

«Динамический процесс планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества планирования, организации будут лишены четкого способа оценки или направления корпоративного предприятия. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации»

М.Мескон

## Основные функции управления школой

- Управленческая культура руководителя школы
- Педагогический анализ во внутришкольном управлении
- Целеполагание и планирование как функция управления школой
- Функция организации в управлении школой
- Внутришкольный контроль и регулирование в управлении

# ПЛАНИРОВАНИЕ: СМЫСЛ И НАЗНАЧЕНИЕ

Планирование - это совокупность действий, таких как исследование, аналитика и др., с целью нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, ряда организаций и т.д. Планирование означает прежде всего умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Планирование далеко от импровизации - оно требует аналитического мышления.

Планирование – это изучение будущего и набросок плана действия, центральное звено любой деятельности, оно включает постановку целей, разработку правил и последовательности действий, предвидение и прогнозирование результатов.

# Преимущества планирования:

1. Помогает решать задачи рационально и с наименьшими затратами
2. Помогает улучшить координацию действий исполнителей
3. Обеспечивает более рациональное использование ресурсов
4. Помогает руководителям мыслить перспективно, использовать будущие возможности
5. Обеспечивает возможность контроля за событиями и позволяет управлять ими
6. Готовит организацию к возможным изменениям
7. Способствует повышению образовательного уровня работников и др.

Следует различать планирование и планы. План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность организации в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают управленцы. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции управленцев и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

# Последовательность планирования

1. Анализ и оценка настоящего положения.
2. Определение целей.
3. Определение средств для достижения целей.
4. Определение и взвешивание альтернативных возможностей.
5. Определение препятствий и принятие мер для уменьшения их воздействия.
6. Уточнение мер, определение порядка их важности и времени исполнения.
7. Разбитие средств на конкретные работы со сроками
8. Контроль



# правила планирования

1. Для начала нужно поставить цель - это есть необходимое условие начала любого планирования. Цель должна быть объективной и отвечать вашим возможностям.
2. Составить обзор возможных условий и факторов, могущих оказать на план то или иное влияние.
3. Попытаться скомбинировать и адаптировать их таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям поставленной цели.

# правила планирования

4. Попробовать дать оценку составленных вами комбинаций и выбрать наилучший вариант.

5. При непосредственной разработке плана не ударяться в сильную детализацию – нужно **держаться весь план**. Во всех частях детализация должна носить примерно одинаковый характер.

Такое особенно часто происходит из-за чрезмерного усердия или по неопытности, но тем не менее это лучше, чем что-то упустить.

# правила планирования

6. Никогда не внедряйте незаконченные планы. Неполное планирование может привести к необходимости импровизации, что в свою очередь вызовет неуверенность, что, как правило, ведет к хаосу.

7. В планировании могут быть допущены и отклонения, которые в важных частях плана следует сводить до минимума. Это относится, например, к первоочередным целям, что же касается перспективных целей, то такие отклонения могут достигать больших величин

Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: **стратегический и оперативный**. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий.



Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

## Цели, определяемые руководителем, должны быть:

- реалистичными и конкретными;
- ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;
- измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками

# планирование рабочего времени

*«периоды планирования»*: день, неделя, месяц, год.  
Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. В этой связи рекомендуется иметь отдельный план для каждого периода.

**При разработке плана каждого периода руководитель должен ответить на следующие вопросы:**

- Какова основная цель данного периода?
- Каким количеством времени он располагает?
- В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода?
- Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?



