

**Главное управление по образованию
Брестского облисполкома
Государственное учреждение образования
«Брестский областной институт развития образования»**

**Алгоритм разработки годового плана
учреждения образования**
Методические рекомендации

Брест, 2019

С о с т а в и т е л ь:

Г.А. Шаповалова, методист учебно-методического отдела управленческой и инновационной деятельности ГУО «Брестский областной институт развития образования»

Рекомендовано Брестским областным методическим советом

Алгоритм разработки годового плана учреждения образования: методические рекомендации / сост. Г.А. Шаповалова. – Брест, 2019. – с.16.

©

Государственное учреждение образования «Брестский областной институт развития образования», 2019.

Качество образовательного процесса зависит от грамотного составления и реализации годового плана работы, являющегося следствием Программы развития учреждения образования, детальным ее воплощением.

Локальный документ (годовой план) есть целостная программа коллективной деятельности в течение учебного года.

Целью разработки годового плана УО является создание условий субъектам образовательного процесса для достижения прогнозируемых результатов средствами коллективной мыслительной деятельности.

Для разработки годового плана УО можно действовать по следующему алгоритму:

- выделять и сформулировать проблемы на основе анализа деятельности УО и диагностики запросов и потребностей субъектов образовательного процесса, которые станут основой для определения задач на новый учебный год;

- определять приоритеты в деятельности педагогического коллектива и намечать конкретные дела, мероприятия, сроки их исполнения, ответственных;

- осуществлять преемственность годового плана и Программы развития УО, а также планов работы региональных органов управления образования, структур, обеспечивающих организацию внешкольной работы, социума и др.;

- использовать все виды стимулирования (материальные, нематериальные, моральные) субъектов образовательного процесса для организации коллективной мыслительной деятельности при разработке и реализации годового плана;

- разрабатывать критерии и показатели оценки эффективности деятельности управляющей подсистемы и, как следствие, — реализации годового плана

При разработке годового плана следует соблюдать следующие правила:

- форма годового плана (табличный, текстовый, графический, комплексно-целевой, матрично-проектный или другие варианты), его форма должны определяться педагогическим коллективом УО;

- планированию предшествуют системный анализ за предыдущий учебный год и диагностика затруднений и потребностей субъектов образовательного процесса (анализ и планирование рекомендуем проводить по одним и тем же позициям);

- цель и задачи на новый учебный год должны быть следствием анализа деятельности за предшествующий период, выполнения мероприятий Программы развития УО, района, области, страны.

Разделы плана работы

I. Краткий анализ результатов деятельности за 201__/1__ учебный год.

II. Цель и задачи деятельности на 201__/1__ учебный год _____

III. Планирование деятельности учреждения образования на учебный год

Раздел 1. Общее управление учреждением образования _____

Раздел 2. Организационно-педагогическое обеспечение получения учащимися общего среднего образования _____

Раздел 3. Организация образовательного процесса _____

Раздел 4. Организация воспитательной работы _____

Раздел 5. Организация работы с педагогическими кадрами _____

Раздел 6. Инновационная (экспериментальная) деятельность педагогического коллектива _____

Раздел 7(6). Организация финансово-хозяйственной деятельности

I. Краткий анализ результатов деятельности за предыдущий учебный год (результаты, что способствовало их достижению; проблемы, пути их решения). Определение цели и задач деятельности на новый учебный год.

Анализ работы учреждения образования (аналитическая часть годового плана).

Указываются *положительные* результаты работы, имеющие значение для дальнейшего развития учреждения образования. Пути их достижения описать кратко.

Обратить внимание на *проблемах (недостатках)* в работе, которые противоречат идее обеспечения высокого качества образования и нуждаются в решении общими усилиями коллектива.

Описание должно быть кратким (не более 15 страниц).

В аналитическом разделе всегда присутствуют таблицы, графики, диаграммы, отражающие позитивные и негативные тенденции, которые размещаются в приложениях к тексту анализа плана работы. В тексте необходимо дать ссылки на эти приложения.

