

# Технология планирования деятельности образовательного учреждения на учебный год

*Александр Ярулов*

**В статье предъявлен инструментальный материал, касающийся системы планирования деятельности образовательного учреждения на учебный год. В ней предложены некоторые приёмы организации последовательных действий по разработке данного основополагающего документа.**

**Циклограмма деятельности образовательного учреждения на учебный год.** Предлагаемая методика направлена на совершенствование системы управления образовательным учреждением посредством цикловой организации его деятельности, представляющей собой возможности сочетания, обеспечения и осуществления:

— функций планирования, организации, реализации и контроля в качествах не самостоятельных, а сквозных, структурных компонентов управленческой и педагогической деятельности, когда планирование одновременно содержит в себе выше обозначенные направления и инструменты стимулирования процессов со- и самоорганизации, со- и саморуководства, со- и самоконтроля всех организаторов и участников целенаправленно и целесообразно выстроенных действий;

— совокупности традиционных направлений и форм деятельности, осуществляемых каждым образовательным учреждением в течение каждого учебного года, то есть циклично (цикл — от греч. *kuklos* — круг). Например, вне зависимости от специфики образовательного учреждения в нём ежегодно планируются на постоянной основе следующие направления деятельности: работа с кадрами; работа с детьми, работа с родителями и т.д. Также традиционно в каждой школе используются такие формы деятельности, как планёрки, педагогические совещания и советы, деятельность органов общественного управления и т.д.;

— различных видов управления — стратегического, оперативного, по ситуациям, по результатам, рефлексивного и т.д., что является немаловажным моментом и показателем системной организации деятельности образовательного учреждения.

Немаловажным фактором применения подхода цикловой организации деятельности выступает то обстоятельство, что он предоставляет возможность системно управлять планируемыми и проводимыми изменениями в среде образовательного учреждения, посредством введения в структуру циклограммы новых, инновационных для данного учреждения форм и технологий деятельности.

Кроме того, методика цикловой организации деятельности направлена на сбережение и рациональное использование человеческих, временных и организационных ресурсов образовательного учреждения. Введение в структуру циклического планирования деятель-

ности образовательного учреждения по кварталам (календарным циклам), как показала многолетняя практика применения методики, позволяет успешно решать задачи оптимизации и бережного отношения к выше обозначенным ресурсам.

Можно продолжать доказательства эффективности применения циклового подхода в планировании системной деятельности образовательного учреждения. Но мы сознательно не будем этого делать, так как все преимущества (или недостатки) той или иной методики можно познать только посредством её применения в собственной деятельности, то есть на практике.

Поэтому перейдём к пошаговому инструментальному (технологическому) описанию методики «Циклограмма системного планирования деятельности образовательного учреждения».

**Выбор формы циклограммы.** В качестве рациональной формы циклограммы предлагается следующая структура (см. приложение 1).

Приложение 1

Примерная форма циклограммы

		Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Ведущие направления деятельности.								
Еженедельно								
Ежемесячно	1 неделя							
	2 неделя							
	3 неделя							
	4 неделя							
1 месяц квартала	1 неделя							
	2 неделя							
	3 неделя							
	4 неделя							
2 месяц квартала	1 неделя							
	2 неделя							
	3 неделя							
	4 неделя							
3 месяц квартала	1 неделя							
	2 неделя							
	3 неделя							
	4 неделя							
Ответственный дежурный администратор								

Предлагаемая структура циклограммы содержит в себе:

— *по горизонтали* — все дни недели, что позволяет представить, как содержательно, так и зрительно, систему непрерывной деятельности образовательного учреждения по каждому дню, включая и выходные. С точки зрения контроля рациональным использованием человеческих и временных ресурсов организации предлагаемая форма циклограммы выступает средством диагностики, так как выявляет наиболее «загруженные» или «незадействованные» дни. Это в свою очередь позволяет скорректировать и оптимизировать систему деятельности школы по дням;

