

РАЙОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
АДМИНИСТРАЦИЯ г. АСИНО, ТОМСКАЯ ОБЛ.

Пекарских Н.И.

**Эффективное планирование – залог успешного руководства  
образовательным процессом**

Методическая разработка

Томск 2006

---

© Пекарских Н.И., 2006

© РУО Асиновского р-на, 2006

© Томский государственный университет, 2006

**Эффективное планирование – залог успешного руководства  
образовательным процессом**

Анализ в системе образования района показывает, что методы работы, знания, умения и навыки, сформировавшиеся у значительной части руководителей школ становятся недостаточными для выполнения управленческих функций сегодняшнего дня.

Нужно осваивать новые управленческие функции (проектирование и моделирование образовательного процесса, разработка личностно-ориентированного подхода к управлению на разных уровнях, разработка системы внутришкольного контроля с опорой на самоанализ и самооценку участников образовательного процесса в целях стимулирования их деятельности).

Необходимо переходить от управления школой функционирования к управлению школой развития. **Функционирование** – это работа в заданном режиме, когда имеющиеся возможности используются в рамках предписаний вышестоящих органов. **Развитие** – это качественное наращивание новых возможностей и их реализация. Необходимо помнить, что изменилась цель образования. Знания не для объёма знаний, а для развития качества личности. *Новая цель образования* – подготовка ученика как субъекта учебной, профессиональной и личной жизнедеятельности; воспитание гуманной,

творческой, культурной, саморазвивающейся личности, способной к самореализации имеющегося творческого потенциала.

Проанализировав новую цель, можно увидеть проблемы:

1. Знания, умения и навыки, предписанные программой измеримы количественно и качественно. *А новое качество знаний не имеет своих критериев измерения* и поэтому может быть понято как угодно и прежде всего – в соответствии с мерой образованности руководителей.
2. Обилие современных технологий, учебно-методических комплектов, программ требуют *инновационной грамотности*. Внедряются далеко не все технологии, а только те, которые действительно соответствуют воплощению ваших целей и задач. Иными словами, надо научиться грамотно выбирать.

Первый шаг по направлению к управленческой грамотности - составление такого плана работы школы, который, по вашему мнению, соответствует современным требованиям образования.

**План** (от латинского *planum* – плоскость) – это заранее намеченный порядок, последовательность какой-либо программы, выполнения работы, проведения мероприятий; замысел, проект, основные черты какой-либо работы.

**Планирование** – это процесс определения основных видов деятельности с чётким указанием конкретных исполнителей и сроков исполнения. Любое планирование деятельности является разработкой комплекса действий по достижению определённой цели.

Выбор целей связан с планированием, как связана с ним их реализация.

**Эффективное планирование** – это планирование, которое способствует переменам, ведущим к прогрессу.

Успех внутришкольного планирования работы школы на учебный год зависит от единства и эффективности осуществления каждого раздела плана в отдельности и всех их вместе. Нельзя планировать какой-либо раздел изолированно от другого.

Наблюдаются случаи, когда план оказывается провальным, т.е. невыполнимым. Наиболее частые причины:

- бесконечный перенос сроков выполнения намеченных мероприятий;
- провал в результате скопления дополнительных задач;
- план нереален с самого начала (заимствован, составлен с учётом возможностей другого образовательного учреждения);

Составляя план, необходимо всегда серьёзно продумывать его реальность и педагогическую целесообразность. Это поможет точно определить, когда, что и кто будет делать, когда и каким образом будет осуществляться контроль за выполнением намеченного. Стать план рабочим документом может только при наличии удобной для пользования формы.

План должен представлять единое целое. Каждый автор, принимающий участие в составлении плана должен прочитать, что написали его коллеги.

Иначе план может вызвать странное впечатление (у каждого свой стиль, свой взгляд на приоритеты и т.п.).

Годовой план школы является *важнейшим локальным актом*. План принимается на первом заседании педагогического совета в августе, утверждается директором школы и приобретает силу нормативного документа, обязательного для исполнения всеми работниками школы. На титульном листе указывается дата принятия плана педагогическим советом и дата утверждения директором школы (подпись директора и печать школы). Рабочие экземпляры плана должны быть у всех заместителей директора.

