного и дополнительного образования;
- результативности участия учащихся в предметных олимпиадах, научно-практических конференциях, конкурсах;
- результатов контроля состояния преподавания предметов;
- идеологической и воспитательной работы;
- психолого-педагогического и медико-социального сопровождения;
- работы педагогического коллектива по сохранению здоровья учащихся;
- состояния финансово-хозяйственной деятельности учреждения образования.

3

Выводы и определение задач на новый учебный год.

4

Цель и задачи работы на новый учебный год.

Особую роль стоит отвести поэтапной системе кадрового анализа.

Таблица 5

Кадровый анализ

№ п/п	Этап	Комментарий
1	Анализ кадрового состава и его возможностей. Корректное целеполагание	Важно адекватно оценивать имеющийся педагогический состав, его готовность к участию в олимпиадном движении
2	Диагностика заинтересованности учащихся в олимпиадном движении	Важно иметь объективные данные о готовности учащихся и их законных представителей тратить время на подготовку к олимпиадам
3	Выявление проблем и их решение	Необходимо определить те проблемы, которые могут быть решены оперативно, без изменений в кадровом составе или контингенте учреждения образования
4	Актуализация банка данных одаренных	В данном вопросе недопустим формализм. Лучше иметь меньше учащихся, но тех, кто действительно готов трудиться. И именно на них направить ресурсы
5	Разработка и внедрение системы стимулирования педагога	Преференции, получаемые учителем, который занимается олимпиадным движением, не могут ограничиваться только пунктами коллективного договора. Система морального поощрения зачастую имеет большее воздействие на учителя, нежели материальное стимулирование
6	Увеличение количества учащихся в банке данных одаренных	За счет информационной работы и демонстрации преференций и дополнительных возможностей у учащихся — призеров олимпиад можно привлечь внимание максимального количества школьников
7	Привлечение преподавателей вузов и лидеров отрасли	В современных условиях редкий учитель способен самостоятельно разобрать некоторые темы либо практический тур олимпиадных заданий. Следовательно, задача руководителя — обеспечить кураторство специалистов по всем предметным направлениям
8	Мероприятия по укреплению материально-технической базы	Обеспечение рабочих зон, иных условий комфортной работы
9	Контрольно-диагностические мероприятия	Необходимо проводить анализ результативности каждого шага и этапа олимпиады или конкурса

2

Управление учреждением образования

В данном разделе отражаются элементы планирования, система работы совета учреждения образования, функционирование педагогического совета. Здесь же необходимо отразить мероприятия, связанные с родительским комитетом и попечительским советом.

Особое внимание в данном разделе традиционно уделяется вопросам **самоконтроля**: срокам, видам самоконтроля, планированию заседаний.



От редакции

О том, как правильно организовать самоконтроль, читайте в статье **В. Маевской «Совершенно прозрачно: как организовать самоконтроль»**.

WWW*

Примерная тематика мероприятий, отражаемых в годовом плане:

- заседания совета учреждения образования (темы заседаний);
- заседания педагогического совета (темы заседаний, ответственные за освещение вопросов);
- совещания при директоре (темы совещаний, ответственные за освещение вопросов);
- совещания при заместителях директора (темы совещаний, ответственные за освещение вопросов);
- заседания попечительского совета, родительского комитета (темы заседаний, ответственные за освещение вопросов).

Руководитель учреждения образования дополняет информацию и вносит коррективы согласно стратегии развития учреждения образования.

3

Мероприятия образовательного характера, организационно-педагогические мероприятия

В данном разделе должны быть отражены:

- мероприятия к началу и окончанию учебного года;
- безопасность образовательного процесса;
- учет детей всех ступеней;
- меры социальной защиты обучающихся;
- организация обучения на дому;
- организация и функционирование групп продленного дня;
- информация о работе библиотеки;
- посещаемость учебных, факультативных и внеклассных мероприятий;
- работа профильных учебных кабинетов;
- мероприятия по учету дальнейшего жизнеустройства учащихся.