Эффективное управление школой зависит в первую очередь от уровня аналитической культуры руководителей учреждения образования.

Этапы анализа: анализ итогов работы собирается (накапливается) и систематизируется информация; обработка информации (определяются причины успехов и неудач, условия, т. е. факторы, которые их вызывают);

обобщение (синтез) материалов, написание доклада на итоговый педагогический совет и принятие управленческого решения.

Педагогический анализ итогов учебного года представляет собой сложный процесс, включающий в себя достаточно много компонентов.

Существует множество вариантов **структуры аналитической части годового планирования**. Как один из вариантов, в нем могут быть отражены:

- процессы и результаты по созданию условий для функционирования и развития УО;
- состояние здоровья и физического развития учащихся;
- уровень воспитанности школьников;
- уровень качества знаний, сформированности общих учебных и специальных умений и навыков учащихся;
- степень готовности к продолжению образования;
- состояние преподавания и процесса обучения школьников;
- состояние воспитательной работы, педагогического руководства деятельностью органов ученического самоуправления;
- совместная работа школы, семьи и представителей социума по воспитанию детей, подростков и юношества;
- эффективность инновационной работы в школе;
- деятельность коллектива по реализации нормативных правовых документов об образовании;
- уровень управления учебным процессом;
- организация и результативность методической работы с кадрами.

В аналитическом разделе всегда присутствуют таблицы, графики, диаграммы, отражающие позитивные и негативные тенденции, которые ежегодно будут пополняться новой информацией.

Завершающий период анализа складывается из следующих компонентов:

- подготовка доклада на педагогический совет по итогам учебного года;
- формулировка цели и основных задач нового годового плана работы школы;
- составление рекомендаций по содержанию каждого раздела будущего годового плана.

Для успешного сбора и анализа информации можно использовать программы, алгоритмы, памятки по организации процесса изучения вопроса.

Примерная схема анализа работы учреждения образования по направлениям деятельности (с точки зрения достигнутого уровня)

1. Анализ управленческой деятельности по достижению поставленных задач через реализацию (выполнение) управленческих функций.

1.1. Информационно-аналитическая:

- уровень сформированности системы информационного обеспечения педагогического процесса: критический, допустимый (средний), оптимальный, высокий;
- уровень аналитической культуры управляющей подсистемы: репродуктивный, продуктивный, конструктивный, исследовательский;
- сформированность умений проводить самоанализ / взаимоанализ, самооценку / взаимооценку деятельностей.

1.2. Мотивационно-целевая:

- участие педагогов в коллективном целеполагании;
- осознание и уровень принятия глобальной педагогической цели и задач;
- наличие и эффективность системы мотивации, стимулирования.

1.3. Планово-прогностическая:

- преемственность Программы развития учреждения образования и годового планирования, уровень прогноза: реалистичность, реализуемость, управляемость;
- участие педагогов в разработке программ/планов;
- перспективность экспериментальной и инновационной деятельности (реализация педагогических проектов).

1.4. Организационно-исполнительская:

- деятельность совета УО, педсовета, методического совета(при его наличии), методических формирований, совещаний при директоре, его заместителях;
- деятельность органов само- и самоуправления;
- соответствие организационной структуры управления задачам функционирования и развития УО;
- организация и результативность экспериментальной и инновационной деятельности (реализация педагогических проектов).

1.5. Контрольно-диагностическая:

- нацеленность системы контроля на конечные результаты;
- уровень содержания контроля как профессиональная услуга/помощь педагогу;
- состояние, результаты диагностики образовательного процесса;
- мониторинг влияния экспериментальной и инновационной деятельности (реализации педагогических проектов) на конечные результаты.

1.6. Регулятивно-коррекционная:

- обеспечение оперативности действий в связи с изменениями условий внешней и внутренней среды (условий);
- уровень коррекционной деятельности: критический, допустимый, оптимальный, высокий.