— *по вертикали* — возможность представить содержательные и календарные (неделя, месяц, квартал) компоненты деятельности образовательного учреждения, выстроить рациональную и одновременно многообразную систему применения форм и методов управления процессами взаимодействия. При этом рациональность обеспечивается посредством циклового использования некоторых форм, а многообразие посредством конкретизации применения данных форм деятельности в поквартальном режиме. Например, ежемесячно планируется в один из дней (второй понедельник месяца) применение такой формы деятельности, как педагогический совет. Далее по кварталам расписывается, что во второй понедельник первого месяца квартала будет проходить педагогический совет начальной школы, во втором месяце квартала — педагогический совет основной школы, а в третий — педагогический совет старшей школы. В то же время, забронировав в циклограмме один из дней для проведения педагогических советов, по мере необходимости для оперативного решения возникших вопросов может быть проведён общий педагогический совет.

**Определение приёмов к содержательному наполнению циклограммы.** Для определения приёмов содержательного наполнения циклограммы в её структуру введены графы «Ведущие направления деятельности» и «Ответственный дежурный администратор», что позволяет осуществить выбор следующих вариантов содержательного наполнения циклограммы.

**1 вариант — по функциональным обязанностям**, то есть курируемым направлениям и формам деятельности ответственным дежурным администратором по образовательному учреждению. Например, если директор ОУ является ответственным дежурным в понедельник, то в этот день в основном используются формы и проводятся мероприятия, курируемые им непосредственно, во вторник — заместителем директора по учебно-воспитательной работе и т.д.

**2 вариант — по целевой направленности.** Например: Понедельник — день работы с кадрами. Вторник — день начальной школы. Среда — день основной школы. Четверг — день старшей школы. Пятница — день деятельности органов ученического управления. Суббота — день работы с родителями. Воскресенье — мероприятия клуба выходного дня.

**3 вариант — по тематической направленности**, когда планирование осуществляется по основным разделам образовательной деятельности школы. Например: Понедельник — мероприятия из цикла «В мире знаний, умений и навыков». Вторник — мероприятия из цикла «Календарь знаменательных дат». Среда — мероприятия из цикла «Безопасная жизнедеятельность». Четверг — мероприятия из цикла «В мире культуры и искусства». Пятница — мероприятия из цикла «Учимся самоуправлению». Суббота — мероприятия из цикла «Здоровый образ жизни». Воскресенье — мероприятия из цикла «Отдыхаем всей семьёй».

**4 вариант — интегративный**, в котором сочетаются преимущества всех трёх выше обозначенных вариантов. В качестве ориентира интегративного построения циклограммы приведём примерный вариант её применения (см. приложение 2).

**Отбор форм и методов содержательного наполнения «циклограммы» деятельности образовательного учреждения.** Отбор средств содержательного наполнения «циклограммы» предлагается осуществлять посредством составления перечня форм и методов, применяемых в практике деятельности образовательного учреждения или планируемых к реализации (см. приложение 3).

В предлагаемой структуре перечня форм и методов предусматриваются три раздела.

Первый раздел обозначен **«Инвариантные формы и виды деятельности»**. В него вносятся те формы и направления, которые в обязательном, то есть нормативном порядке должны учитываться и организовываться в каждом образовательном учреждении вне зависимости от его правового статуса, типа и вида.

Так, согласно Закону РФ «Об образовании» в каждом образовательном учреждении должны действовать органы общественно–государственного управления, к каковым относятся попечительский совет, совет образовательного учреждения, педагогический совет. Следовательно, в разделе должны быть отражены данные формы деятельности с учётом локальных нормативных документов, принятых и действующих в образовательном учреждении. Например, если в Уставе образовательного учреждения прописано, что заседания Совета образовательного учреждения проводятся ежемесячно, то такой порядок фиксируется в Перечне, что в дальнейшем становится основой для планирования его деятельности.

В данный раздел также вносятся формы и направления деятельности, которые на основе разработанных ведомственных актов предписаны образовательному учреждению федеральными, региональными и муниципальными органами управления образования.