Нередко в данный раздел включаются мероприятия, направленные на взаимодействие с общественными объединениями и учреждениями дополнительного образования (дворцами творчества).

Непосредственно к образовательному процессу относятся следующие мероприятия:

- составление и утверждение учебного плана на учебный год;
- составление расписания учебных занятий;
- организация факультативных занятий;
- обеспечение преемственности между ступенями образования;
- комплектование и организация работы объединений по интересам, спортивных секций;
- организация дополнительных образовательных услуг;
- мероприятия по подготовке и проведению итоговой аттестации и выпускных экзаменов по завершении обучения и воспитания на II и III ступенях общего среднего образования;
- мероприятия по профориентации учащихся (обеспечение готовности учащихся к продолжению образования, интеллектуально-личностное развитие учащихся и др.);
- деятельность ресурсного центра.

4

Идеологическая и воспитательная работа

В годовом плане должны быть отражены мероприятия по информационно-методическому, психолого-педагогическому и медико-социальному сопровождению образовательного процесса. Все, что касается взаимодействия учреждения образования с семьей, формирования навыков здорового образа жизни, социализации учащихся, представлено в данном разделе.



Должен быть представлен также план идеологической и воспитательной работы учреждения образования на учебный год, планы работы педагогов-психологов, социальных педагогов, план работы руководителя по военно-патриотическому воспитанию.

5

Работа с педагогами

В годовом плане работы учреждения образования обязательно должны быть отражены мероприятия по аттестации педагогических работников, изучению и обобщению опыта педагогической деятельности. Актуально включение прогнозных курсов повышения квалификации и планов работы методических объединений в разрезе андрагогики. Ведь крупные семинары и конференции должны быть зафиксированы в годовом плане. Цикловые мероприятия «Учитель года», «Педагогика. Перспективы XXI века» и иные требуют серьезной подготовки не только конкурсанта, но и всей методической сети учреждения образования.

Андрагогика — раздел теории обучения, раскрывающий специфические закономерности освоения знаний и умений взрослым субъектом учебной деятельности, а также особенности руководства этой деятельностью со стороны профессионального педагога.

Планы работы методических объединений целесообразно приложить к годовому плану, а основные мероприятия и предметные недели — включить в годовой план.

6 Инновационная деятельность

Для участников экспериментальных и инновационных программ республиканского уровня существует приказ Министерства образования, который определяет работу в данном направлении.

При этом в разделе важно отражать и деятельность в рамках областных проектов.

7 Финансово-хозяйственная деятельность

Финансово-хозяйственная деятельность учреждения образования включает в себя:

- выполнение ремонтных работ;
- внебюджетную деятельность;
- расходование финансовых средств;
- оформление финансовой документации;
- мероприятия по охране труда;
- выполнение предписаний районных (городских) отделов по чрезвычайным ситуациям, районных (городских) центров гигиены и эпидемиологии;
- взаимодействие с предприятиями-шефами и др.

Таким образом, планирование текущих и капитальных ремонтов, обоснованного приобретения техники и иного укрепления материально-технической базы может и должно включаться в годовой план в виде мероприятий. А оформленная документация по различным вопросам, в т.ч. отчетная, является систематизацией контроля руководителя за работой в данном направлении.

Представленная структура обязательных разделов является примерной.

Следовательно, каждый руководитель совместно с творческой группой актуализирует структуру для собственного учреждения образования. Есть множество факторов, которые влияют на структуру: возрастные особенности коллектива, традиции региона, географическое расположение, количество учащихся и наполняемость классов, особенности контингента и многое другое.



РАЗДЕЛ 7

ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ГОДОВОГО ПЛАНА (МЕСЯЦ)

При оформлении годового плана существует действенная система по-месячной разбивки.