2. Анализ состояния здоровья учащихся.

2.1. Динамика заболеваемости за три года (табличный вариант по видам заболеваний)

2.2. Результаты мониторинговых исследований.

3. **Анализ результатов учебной деятельности** (цель — выявить проблемы на основе сопоставления реального состояния образовательного процесса в УО с прогнозируемым).

3.1. Статистические данные, позволяющие выявить определенные тенденции за последние три года.

3.2. Анализ выполнения учебного плана.

- 3.3. Анализ уровня обучаемости и обученности учащихся
- 3.4. Анализ работы с мотивированными учащимися.
4. **Анализ результатов методической деятельности**
 - 4.1. Работа методического совета (при его наличии).
 - 4.2. Подбор и расстановка кадров.
 - 4.4. Повышение квалификации.
 - 4.5. Анализ аттестационных процессов в УО.
 - 4.6. Работа с молодыми и вновь прибывшими специалистами (если таковые есть).
 - 4.7. Экспериментальная и научно-исследовательская работа педагогов и учащихся. Место методической службы в реализации проектов.
 - 4.8. Результативность деятельности методических формирований.
 - 4.9. Работа по выявлению, формированию, обобщению и распространению эффективной педагогической (управленческой) практики.
 - 4.10. Участие в конкурсах профессионального мастерства.
5. **Педагогические советы.**
6. **Воспитательная работа.**
7. **Самоконтроль.**
8. **Обеспечение условий безопасности** (состояние материально-технической базы УО).

Проведя проблемный анализ деятельности, целесообразно ранжировать проблемы и выбрать для решения приоритетные, наиболее существенные. Под каждую проблему необходимо определить ценностные ориентиры, сформулировать задачи.

Логика любого подхода к анализу заключается в следующей формуле: от качества результата — к процессу и условиям.

Типичные ошибки:

1. Анализ деятельности УО подменяется перечнем проведенных мероприятий, статистическими данными;
2. Аналитическая часть плана носит формальный характер, так как не формулируются проблемы;
3. Отсутствует связь между анализом результатов деятельности и формулировкой поставленных задач, направлений деятельности.

II. Цели и задачи деятельности учреждения образования на новый учебный год

При их формулировке необходимо учесть и согласовать задачи, определенные перспективными планами, программами, итоговым педагогическим анализом достигнутых результатов за прошедший учебный год, нормативными правовыми документами.

Цель не возникает стихийно, она подготовлена сложным аналитическим процессом. Нечеткое следование алгоритму целеполагания приводит к риску формулирования не тех целей, а значит не тех результатов.

Постановка целей предполагает фиксацию прогнозируемых – достаточно конкретных и измеримых результатов, которые обеспечат повышение продуктивности и эффективности деятельности учреждения образования.

Требования к постановке цели:

- диагностичность (измеримость результатов),
- конкретность (ясность, точность и лаконичность формулировки цели; осязаемость результатов),
- масштабность (сложность),
- соответствие задачам развития учреждения и задачам, поставленным в ходе анализа работы за предыдущий год,
- реальность достижения результата к намеченному времени,
- возможность оценки уровня достижения результата,
- согласованность с другими целями,
- преемственность.

Каждый последующий шаг постановки цели должен рассматриваться как условие реализации предыдущего.

Типичные ошибки, наблюдающиеся при постановке цели:

- излишняя глобальность, необозримость, нереалистичность;
- неконкретность, расплывчатость;
- несоответствие цели выявленным проблемам;
- отсутствие системности в постановке цели;
- формулировка цели не как прогнозируемого результата деятельности, а как требований к различного рода средствам;
- надуманная, неуместная в рациональном управлении формулировка цели;
- невозможность измерения результатов

Задачи (алгоритм реализации цели) в отличие от цели содержат не только предмет, средства и результат преобразования, но и способы его достижения.