Например, на региональном уровне в обязательном порядке прописано проведение каждым образовательным учреждением публичного отчёта. Следовательно, такой вид деятельности учитывается и прописывается в перечне и затем отражается в плане работы на учебный год.

Содержание второго раздела Перечня **«Традиционные для образовательного учреждения формы и виды деятельности»** определяется образовательным учреждением самостоятельно исходя из тех форм и направлений деятельности, которые проводятся в нём в традиционном порядке, то есть из года в год. Например, в традициях образовательного учреждения значится организация деятельности научного общества учащихся. Следовательно, применение данного направления отражается во втором разделе Перечня и т.д.

В третьем разделе **«Инновационные формы и виды деятельности»** размещаются вводимые в практику деятельности образовательного учреждения педагогические и организационные новшества. Например, в целях интеграции урочной и внеурочной деятельности школьников принято решение о введении в практику деятельности такой формы, как «Социальные практикумы по предметам». Следовательно, по данному направлению определяется периодичность, круг участников и куратор и т.д.

После того, как будет составлен первичный вариант Перечня, рекомендуется провести критический анализ используемых и планируемых к системному использованию форм и видов деятельности.

В качестве основного критерия отбора форм и видов деятельности предлагается использовать, прежде всего, **принцип оптимальности**. Соблюдение данного принципа способствует осуществлению выбора (отбора) таких форм и видов деятельности, которые позволяют получить наилучшие запланированные ре-

Примерная циклограмма деятельности образовательного учреждения

		Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Ведущие направления деятельности		Мероприятия по работе с кадрами и активом		День школьных традиций.		Классные мероприятия	Работа с семьей.	
Еженедельно		Планерка при директоре. Приём по личным вопросам.	Совет помощников заместителя директора по учебно-воспитательной работе.	Ученический сбор.	День деловых встреч.		Дни совместных инициатив родителей и учащихся «Отдыхаем всей семьей».	Клуб выходного дня.
Ежемесячно	1 неделя	Творческие объединения педагогов.	Занятия секций научного общества учащихся.	День традиций старшей школы.	Деловая встреча с молодыми специалистами и наставниками.	Классные часы.	Консультации педагогов.	Школьная спартакиада.
	2 неделя	Практикумы профессионального мастерства.		День традиций основной школы.	Индивидуальные собеседования с педагогами и сотрудниками.	Социальные практикумы по предметным областям.	Консультации специалистов.	Школьная филармония.
	3 неделя	Заседания органов совместного управления.	Мероприятия научного общества учащихся.	День традиций начальной школы.	Деловая встреча с органами ученического управления.	Классные часы.	Консультации педагогов.	Школьная спартакиада.
	4 неделя	Мероприятия по рефлексивному анализу нововведений.		День традиций органов ученического управления.	Индивидуальные собеседования с педагогами и сотрудниками.	Социальные практикумы по предметным областям.	Консультации специалистов.	Клуб интересных встреч.
1 месяц квартала	1 неделя	Мероприятия методических объединений, кафедр.	Анализ преподавания предметов...	День традиций старшей школы из цикла «Культура самоопределения».	Встреча руководства школы с учащимися 11 классов.	Классные часы из цикла «Календарь знаменательных дат».	День совместных инициатив родителей и учащихся 1 классов.	
	2 неделя	Психолого-педагогический практикум.	Анализ преподавания предметов...	День традиций основной школы из цикла «Культура поведения в чрезвычайных ситуациях».	Встреча руководства школы с учащимися 10 классов.		День совместных инициатив родителей и учащихся 2 классов.	
	3 неделя	Педагогический совет.	Анализ преподавания предметов...	День традиций начальной школы из цикла «В мире знаний, умений и навыков».	Встреча руководства школы с учащимися 9 классов.	Классные часы из цикла «Сценарии и рецепты успешной жизнедеятельности».	День совместных инициатив родителей и учащихся 3 классов.	
	4 неделя	Мероприятия по рефлексивному анализу нововведений в начальной школе.	Анализ преподавания предметов...	День традиций органов ученического управления из цикла «Красивая школа».	Встреча руководства школы с учащимися 8 классов.		День совместных инициатив родителей и учащихся 4 классов.	