Процесс структурирования годового плана работы школы в настоящее время не регламентируется вышестоящими органами и является многовариативным, ориентирующимся на специфику школы

Главное в плане работы школы - его содержание. Форма планирования выполняет подчиненную роль.

Очень многие придерживаются следующего **алгоритма планирования**:

- I. Информационная справка.
- II. Анализ итогов работы школы за прошедший учебный год.
- III. Задачи.
- IV. План мероприятий по решению задач с указанием точных сроков и ответственных «кто», «где», «когда».
- V. Внутришкольный контроль, направленный на качественное отслеживание решения поставленных задач.

### **Некоторые рекомендации по разделам плана**

| Параметры статистики                | Учебный год | Учебный год | Учебный год |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>1.Обучалось всего:</b>           |             |             |             |
| в начальной школе                   |             |             |             |
| в основной школе                    |             |             |             |
| в средней                           |             |             |             |
| <b>2.Оставлены на повторный год</b> |             |             |             |

#### I. Информационная справка

1. Режим работы школы (расписание звонков, учебная неделя и др.).
2. Статистические данные

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>всего:</b>                            |  |  |  |
| в начальной школе                        |  |  |  |
| в основной школе                         |  |  |  |
| <b>3.Количество медалистов<br/>всего</b> |  |  |  |
| «ЗОЛОТЫХ»                                |  |  |  |
| «серебряных»                             |  |  |  |

|  |                    | Учебный год            |               | Учебный год               |                             | Учебный год |  |
|--|--------------------|------------------------|---------------|---------------------------|-----------------------------|-------------|--|
| Ступени образования                        | Количество классов | Количество обучающихся |               | Класс компенсир. обучения | Класс по программе VII вида |             |  |
|  |                    | на начало года         | на конец года |                           |                             |             |  |
| Начальная школа                            |                    |                        |               |                           |                             |             |  |
| Основная школа                             |                    |                        |               |                           |                             |             |  |
| Средняя школа                              |                    |                        |               |                           |                             |             |  |
| <b>Педагогических работников<br/>всего</b> |                    |                        |               |                           |                             |             |  |
| с высшей кв. категорией (кол-во, %)        |                    |                        |               |                           |                             |             |  |
| с первой кв. категорией (кол-во, %)        |                    |                        |               |                           |                             |             |  |
| со второй кв. категорией (кол-во, %)       |                    |                        |               |                           |                             |             |  |

## II. Анализ итогов работы

### *Общие требования:*

- чёткость построения по блокам или разделам плана;
- аргументированность;
- доказательность выводов;
- обязательность привлечения наглядности: графики, таблицы, диаграммы;
- сопоставление результатов с результатами прошлых лет.

*Предмет педагогического анализа* – результаты, факторы и условия реализации образовательной деятельности.

### *Последовательность анализа*

1. Анализ выполнение задач, поставленных в прошлом учебном году.

Карта выполнения поставленных задач за учебный год

| Учебные годы | Содержание задач на учебный год |               |               | Выполнение задач с указанием конкретных причин, если они не выполнены |
|--------------|---------------------------------|---------------|---------------|---|
|              | первая задача                   | вторая задача | третья задача |   |
|              |                                 |               |               |   |

2. Анализ учебных достижений по ступеням обучения с указанием состояния преподавания по некоторым предметам. Уровень усвоения стандарта, выполнения учебных программ. Анализ

результатов ЕГЭ, итоговой аттестации. Анализ посещаемости уроков, факультативных занятий, анализ работы с детьми, обучающимися по индивидуальному учебному плану. Анализ внеурочной учебной деятельности.

3. Каково влияние на результаты образовательной деятельности организационных условий (организация питания, подвоз, укрепление учебно-материальной базы)?
4. Насколько рационально использован учебный труд школьников (расписание уроков, выполнение учебного плана, применение здоровьесберегающих технологий, оздоровление школьников).
5. Как отразилось на качестве преподавания нововведения (использование перспективных образовательных технологий, апробация учебно-методических комплектов, введение элективных курсов и др.)?
6. Анализ внутришкольного контроля. Удалось ли охватить контролем все существенные для выполнения целей школы вопросы? Был ли контроль своевременным? Был ли контроль действенным?
7. Анализ социально-психологической службы в школе.
8. Анализ методической работы, направленной на повышение профессионального уровня, итоги аттестации.
9. Анализ воспитательной работы школы.
10. Анализ работы школьной библиотеки.
10. Задачи для решения обозначенных проблем (вывод, обозначение проблем желательно делать в каждом разделе анализа).