Планирование – это фактически составление программы достижения цели. Именно поэтому оно должно быть неразрывно связано с постановкой цели и предполагает своеобразный перевод цели на «язык» конкретных мероприятий и решений.

Все планируемые мероприятия должны вытекать из поставленной цели, работать на ее достижение.

III. Планирование деятельности учреждения образования на учебный год (примерная структура).

Раздел 1. Общее управление учреждением образования

Организация и планирование работы совета учреждения образования, педагогического совета, совещаний при директоре, заместителях директора (при их необходимости в структуре управления учреждением образования), планирование самоконтроля, регулирование деятельности родительского комитета, попечительского совета учреждения образования, взаимодействие с производственными и общественными организациями и др.

В данном разделе особое внимание следует обратить на планирование вопросов, связанных с самоконтролем, так как контроль как функция управленческой деятельности способствует системному анализу результатов и обеспечивает эффективность деятельности учреждения образования.

Проведение контроля **целесообразнее планировать по направлениям деятельности.** Далее планирование проводится по месяцам.

Минимум объектов самоконтроля, который составляет неизменяющуюся из года в год, можно назвать **инвариантную часть**, рекомендуется планировать для рассмотрения на совещаниях при директоре или заместителях директора, на заседаниях методических объединений.

Например, организация факультативных занятий, питания, подвоза учащихся, работы учебных кабинетов, библиотеки, обеспеченность учебниками, реализация учебного плана, преемственность между ступенями общего среднего образования, качество преподавания учебных предметов, аттестация и самообразование педагогов, контроль за исполнением решений педагогического совета и поручений руководителя, соблюдение правил ведения ученических дневников, заполнения журналов и т.д.).

В разделе «Самоконтроль...» расположить объекты самоконтроля, позволяющие обеспечить управление деятельностью по достижению конечного результата, определенного учреждением на перспективу года, с указанием конкретных сроков процедуры. Результаты изучения этих вопросов, как правило, выносятся на педагогические советы.

Целесообразно в этом разделе оставить и наиболее важные вопросы самоконтроля из инвариантной части, которые отражают ключевые моменты продвижения учреждения общего среднего образования к достижению цели на текущий учебный год.

Типичные ошибки

- обезличенность и некорректность мероприятий, их высокая плотность;
- неравномерность распределения мероприятий по четвертям и между исполнителями;
- отсутствие среди исполнителей руководителей структурных подразделений и педагогов;

– несогласованность годового плана с планами работы региональных органов управления образованием, учреждениями, с которыми сотрудничает учреждение образования, положениями нормативных правовых документов.

Раздел 2. Организационно-педагогическое обеспечение получения учащимися общего среднего образования

организационно-педагогические мероприятия, связанные с началом, концом учебного года; учет детей, подлежащих обучению на уровне общего среднего образования; обеспечение безопасности образовательного процесса; меры социальной защиты обучающихся (обеспечение учебниками и учебными пособиями, обеспечение питанием, организация подвоза обучающихся и др.); организация обучения на дому; организация работы групп продленного дня; организация работы по контролю за посещаемостью учебных занятий учащимися; организация работы библиотеки, центра допризывной подготовки и др.); организация работы учебных кабинетов; взаимодействие с учреждениями дополнительного образования детей и молодежи; учет дальнейшего жизнеустройства выпускников учреждения образования

Раздел 3. Организация образовательного процесса

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.

Раздел 4. Организация воспитательной работы

В данный раздел рекомендуется включить системообразующие мероприятия воспитательной, идеологической работы, социально-педагогической и психологической работы учреждения образования, направленные на решение определенных в годовом плане единых цели и задач; мероприятия по информационно-методическому сопровождению воспитательной работы, по осуществлению взаимодействия с семьей, общественностью и социумом (проведение общешкольных родительских собраний, взаимодействие с общественными организациями и др.); По психолого-педагогическому и медико-социальному сопровождению образовательного процесса (работа педагога-психолога, педагога социального, медицинской службы; работа по укреплению и

сохранению здоровья участников образовательного процесса; формирование у школьников навыков здорового образа жизни, навыков социализации и др.).

