

Стратегическое и организационное планирование

ПЛАНИРОВАНИЕ — РЕКОМЕНДАЦИИ АДМИНИСТРАТОРАМ ШКОЛЫ

Александр Гаврилин, доктор педагогических наук, г. Владимир

Разработка плана работы школы — важнейший аспект управленческой деятельности директора. Структура, содержательные блоки этого документа (концептуальный, аналитический, практический), алгоритм составления — всё это вещи, достаточно известные, освоенные. Затруднение нередко вызывает конкретное определение задач по реализации намеченного. Допускают директора и ошибки при тестировании.

Сколько должно быть задач в школьном плане? Столько, сколько нужно для данной школы, во всяком случае, к каждому разделу и подразделу плана должна быть поставлена своя задача, учитывающая специфику и особенности этого конкретного направления работы школы. В зависимости от обстоятельств задачи могут быть сформулированы кратко или развёрнуто.

Какие же требования предъявляются к задачам?

Во-первых, они вытекают из социального заказа школе, сформулированного в нормативных документах правительства, министерства, директивных документах органов управления образованием, в мнении родителей; из глубокого и всестороннего анализа прошлой работы школы.

Во-вторых, задачи на предстоящий учебный год должны отличаться от задач прошедшего учебного года более высокими количественными характеристиками, указывающими на продвижение коллектива вперёд.

В-третьих, задачи должны быть сформулированы максимально конкретно и чётко, чтобы потом можно было надёжно проверить их выполнение.

Аналитический раздел будет каждый год пополняться новыми данными на 1–2 страницы. В графики, таблицы и диаграммы вы просто добавляете новые данные, и проявление тенденции будет нагляднее. Вместе с практическим разделом, обновляемым ежегодно,

аналитический раздел составит план работы школы на учебный год, который является основным планом школы. Это вполне согласуется с одним из важнейших требований менеджмента, которое гласит: продолжительность планируемых периодов должна соответствовать длительности основного цикла работы.

Таким циклом работы школы является учебный год. Если по итогам учебной четверти или полугодия подводятся промежуточные результаты, то по окончании учебного года основные: перевод учащихся в следующий класс или выпуск их из школы. Ежегодно и значительно меняется и структурная организация самой школы: принимаются новые учащиеся, изменяются учебные поручения, классное руководство у многих учителей. Всё это требует всестороннего учёта и анализа происходящих изменений, что и находит отражение в годовом плане. В истории школы были предложения составлять план работы на календарный год. Но они не выдержали критики.

Практический раздел целесообразно оформлять в виде таблицы.

Таблица

Направление деятельности (задачи)	Конкретные действия по решению задач (что делается)	Ресурсное обеспечение			
		Кадровое (исполнители, кто делает)	Временное (сроки исполнения, когда)	Финансовое (за счёт каких средств)	Материально-техническое

Направления деятельности

Возможно два принципиально различных подхода к определению направлений деятельности (в первой колонке). В первом варианте направлениями деятельности выступают задачи, обозначенные в аналитической части, во втором — специально и заранее определённые направления. Например, это могут быть следующие разделы:

1. Организация работы школы (здесь приводится распределение педагогических поручений учителей, учебная нагрузка; распорядок работы кружков, библиотеки, врачебного кабинета, столовой и др.). Учёт детей, в том числе учащихся (учитывается по годам всё детское население в микрорайоне школы, подлежащее обучению).

2. Обеспечение качества образования, соответствующего стандарту.

3. Работа с педагогическими кадрами (целесообразная расстановка персонала, в том числе классное руководство; формы организации внутришкольной системы повышения уровня педагогической компетентности и методического мастерства учителей, графики направления на курсы и др.).

4. Совершенствование технологии процесса обучения и воспитания учащихся (расширение использования в практике работы учителей технических, в том числе компьютерных средств; освоение новых, развивающих технологий и др.).

5. Работа педагогического совета (тематика «дежурных» и психолого-педагогических вопросов, выносимых на обсуждение, должна позволить охватить и рассмотреть в логической последовательности широкий круг проблем, актуальность которых определяется концептуальной и аналитической частью).

6. Работа с родителями (главным образом направлена на повышение роли родительских органов управления в улучшении условий работы школы; в совместной воспитывающей деятельности; коррекция семейного воспитания детей; пропаганда педагогических званий среди родителей, в том числе и среди тех, дети которых придут в школу лишь через несколько лет).