зультаты при минимально необходимых затратах времени всех организаторов и участников образовательного процесса.

Одним из показателей применения принципа оптимальности в отборе форм и видов деятельности выступает рациональное использование имеющихся у образовательного учреждения **ресурсов**. При этом речь идёт не столько о наличии материальных и финансовых средств, сколько о целесообразном задействовании **человеческих ресурсов**, рассматриваемых в совокупном смысловом значении как **резерв** (лат. *reservare* — сберечь, сохранить) и как **потенциал** (лат. *potentia* — сила). Следовательно, перед руководством образовательного учреждения при отборе форм и видов деятельности одновременно стоят задачи 1) *сбережения и сохранения* и 2) *умножения и обогащения*, а в целом развития внутренних ресурсов человека, будь то школьник, педагог, родитель.

Не останавливаясь подробно на теоретических аспектах сохранения ресурсов и развития потенциалов человека, остановимся лишь на организационных, то есть управленческих компонентах рационального и эффективного их применения. К ним следует отнести:

- **энергоёмкость**. Если по своим последствиям применения та или иная форма деятельности ведёт к нерациональному использованию времени участников его проведения, провоцирует у них негативные формы психических состояний, интегративно не способствует сохранению и укреплению их здоровья (нравственного, физического, психического, социального), то такую форму деятельности следует рассматривать как непродуктивную;
- **эталонность**. Если та или иная форма деятельности демонстрирует и даёт его участникам лучшие образцы поведения и взаимодействия с самим собой и окружающей действительностью, то такое средство образовательной деятельности можно считать эффективной;
- **системность**. С управленческих позиций планирования в качестве признаков системности следует рассматривать степень регулярного влияния используемых форм и методов на процессы индивидуального и совместного развития и совершенствования. При одноразовом применении того или иного педагогического средства ресурсных затрат больше, а развивающих эффектов меньше, так как не происходит процесс превращения данного средства в систему деятельности коллектива и участников его подготовки и проведения.

Поэтому, прежде чем перейти к содержательному наполнению не только циклограммы, но и других планов формами и видами деятельности, рекомендуется провести критических анализ их эффективности с точки зрения оптимальности, то есть энергоёмкости, эталонности и системности, как совокупных критериев-ориентиров применения данного принципа.

О самих формах и методах содержательного наполнения циклограммы и других видов планов, применяемых в образовательном учреждении, речь пойдёт в дальнейшем изложении.

**Календарный план-сетка деятельности образовательного учреждения на учебный год.** Чтобы циклограмма деятельности превратилась в систему деятельности коллектива, необходимо, чтобы она получила своё представление в виде календарно-тематического её наполнения. Для чего предлагается осуществить следующий шаг в реализации функции планирования — определить тематичес-