При анализе работы, как правило, перечисляется всё положительное, сделанное за учебный год, указываются недостатки. Но нужно анализировать не выполнение плана, а выполнение поставленных задач. Можно сделать все и не добиться никаких результатов.

### III. Задачи

Задач не должно быть много. Их может быть две, три. Необходимо помнить, что задачи отражают пути достижения цели образования. А цель образования задана в Концепции модернизации образования, в программе развития школы. (Напомню, что цель образования - подготовка ученика как субъекта учебной, профессиональной, социальной и личной жизнедеятельности; воспитание гуманной, творческой, культурной, саморазвивающейся личности, способной к самореализации имеющегося творческого потенциала).

Школа ставит такие задачи, без которых она не может развиваться. Каждый год должен приближать педагогический коллектив к выполнению задач, поставленных в Программе развития школы.

*Типичные ошибки* при выборе задач:

1. Задачи не вытекают из анализа.
2. Берется очень большое количество глобальных задач, которые не могут быть решены не только в течение учебного года, но и в течение ряда лет.

И эти ошибки могут повторяться в течение нескольких лет только потому, что не анализируется выполнение конкретно поставленных задач за прошлые годы.

Когда сформированы задачи, которые «вытекают» из анализа работы, необходимо точно и конкретно определить, что делать каждому органу (педагогический совет, совещание при директоре, методический совет, комиссия правопорядка и др.) для решения этой задачи или задач и как планировать внутришкольный контроль, направленный на качественное отслеживание решения поставленных задач с периодическим подведением итогов.

#### VI. План мероприятий по решению задач с указанием точных сроков и ответственных «кто», «где», «когда».

В школе несмотря на разнообразие и неповторимость большинства педагогических ситуаций, событий, фактов и т.д. можно выделить традиционные дела и мероприятия, которые ежегодно повторяются (педаг. совет по анализу итогов работы школы с рассмотрением годового плана работы школы на предстоящий учебный год, о переводе обучающихся; распределение нагрузки, подготовка к итоговой аттестации и др).

Начать лучше с планирования новых мероприятий под задачи, которые поставлены на учебный год. План ежегодно обновляется не более, чем на 1/3, что экономит время для его разработчиков и концентрирует внимание на развивающуюся школу.

Такое планирование как «Планирование подготовки и проведения итоговой аттестации выпускников», «План работы по аттестации педагогических работников» остаётся почти без изменений. Меняются только фамилии учителей, их количество, сроки аттестации по графику.

Полезно даже делать сводную таблицу педагогических советов за несколько лет, чтобы видеть всю тематику.

#### Карта педагогических советов

| №  | модуль                             | Учебный год   | Учебный год  | Учебный год   |
|----|------------------------------------|---|--|---|
| 1. | Анализ деятельности                |   |  |   |
| 2. | Урок, учитель, ребёнок             | Оптимальный выбор форм и методов обучения – путь к нормализации учебной нагрузки. | Урок с позиции личностно-ориентированного обучения | Развитие профессиональной компетенции учителя: возможности, механизмы, проблемы |
| 3. | Классный руководитель, воспитатель | Применение информационных технологий в воспитательной работе.                     | Система воспитания в условиях развивающейся школы  | Новые технологии воспитательной работы  |
| 4. | Перевод обучающихся,               |   |  |   |

|  |                        |  |  |  |
|--|------------------------|--|--|--|
|  | итоговая<br>аттестация |  |  |  |
|--|------------------------|--|--|--|

После выбора тем педагогических советов логично продумать, как будет организована подготовительная работа. Это может быть: создание творческой или проблемной группы по изучению данного вопроса, посещение уроков с целью выявления обозначенных позиций в работе учителей, эта тема может прорабатываться на МО, рассматриваться на методическом совете и др.