План воспитательной работы учреждения образования на учебный год, а также планы работы на учебный год специалистов СППС включаются в годовой план в виде приложений.

Раздел 5. Организация работы с педагогическими кадрами

Методическая, научно-методическая работа; аттестация педагогических кадров; изучение, обобщение эффективного педагогического опыта; повышение квалификации и самообразование педагогов и др.

Планы работы методических формирований могут быть включены в виде приложений

Раздел 6. Инновационная (экспериментальная) деятельность педагогического коллектива

раздел разрабатывается для учреждений образования, являющихся участниками экспериментальной и инновационной деятельности согласно ежегодному приказу Министерства образования Республики Беларусь). Согласно программы реализации инновационного (экспериментального) проекта

Раздел 7 (6). Организация финансово-хозяйственной деятельности

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

По завершении составления плана целесообразно оценить:

- конкретность и преемственность задач на новый учебный год;
- соответствие содержания плана поставленным задачам;
- соблюдение в плане запланированных мероприятий цель → задачи → тематические педагогические советы → мероприятия различных структур учреждения;
- рациональность выбора формы плана;
- характер вводной части плана (констатирующий или аналитический);
- учет при планировании вопросов перспективного развития учреждения, прошлогодних недостатков с целью их исправления, актуальных проблем регионального уровня, положений государственных нормативных правовых документов системы общего среднего образования;
- взаимосвязь между разделами плана;
- наличие самоконтроля за выполнением плана;

– критерии и показатели, по которым будут оцениваться качество выполнения плана и результативность деятельности учреждения образования.

Критерии оценивания годового плана:

- единство целей и средств их достижения, правомерность выбранных форм реализации планируемой деятельности;
- общественная значимость задач, содержания, определенных в плане на предстоящий период работы;
- реальность выполнения плана;
- аналитичность построения, комплексность решения задач.

Типичные ошибки:

- план, как правило, разрабатывают заместитель директора и директор;
- годовой план не обсуждается и не корректируется педагогами, а принимается к утверждению на августовском педагогическом совете;
- программа развития УО не является концептуальным основанием для разработки годового плана работы школы;
- цель, задачи, мероприятия годового плана УО не согласуются с планами работы региональных органов управления образованием; структур, обеспечивающих организацию внешкольной работы и др.;
- отсутствуют критерии и показатели оценки эффективности реализации годового плана в УО;
- перенасыщенность, обезличенность и неконкретность мероприятий, их неравномерное распределение по четвертям и между исполнителями, которыми чаще всего являются руководители;
- отсутствие признаков системного и деятельностного подходов при разработке годового плана;
- отсутствие связи между анализом результатов деятельности учреждения и поставленными задачами, между задачами и намеченными мероприятиями;
- реальность достижения результата к намеченному времени.

Перечисленные выше разделы являются обязательными при разработке годового плана. При написании плана работы учреждения образования необходимо помнить, что некоторые разделы плана предполагают интерпретацию в соответствии с имеющимися и изменяющимися условиями, потребностями, запросами, особенностями учреждения образования.

Для обеспечения полноты и системности планирования деятельности учреждения образования в годовой план могут быть включены и другие разделы, обусловленные спецификой деятельности конкретного учреждения образования (например, организация инновационной (экспериментальной) деятельности; реализация проектов на основе использования дополнительных

источников финансирования (грантов, иностранной безвозмездной помощи и т.п.); программы, проекты, выделенные в учреждении образования в отдельные направления деятельности и реализуемые на долгосрочной основе и др.).