2 месяц квартала	1 неделя	Мероприятия научно-методического совета.	Анализ преподавания предметов...	День традиций старшей школы из цикла «Культура поведения в чрезвычайных ситуациях».	Встреча руководства школы с учащимися 7 классов.	Классные часы из цикла «Здоровый образ жизни»	День совместных инициатив родителей и учащихся 5 классов.	
	2 неделя	Практикум для вспомогательного и обслуживающего персонала.	Анализ преподавания предметов...	День традиций основной школы из цикла «В мире знаний, умений и навыков».	Встреча руководства школы с учащимися 6 классов.		День совместных инициатив родителей и учащихся 7 классов.	
	3 неделя	Совет родителей.	Анализ преподавания предметов...	День традиций начальной школы из цикла «Культура самоуправления».	Встреча руководства школы с учащимися 5 классов.	Классные часы из цикла «Экология души».	День совместных инициатив родителей и учащихся 6 классов.	
	4 неделя	Мероприятия по рефлексивному анализу нововведений в основной школе.	Анализ преподавания предметов...	День традиций органов ученического управления из цикла «Уютный город».	Встреча руководства школы с учащимися 4 классов.		День совместных инициатив родителей и учащихся 8 классов.	
3 месяц квартала	1 неделя	Мероприятия малых координационных советов.	Анализ преподавания предметов...	День традиций старшей школы из цикла «В мире знаний, умений и навыков».	Встреча руководства школы с учащимися 3 классов.	Классные часы из цикла «Учись учиться».	День совместных инициатив родителей и учащихся 9 классов.	
	2 неделя	Методический педагогический практикум.	Анализ преподавания предметов...	День традиций основной школы из цикла «Культура самоуправления».	Встреча руководства школы с учащимися 2 классов.		День совместных инициатив родителей и учащихся 10 классов.	
	3 неделя	Управляющий совет.	Анализ преподавания предметов...	День традиций начальной школы из цикла «Культура поведения в чрезвычайных ситуациях».	Встреча руководства школы с учащимися 1 классов.	Классные часы из цикла «В мире прекрасного».	День совместных инициатив родителей и учащихся 11 классов.	
	4 неделя	Мероприятия по рефлексивному анализу нововведений в старшей школе.	Анализ преподавания предметов...	День традиций органов ученического управления из цикла «Здоровая школа».	Анализ выполнения поручений по результатам встреч с учащимися.		Родительские собрания и конференции.	
	Ответственный дежурный администратор	Директор	Зам. директора по учебно-воспитательной работе.	Зам. директора по воспитательной работе.	Социальный педагог	Социальный педагог	Старший учитель физвоспитания	

кое содержание применяемых образовательных учреждений форм и методов, отражённых в циклограмме.

В качестве инструмента решения данной задачи предлагается использовать методику календарно-тематического предъявления планируемой деятельности образовательного учреждения

**Перечень форм и методов, применяемых и планируемых  
к применению в деятельности образовательного учреждения**

№	Перечень форм и видов деятельности	Периодичность проведения	Участники проведения	Куратор
1. Инвариантные формы и виды деятельности				
1.				
2.				
и т.д.				
2. Традиционные для образовательного учреждения формы и виды деятельности				
1.				
2.				
и т.д.				
3. Инновационные формы и виды деятельности				
1.				
2.				
и т.д.				

на учебный год с использованием следующего приёма планирования (см. приложение 4).

Особенность календарного плана–сетки заключается в том, что он позволяет представить в сжатом виде программу деятельности образовательного учреждения как в целом на год, так и по месяцам. С его помощью нетрудно будет разработать план работы на каждый месяц, осуществить анализ исполнительской дисциплины, проконтролировать, как осуществляется программа намеченных дел и по мере необходимости оперативно внести коррективы.

С психологической точки зрения план–сетка способствует формированию у членов коллектива таких важных качеств, как со– и саморегуляция, со– и самоорганизация, со– и самоконтроль, так как их обращённость к нему позволяет увидеть не только то, что он будет делать или в чём ему предстоит участвовать в течение каждого месяца, но и выстроить программу собственной деятельности на учебный год, рационально распределив, таким образом, свои временные и организационные ресурсы.

Алгоритм работы с планом–сеткой строится следующим образом. Вначале в первый столбец «Виды деятельности» из циклограммы переносятся запланированные направления и формы деятельности образовательного учреждения на учебный год.