## правила планирования рабочего времени:

- правило основного соотношения (правило 60 : 40).
  - период запланированной активности (60% общего планового бюджета времени руководителя)
  - период непредвиденной активности (20%)
  - период спонтанной активности (20%)
- анализ ранее выполненных работ и структуры затрат рабочего времени прошлых периодов;
- регулярность и системность планирования;

## правила планирования рабочего времени:

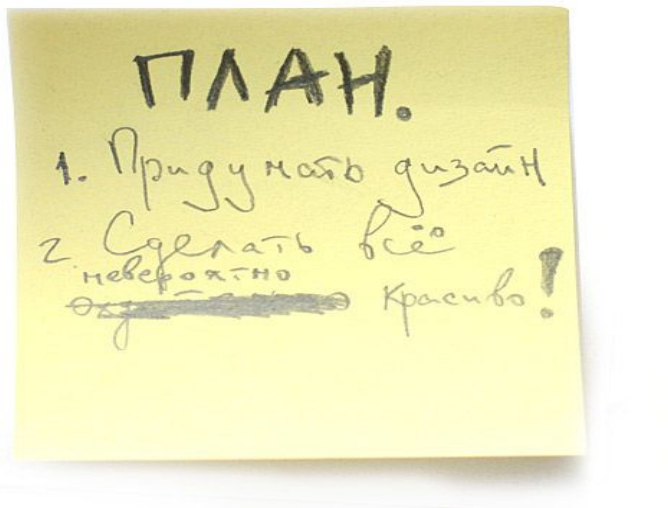
- реалистичность планирования;
- письменная форма формируемого плана;
- перенос несделанного. невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли своей актуальности;

## правила планирования рабочего времени:

- установление временных норм и планируемых сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия;
- установление приоритета (степени важности) для каждой из работ, включенных в план;
- делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и те работы, которые делегируются для исполнения другим сотрудникам. Применительно к данной категории работ должно быть запланировано время для осуществления руководителем контроля сроков, качества решения и т. д.

## *метод «Альпы»*

- Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Этот перечень должен быть составлен с учетом предварительного распределения работ по приоритетности их выполнения.
- Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего бюджета рабочего времени.
- Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40.
- Принятие решений по делегированию работ, намеченных руководителем к исполнению.
- Контроль и перенос несделанного. Контроль выполнения заданий и использования рабочего времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Осуществление контрольных мероприятий позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования своей работы.



# Рабочий день

- 1. Планирование деятельности служит картой дня**
- 2. Планирование деятельности устанавливает приоритеты**
- 3. Процесс планирования работы программирует наш ум**



## Закон Парето

«20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата». Может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации её результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны

# как можно использовать принцип 80/20 для разумного планирования своего дня

1. Напишите все дела, которые Вы хотите выполнить завтра (вы помните, мы планируем с вечера на следующий день)  
Возьмите лист бумаги и напишите все задания, которые Вам необходимо сделать завтра. Включите туда все задачи, от самых мелких до самых крупных. Напишите их в любой последовательности, вне зависимости от важности.

2. Определяем важность каждого дела  
Напротив каждого дела поставьте  
одну из букв А,В,С.

Буква определяет важность выполнения дела.

**А** – наиболее важные **ВАШИ** дела.  
Это те дела, которые дают результаты для Вашего будущего. К **А** относятся ежедневные цели, направленные на реализацию долгосрочной перспективы. Заметьте, к **А** не могут относиться дела, связанные с чужими целями. Ни одно срочное дело не может относиться к **А**. Ловушка заключается в том, что срочность дел **А** определяется только Вами.



**В** – это срочные дела, направленные на поддержание Вашего существования сегодня. Дела **В** требуют быстрого выполнения. В противном случае могут повлечь за собой проблемы или же кто-то будет недоволен. Например, к делу **В** можно отнести составление для комитета отчета о проделанной работе. Задачи **В** больше всего крадут времени у дел **А**.

**К** задачам **С** относятся дела, которые «было бы хорошо сделать». Их можно сделать или не сделать без каких-либо последствий. Например, задачей **С** может быть встреча с подшефными, звонок «соседу»-управленцу, чтоб поговорить о том, как идут дела. Также к делам **С** можно отнести дела из **А** и **В**, которые Вы поручаете другим людям. Но поручать другим Вы можете только то, что им по силам.