Технически этот формат удобен при редактировании, кроме того, он структурирует информацию по актуальности.

Примеры оформления годового плана представлены в разделе «Приложения».

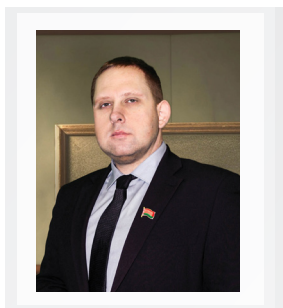
Присутствие всех обязательных разделов структуры годового плана реализовано семью полями, в которых понедельно отражаются события, их тематика и ответственные за реализацию.

- 1 Общее управление учреждением образования
- 2 Организационно-педагогическое обеспечение получения учащимися общего среднего образования
- 3 Организация образовательного процесса
- 4 Организация воспитательной работы
- 5 Обеспечение социально-педагогической поддержки и психологической помощи учащимся
- 6 Организация работы с педагогическими кадрами
- 7 Организация финансово-хозяйственной деятельности

Важно не перегрузить годовой план, сделать его прозрачным, направленным на достижение конкретных целей.



КРАТКО ОБ АВТОРЕ



Имя: Александр Леонидович Киселев.

Возраст: 36 лет.

Образование: высшее. УО «Белорусский государственный университет информатики и электроники», УО «Витебский государственный университет имени П. М. Машерова», УО «Витебский государственный технологический университет».

Место работы: ГУО «Гимназия № 5 г. Витебска имени И. И. Людникова».

Должность: директор.

Стаж работы: общий — 15 лет. В должности директора с 2021 г.

Награды:

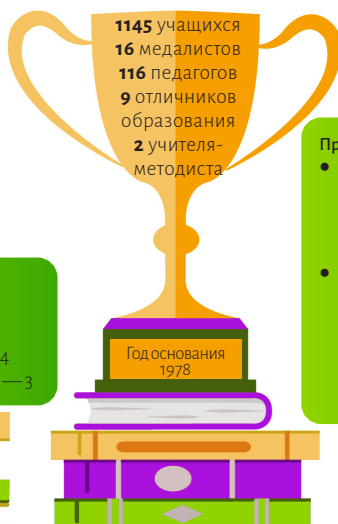
- почетная грамота начальника главного управления образования Витебского областного исполнительного комитета;
- благодарности:
 - главы Витебского областного исполнительного комитета;
 - главы администрации Железнодорожного района г. Витебска;
 - начальника отдела спорта и туризма администрации Железнодорожного района г. Витебска.

**Достижения учреждения образования, которым руководит
Александр Леонидович Киселев**

ГИМНАЗИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



ГУО «Гимназия №5
г. Витебска им. И. И. Людникова»



Олимпиадники

- Городской этап — 107
- Областной этап — 11
- Республиканский этап — 4
- Открытая олимпиада БГУ — 3

Призеры конкурсов

- Областных:
 - ЮИД;
 - эколого-биологических работ;
 - «Квант»;
 - «Эврика».
- Республиканских:
 - турнир юных физиков;
 - «Энергомарафон»;
 - «300 талантов для королевы»;
 - «АрхНовация»;
 - научно-практическая конференция по предмету «Физика»

Каждый год учащиеся гимназии зачисляются в Национальный детский технопарк.
За 2023/2024 учебный год в копилке гимназии более **500 ПОБЕД!**

Электронное издание

Киселев Александр

**ГОДОВОЙ ПЛАН ОТ А ДО Я:
ИСПРАВЛЯЕМ ОШИБКИ, РАБОТАЕМ ПО ОБРАЗЦУ**

Редактор Е. Плеханова

Корректор И. Дрозд

Компьютерная верстка О. Бурова

Общество с ограниченной ответственностью
«Информационное правовое агентство Гревцова».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий

№ 1/433 от 03.10.2014.

Логойский тракт, 22а, пом. 57, 220090, г. Минск.