Если вам для достижения цели нужно решать задачу развития общеучебных умений и навыков, то вы запланируете реализацию этой задачи через мероприятия: изучение методической литературы по данному вопросу на МО, посещении уроков с целью реализации поставленной задачи, организация и проведение административного контроля на выявление данных умений. Почему бы, не проверить обучающихся 4–х классов, как они умеют работать со словарём, могут ли из учебного текста выбрать все определения, найдут ли в тексте ответ на поставленный вопрос.

Большая часть руководителей пользуется *циклограммой*, которая составляется на основе подразделов годового плана.

*Подразделы годового плана:*

- Работа с педагогическими кадрами (должностные обязанности, учебная нагрузка, заведование кабинетами, рассмотрение вопросов и др.)
- Методическая работа (организация работы МО, методического совета, изучение и обобщение лучшего педагогического опыта, работа с молодыми специалистами, повышение квалификации).
- Инновационная деятельность (апробация новых предметов РБУПа, разработка учебных программ школьного компонента; организация исследовательской деятельности и др.)
- Социально-психологическая служба (выявление обучающихся «группы риска», отслеживание их успеваемости, организация учебного процесса по программам индивидуального обучения, и др.).
- Воспитательная работа (работа классных руководителей, работа с родителями и др.).
- Совещания при директоре.
- Внутришкольный контроль.

Совещания при директоре уместно планировать после планирования внутришкольного контроля, т.к. на совещаниях подводятся итоги, обсуждаются справки.

Для большой школы можно сделать вариант *циклограмма* на год, в которой пока обозначается только наличие организационной формы в промежутке времени (месяц) без указания темы, цели, что даёт возможность увидеть и избежать перегруженности мероприятий и общего объёма работы на один месяц. На основе этой циклограммы и планирования по разделам в начале каждого учебного года, а затем, примерно в середине каждого учебного месяца администрация школы делает *план работы школы на месяц*.

Из годового плана по разделам выбираются все мероприятия данного месяца, определяя дни их проведения и ответственных.

### Варианты циклограммы

| №   | Организационные формы                | с | о | н | д |
|-----|--------------------------------------|---|---|---|---|
| 1.  | Педагогический совет                 |   |   | + |   |
| 2.  | Общешкольное родит. собрание         |   |   |   |   |
| 3.  | Совещание при директоре              |   | + |   | + |
| 4.  | Заседание методического совета       | + | + |   |   |
| 5.  | Заседание аттестационной комиссии    |   |   | + |   |
| 6.  | Совет по профилактике правонарушений |   | + |   |   |
| 7.  | Профсоюзное собрание                 | + |   |   |   |
| 8.  | Психолого-педагогический консилиум   |   | + |   |   |
| 9.  | Общешкольное внеклассное мероприятие |   | + |   | + |
| 10  | Внеклассная деятельность по предмету |   |   | + |   |
| 11  | Контроль за ведением журнала         | + |   | + | + |
| 12  | Контроль за ведением тетрадей        |   | + |   |   |
| 13  | Контроль за ведением дневников       |   |   | + |   |
| 14  | Контроль за ведением личных дел      | + |   |   |   |
| 15  | Контроль за нововведениями           |   | + |   | + |
| 16  | Административные контрольные срезы   |   | + | + | + |
| 17. | Контроль за всеобучем                |   |   |   |   |

| №  | Организационные формы                      | с   | о   | н  |
|----|--|---|---|--|
| 1. | Педагогический совет                       |   |   | Формирование общеучебных навыков   |
| 2. | Общешкольное родит. собрание               |   | Платные образовательные услуги  |  |
| 3. | Совещание при директоре, при зам директоре |   | (при директоре)<br>По итогам классно-обобщающего контроля в 5 классах. Переход детей в 5 класс, вопросы преемственности | (при директоре)<br>Состояние преподавания математики по итогам фронтального контроля |
| 4. | Заседание методического совета             | Утверждение планов МО.<br>Организационные | Утверждение плана подготовки к пед. совету  |  |

|    |            |   |  |  |
|----|------------|---|--|--|
|    |            | вопросы по самообразованию, курсовой подготовке, аттестации.                          |  |  |
| 5. | Аттестация | Подготовка приказа об утверждении школьной АК, графика аттестации                     |  | Изучение деятельности аттестуемых учителей<br>ФИО                    |
| 6. | Всеобуч    | Отчет классных руководителей по посещаемости занятий учащ, оставленными на второй год |  | Контроль за качеством и своевременностью проведения индивид. занятий |

Очень важно фиксировать выполнение запланированных дел. Подводить итоги недели, выяснять, почему часть дел оказалась невыполненной.