### 3. Расставляем приоритеты в каждой группе

Наверняка у Вас найдется по несколько дел в каждой группе. Особенно важно это сделать для дел **А**. Просмотрите все дела и в порядке важности поставьте самому важному из пунктов **А** – 1, второму по важности – 2, третьему – 3 и т.д. У Вас получится **А-1**, **А-2**, **А-3** и т.д. Переходите к делам **В**. Аналогично присвойте приоритеты каждому из заданий **В**.

Группа задач А составляет приблизительно 15% общего количества задач и дел, намеченных руководителем к выполнению. Значимость задач данной группы в достижении поставленных целей составляет, в свою очередь, 65%. Таким образом, в эту группу должны входить только важнейшие задачи и мероприятия руководителя.

Группа задач В составляет 20% общего количества, также 20% составляет их итоговая значимость. В данную группу входят, как правило, задачи важные.

Группа задач С составляет 65% общего числа задач, но они имеют незначительную долю — 15% в общей значимости дел руководителя. В данную группу входят задачи менее важные и несущественные.

## Принятие руководителем правильного решения по приоритетности выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- решение задач в соответствии с их неотложностью;
- достижение поставленных целей наилучшим образом (с наименьшими ресурсными потерями) с учетом складывающихся обстоятельств;
- исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

## Правила Дуайта Эйзенхауэра

Группа задач А — срочные/важные;

Группа задач Б — срочные/менее  
важные;

Группа задач В — менее  
срочные/важные;

Группа задач Г — менее  
срочные/менее важные.



# Принцип Эйзенхауэра

позволяет комбинировать только два критерия — "важно" и "срочно"; таким образом, получается четыре класса приоритетов. Для успешного планирования вам необходимо проанализировать и классифицировать все стоящие перед вами задачи. И тогда у вас выстроится иерархичный список, благодаря которому вы будете знать что, когда и как нужно делать для того, чтобы достигнуть своих целей.

# Важно или Срочно?

Вы решились работать над достижением своей «годовой» цели. Однако все это еще лежит «отложенным в долгий ящик».

\_\_\_\_\_ важно или \_\_\_\_\_ срочно ?

Вам только что принесли газеты и журналы.  
Прочитать сейчас — это

\_\_\_\_\_ важно или \_\_\_\_\_ срочно?