Литература

1. Булахова, З. Н., Шестаков Ю. Н. Программа развития учреждения образования: заметки на полях / З. Н. Булахова, Ю. Н. Шестаков // Минск: Адукацыя і выхаванне, 2014. – № 12. – С. 22.
2. Булахова, З. Н. Реализация функций управления – условие успешности руководителя / З. Н. Булахова // Минск: Адукацыя і выхаванне, 2015. – № 6. – С. 13.
3. Булахова, З. Н. Совещание при директоре как форма делового общения/ З. Н. Булахова // Минск: Адукацыя і выхаванне, 2015. – № 5. – С. 9
4. Булахова, З. Н. Содержание и организация самоконтроля в учреждении образования/ З. Н. Булахова // Минск: Адукацыя і выхаванне, 2014. – № 6.
5. сайт Государственного учреждения образования «Академия последиplomного образования», РЕКОМЕНДАЦИИ по составлению годового планирования деятельности учреждения образования (http://www.academy.edu.by/files/rek_planirovanie%20god.pdf).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Раздел 1. *Общее управление учреждением образования*

1.1. Планирование, организация деятельности учреждения образования

Заседания Совета учреждения образования (темы)

Заседания педагогических советов (тема, ответственный)

Совещания при директоре (тема, ответственный)

Совещания при заместителях директора (тема, ответственный)

Заседания попечительского совета, родительского комитета (тема, ответственный).

1.2. Планирование самоконтроля

№ п/п	Содержание анализа и самоконтроля	Вид/форма контроля	Методы/приемы контроля	Отв. исполнитель участники контроля	Сроки	Способ подведения итогов	Результативность коррекция
-------	-----------------------------------	--------------------	------------------------	-------------------------------------	-------	--------------------------	----------------------------

Раздел 2. *Организационно-педагогическое обеспечение получения учащимися общего среднего образования*

№ п/п	Содержание работы	Сроки	Ответственный
2.1.	Организационно-педагогические мероприятия на начало учебного года		
2.2.	Учет детей микрорайона		
2.3.	Охрана прав, жизни и здоровья детей. Меры социальной защиты обучающихся		
2.4.	Организация работы библиотеки		
2.5.	Организация работы методического кабинета (если есть)		
2.6.	Организация работы центра допризывной подготовки (если есть)		
2.7.	Организация работы учебных кабинетов		
2.8.	Взаимодействие с внешкольными учреждениями		
2.9.	Организационно-педагогические мероприятия на конец учебного года		

Раздел 3. *Организация образовательного процесса*

№ п/п	Содержание работы	Сроки	Ответственный
3.1.	Организация факультативных занятий		
3.2.	Обеспечение преемственности между ступенями образования		
3.3.	Обеспечение готовности учащихся к продолжению образования		

- 3.4. Интеллектуально-личностное развитие учащихся
- 3.5. Работа ресурсного центра
- 3.6. Информационно-аналитические системы. «Электронная школа»
- 3.7. Подготовка педагогических кадров по использованию компьютерных технологий в профессиональной деятельности

Раздел 4. Организация воспитательной работы

Направление	Мероприятия	Сроки проведения	Участники	Ответственные
Информационное, организационно-методическое обеспечение				
Идеологическое гражданское и патриотическое воспитание				
Духовно-нравственное, поликультурное и эстетическое воспитание				
Воспитание психологической культуры				
Воспитание здорового образа жизни				
Семейное и гендерное воспитание				
Социально-психологическая поддержка и оказание психологической помощи				
Экономическое воспитание				

Трудовое и профессиональное воспитание				

Раздел 5. Организация работы с педагогическими кадрами

5.1. Методическая, научно-методическая работа

месяц	Направления работы			
	информационно-аналитическая	организационно-исполнительная	научно-методическая	контрольно-оценочная
1	2	3	4	5

Раздел 6. *Инновационная (экспериментальная) деятельность педагогического коллектив*

№ п/п	Содержание работы	сроки	ответственный
-------	-------------------	-------	---------------

Раздел 7 (6). *Организация финансово-хозяйственной деятельности*

№ п/п	Содержание работы	сроки	ответственный
-------	-------------------	-------	---------------