### **Внутришкольный контроль**

Особо при планировании надо отнестись к планированию внутришкольного контроля. Внутришкольный контроль (ВШК) – это первое, с чего начинается управленческая деятельность.

Основные функции контроля – это:

- Сбор и обработка информации о состоянии учебно-воспитательного процесса;
- Обеспечение обратной связи о реализации всех управленческих решений.

Осуществление ВШК даёт свои результаты, если данные контроля служат основой для педагогического анализа. Результатом ВШК должно быть основание для принятия оптимальных управленческих решений.

Контроль – это проверка, а также – наблюдение с целью проверки; процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей.

*Остановимся на видах административного контроля по охвату объектов:*

- Классно-обобщающий;
- Фронтальный;
- Тематический;
- Персональный;
- Обзорный.

| Формы контроля     | Объекты контроля  |
|--------------------|---|
| Классно-обобщающий | Уровень знаний и воспитанности обучающихся какого-либо класса. Качество и методы преподавания в классе. Качество работы классного руководителя. |
| Фронтальный        | Состояние преподавания части предметов во всех или отдельных классов.   |
| Тематический       | Работа всего коллектива над какой-либо проблемой, темой. Уровень знаний и умений обучающихся по какой-либо теме какого-либо предмета.           |

|              |   |
|--------------|---|
| Персональный | Результаты преподавательской деятельности, методический уровень учителя в целом или какой-либо сторон в его деятельности. |
| Обзорный     | Состояние школьной документации.<br>Состояние трудовой дисциплины.<br>Состояние информационного оборудования и т.д.       |

**Объекты ВШК:**

| Объект ВШК  | Основные акценты контроля  |
|---|--|
| Учебный процесс   | Выполнение учебных программ.<br>Уровень знаний и навыков обучающихся.<br>Продуктивность работы учителя.<br>Индивидуальная работа с детьми.<br>Качество внеурочной деятельности по предмету.  |
| Воспитательный процесс  | Уровень воспитанности обучающихся.<br>Качество работы классных руководителей.<br>Качество общешкольных традиционных мероприятий.<br>Уровень здоровья и физической подготовки обучающихся.<br>Качество профилактической работы с «трудными» детьми. |
| Методическая работа   | Методический уровень каждого учителя.<br>Механизм распространения педагогического опыта.<br>Повышение квалификации.  |
| Инновационная деятельность                                      | Соответствие этой деятельности программе развития школы.<br>Степень обоснованности нововведений.<br>Уровень подготовки педагогов к нововведениям.<br>Научно-исследовательская деятельность обучающихся.  |
| Психологическое состояние                                       | Степень психологического комфорта, дискомфорта обучающихся, учителей.<br>Психологическая подготовленность коллектива к решению какой-либо проблемы.  |
| Обеспеченность образовательного процесса необходимыми условиями | Охрана труда<br>Санитарно-гигиеническое состояние.<br>Обеспеченность учебной литературой.<br>Обеспеченность оборудованием и учебно-наглядными пособиями.   |
| Школьная документация   | Правильность и своевременность заполнения личных дел, журналов.<br>Объём домашних заданий в тетрадях. Соблюдение требований к ведению тетрадей.<br>Работа классных руководителей с дневниками обучающихся.   |

Н.И. Пекарских,  
заведующая методическим кабинетом  
Управления образования  
администрации Асиновского района

**Литература:**

1. Библиотека журнала «Директор школы», №8, 2004. // Планирование работы школы.
2. Библиотека журнала «Директор школы», №8, 2005. // Годовой план работы.
3. Управление современной школой / Внутришкольный контроль и сетевое планирование. – М.: Учитель. – 2003.
4. Методическая библиотека // Управленческая деятельность завуча школы в условиях модернизации образования. – М.: Аркти. – 2005.