Затем в столбцах, отражающих деятельность образовательного учреждения по месяцам, проставляются даты проведения предусмотренных в циклограмме форм и видов, согласно запланированной периодичности их применения. Например, в 3 понедельник первого месяца квартала запланировано проведение педагоги–

**Календарно–тематический план деятельности образовательного учреждения на учебный год**

Виды деятельности	3 квартал		4 квартал			1 квартал			2 квартал		
	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Ключевые события года											
Традиционные мероприятия года											
Конференции трудового коллектива											
Совет образовательного учреждения											
Педагогический совет											
Научно–методический совет											
Методические объединения, кафедры											
Олимпиады											
Школьная спартакиада											
Цикл мероприятий											

ческих советов. Следовательно, в месяцах, на которые выпадает применение данного вида деятельности, указывается их дата проведения. Так, например, в 2009–2010 учебном году согласно циклограмме это будут дни: 19 октября; 18 января; 19 апреля, что и проставляется в плане–сетке.

После того как в календарном плане–сетке будут отражены даты проведения по каждому виду деятельности, начинается этап определения тематики и наименований их проведения. Данный вид работы осуществляется одновременно, т.е. параллельно с деятельностью по разработке текстового варианта плана образовательного учреждения на учебный год. Для чего по каждому планируемому виду деятельности назначается ответственное лицо или создаётся рабочая группа, которые, получив в качестве опоры план–сетку с датами проведения, разрабатывают тематическое содержание именно данного раздела плана по заранее разработанной форме (см. приложение 5).

После того как ответственные лица или группы за разработку того или иного раздела плана представят на обсуждение первичный, то есть черновой, вариант, начинаются процедура их обсуждения и согласования.

Особое внимание при этом необходимо уделить сопряжённости представленных программ по степени задействования в их подготовке и проведении педагогов и школьников. Показателем

**Тематическое содержание раздела плана**

Вид, направление деятельности			
Куратор			
Даты проведения	Тема, наименование	Участники проведения	Ответственное лицо за подготовку и проведение

Например,

Вид, направление деятельности	Дни инициатив из цикла «И помнит мир спасённый...»		
Куратор	Заместитель директора по воспитательной работе		
Даты проведения	Тема, наименование	Участники проведения	Ответственное лицо за подготовку и проведение
... сентября	О Курской битве	11 класс	
... октября	О тружениках тыла	10 класс	
... ноября	О Героях Советского Союза и кавалерах ордена Славы	9 класс	
... декабря	О битве под Москвой	8 класс	
... января	О блокаде Ленинграда	7 класс	
... февраля	О Сталинградской битве	6 класс	
... марта	О полководцах Великой Отечественной войны	5класс	
...апреля	О рядовых Великой Отечественной войны	10 класс	
... мая	Праздник преклонения	Оргкомитет	

задействования может стать критерий — не более одного мероприятия в месяц, в подготовке и проведении которого участвует класс или педагог.

Также сопряжённость оценивается по показателям соответствия:

- концепциям, программам развития государственной, региональной, муниципальной систем образования и коллектива;
- решениям органов общественно-государственного управления и локальным нормативным актам образовательного учреждения;
- принципам последовательности, преемственности и распределения сфер ответственности за достижение поставленных целей и решаемых задач.

**Ярулов А.А. Технология планирования деятельности образовательного учреждения на учебный год**

Если в первых двух случаях не требуется дополнительного разъяснения, то касательно обозначенных принципов необходимо отметить, что следование им позволяет:

- избежать дублирования обсуждаемых вопросов, применяемых форм и способов деятельности;
- обеспечить постепенное, то есть последовательное выполнение намеченного в программах развития образовательного учреждения;
- дифференцированно, то есть согласно возрасту, включать школьников в запланированные виды и формы деятельности, что, в конечном счёте, помогает оптимально задействовать человеческие ресурсы образовательного учреждения как организации.

После того как план–сетка содержательно будет заполнен, рекомендуется приступить к текстовому оформлению плана–программы деятельности образовательного учреждения на учебный год.<sup>1</sup>

---

**Ярулов Александр Анатольевич,**

*Московский педагогический государственный университет, доктор педагогических, кандидат психологических наук*

*e-mail: YarulovAA@mail.ru*

---

<sup>1</sup> О текстовом предъявлении плана–программы деятельности образовательного учреждения на учебный год речь пойдёт в следующей статье.