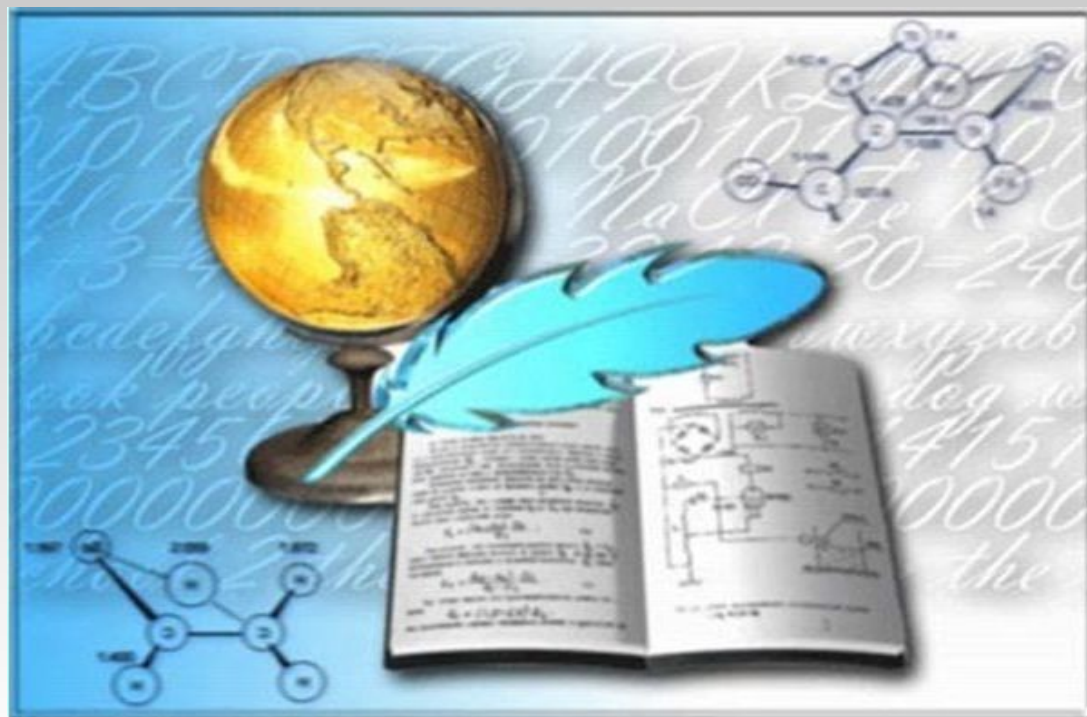


Вы решили, что будете раз в год посещать  
зубного врача. Год уже прошел, а Вы так и не  
побывали в стоматологии.

\_\_\_\_\_ важно или \_\_\_\_\_ срочно?

# Ответы:

вопрос 1 — важно;  
вопрос 2 — срочно;  
вопрос 3 — важно.



## Расстановка приоритетов: сделайте это правильно

1. Распределите все ваши задачи и обязанности по вышеуказанным группам А, В, С и D. Таким образом вы отделите «нужное» от «бесполезного».
2. Помните: «важное» коренным образом отличается от «срочного». «Важное» приближает намеченную вами цель, но при этом оно не обязательно является «срочным». «Срочное» же, наоборот, требует вашего непосредственного внимания.

3. Обратите внимание на так называемое «правило преимущества»: «важное» стоит перед «срочным». Не обязательно выполнять все то, что требует спешки. Постарайтесь не подчиняться больше диктатуре срочных дел, поскольку в ней таится следующая опасность: мы начинаем отвлекаться на то, что является срочным, но абсолютно неважным и не обязательным.

4. Для разумного планирования вашего времени данный совет будет весьма полезен: всегда начинайте работу с задания, стоящего под номером 1 в группе А, а не с того, что стоит под номером 3 или 4, как бы привлекательны и интересны они ни были. Если к концу рабочего дня вы не успели справиться со всеми задачами и делами из группы А, то продолжайте работу с ними и на следующий день. Не делайте других заданий, пока не закончите с первыми.

5. Каждый день работайте над какой-нибудь задачей из группы В, требующей больших временных затрат. Наряду со своими повседневными делами вы должны также думать о своих «стратегических» важных задачах и целях. Только так вы сможете уже сегодня обеспечить себе «завтрашний» успех.

## Способы успешного использования времени

*точное определение целей.* Начиная что-либо делать, необходимо как можно точнее определить, что вы конкретно хотите сделать. Многие люди, не зная точно, к чему идут, сворачивают с прямой дороги еще на старте. Они теряют направление и реагируют на любые отвлекающие сигналы;

## Способы успешного использования времени

*сосредоточенность на главном.* Весьма полезно составить список всех дел, в соответствии с их приоритетом и срочностью;

создание стимулов. Человек лучше всего делает то, что ему нравится. «Любимые» дела всегда делаются быстрее, чем «нужные». Если можно превратить «нужно» в «хочу», эффективность работы значительно повысится;

## Способы успешного использования времени

*установка сроков.* Лучший способ взять на себя обязательство — установить срок выполнения того или иного задания;

*решительность.* Говорят, что успех — это способность поступать правильно в 51 % случаев. Если у вас уже есть некоторая информация, постарайтесь приступить к работе как можно быстрее: обдумывайте, решайте, действуйте. Начав что-то делать, не нужно все время сомневаться — двигайтесь дальше;



## Способы успешного использования времени

*умение говорить «нет».* Это позволит не отвлекаться на ненужные дела и разговоры; *контроль времени, затраченного на разговоры по телефону и «посещение» Интернета.* Телекоммуникационные средства — источник как дополнительного времени, так и искушений. Сосредоточьтесь на целях, для достижения которых вы их используете;

## Способы успешного использования времени

*умение слушать.* Внимательно относитесь к информации, чтобы точно знать, что, где, когда и почему происходит;

*отказ от шаблонов и повторов.* Если вы успешно справлялись с работой, используя всегда один и тот же метод, это не значит, что он самый лучший. Поинтересуйтесь, как эту работу делают другие. Может быть, ее можно сделать быстрее и эффективнее;

## Способы успешного использования времени

*внимание к мелочам.* Ничто так не выбивает из колеи, как досадные мелочи. Будьте внимательны к, казалось бы, несущественным вещам и предметам в быту и на работе. Это позволит сэкономить вам массу времени и сил;

*полное использование времени.* Время, которое вы тратите на поездки и ожидание, можно использовать на обдумывание дел и планирование дня;

## Способы успешного использования времени

*поощрение у подчиненных краткости изложения проблем.* Не забывайте похвалить того, кто кратко излагает вам суть проблемы, и выразите недовольство сотрудниками, не умеющими делать это. Многие полагают, что если они проводят с боссом много времени, то это свидетельствует об их исключительном положении в компании. Не укрепляйте в них это заблуждение.

- если работа накапливается, вероятность, что вы упустите важные задачи, возрастает;
- рабочая перегрузка чревата сильнейшими стрессами;
- если вы не разберетесь с рутинной работой, то не сможете выделить время для важных дел;
- успешные люди — те, кто делают то, что нужно. Люди, письменные столы которых завалены документами, не делают то, что нужно;
- когда всплывает что-то важное, вы не можете уделить ему должное внимание, не принося в жертву что-нибудь другое.

- решите заранее, какой день вы потратите на «расчистку» своего стола, и отметьте дату его в календаре;
- иногда полезно весь этот день или часть его поработать дома;
- конечно, делегировать задания вечером и в выходные — не идеальный вариант. Но в это время можно провести подготовительную работу и составить список тех дел, которые нужно делегировать, и отдельно тех, которыми вы должны заняться сами.

## Упорядочить существующие неотложные дела полезно по двум основным причинам:

психологическая проблема рабочей перегрузки состоит в том, что вы видите подавляющую своим размером кучу дел, с которыми, как вам кажется, невозможно справиться. Но, структурировав ее, вы берете все под контроль и уменьшаете до размеров, которые ваши мозги могут воспринять; рассортировав работу логически, вы сможете выполнить ее более эффективно и быстро.

## Сортировка дел

- выбросить. Если вы сомневаетесь в значимости задачи, смело выбрасывайте ее: у вас рабочая перегрузка, и вы просто не можете позволить себе тратить время на дела, которыми заниматься не нужно;
- делегировать. Поручая выполнение задания другому лицу, помните, что иногда у вас уйдет больше времени на то, чтобы объяснить задачу другому, чем выполнить ее самому;
- отложить. Если работу вы должны сделать сами, но она не является неотложной, вы можете выполнить ее позже;
- сделать. Придется сделать все, что нельзя выбросить, делегировать или отложить.



## руководство по составлению графика

- сначала делегируйте все неотложные дела;
- выделите задачи, которые можно делегировать позднее;
- запланируйте выполнение самых неотложных своих задач;
- в соответствии с количеством групп, с которыми вам надо разобратся, имеющимся у вас временем и средними затратами составьте график;
- перераспределите время между группами заданий;
- какой бы график вы ни составили, придерживайтесь его.

Поставьте себе за правило, что если до вас дошла какая-то бумага или электронная почта, вы должны с ней разобраться и убрать со стола или компьютера. Есть только четыре варианта того, как с ней можно разобраться: 1) выбросить; 2) сохранить; 3) передать другому; 4) действовать в соответствии с ней.