7. Внутришкольный контроль. Одной из серьёзных трудностей планирования контроля на один учебный год является то, что объектов проверок много, а возможности их проведения ограничены. Поэтому многие из них проводятся наспех, поверхностно, зачастую отсутствует проверка исполнения результатов контроля. В программе эти недостатки можно устранить за счёт уменьшения числа проверок на каждый год и улучшить их качество. В то же время за трёхлетний срок можно охватить системным контролем практически все звенья деятельности школы, не упустить ни одного участка.

8. Включение школы в жизнь социума направлено по четырём основным каналам: организация силами социальных партнёров воспитательной работы со школьниками; повышение психолого-педагогической культуры населения силами учителей; материальная помощь спонсоров и шефов в укреплении базы учебно-воспитательного процесса; ответная помощь школы шефам в культурно-просветительной работе, проведении других полезных дел (в том числе оказание платных услуг).

9. Укрепление учебно-материальной базы школы. В условиях конкретной школы круг вопросов может быть расширен, в отдель-

ных разделах выделены самостоятельные подразделы работы. Так, в сельской школе важной воспитательной проблемой является закрепление молодёжи на селе, ориентация учащихся на сельскохозяйственные профессии. В городской школе более остро, чем в сельской, стоит проблема организации воспитания учащихся по месту жительства и т.д.

Недостатки плана работы школы

Правильно выбранная структура плана предопределяет глубину и полноту содержания предстоящей работы, её логику, рациональность и обозримость, улучшает условия и методику составления плана, а также организацию последующего выполнения, ориентирует коллектив на достижение высоких конечных результатов по каждому конкретному направлению деятельности. Но бывает, что одни планы перегружены не свойственными для этого документа материалами, в других отсутствуют многие направления деятельности.

Какие же «излишества» встречаются в школьных планах? Так, по настоянию местных органов управления образованием многие директора включают, а точнее, переписывают из года в год практически без изменений распределение административных обязанностей в школе. Вопрос о том, как распределить должностные обязанности между директором и его заместителями, не входит в компетенцию педсовета, на котором обсуждается план. Это право принадлежит самим руководителям школы, которые действуют с учётом ряда местных обстоятельств. Такое распределение лучше закрепить приказом директора, который, возможно, будет действовать не один год.

Неправомерно включать в общешкольный план тематику профсоюзных собраний, совещаний при директоре, план работы родительского комитета, педагогического лектория. Они не утверждаются педсоветом, поэтому целесообразно сделать их приложением к плану.

Планы методических объединений учителей, классных руководителей, воспитателей групп продлённого дня обсуждаются на заседаниях этих общественных организаций, утверждаются по принадлежности одним из администраторов школы и в основной план не входят. Однако кое-где их включают. Вместе с тем то, что нужно, исключают, например, управление деятельностью этих подразделений школы, изучение и обобщение опыта работы лучших методических объединений, контроль за их деятельностью и др.

План работы школы — это и не сборник методических советов-рекомендаций классным руководителям, такие материалы лучше хранить в особых папках. В плане же должны быть предусмотрены мероприятия по организации этой работы (вечера, смотры, диспуты, соревнования, выставки и др.).

Вместе с тем во многих планах отсутствуют такие важные разделы, как система внутришкольного планирования, участие школы в районных и городских мероприятиях («в диалоге воспитательных систем»). Зачастую выпадают и такие, на первый взгляд, частные, но тем не менее весьма важные педагогические вопросы, как дифференцированная работа с одарёнными школьниками, система работы по развитию общеучебных умений и навыков, навыки работы с периодической печатью и словарями, воспитание у учащихся бережливости, организация педагогической пропаганды среди родителей и др.

Как правильнее сформулировать наименование разделов, распределить их последовательность? Наименование их можно дать развёрнутое или краткое — суть не в названии, а в фактическом содержании каждого раздела. Не столь важно и расположение разделов — все они выполняются одновременно. Но всё же рациональнее распределить разделы так, чтобы на первых местах были те, которые отвечают логике управленческой деятельности. Например, нелогично на первом месте помещать контроль или работу с родителями.

Виды планов работы школы

Для практической работы оказываются удобными так называемые графические и календарные планы. Они не являются самостоятельными документами, это всего лишь наглядные и удобные для практической работы выписки из основного плана.

В календарном (месячном, четвертном, полугодовом) плане выписаны из каждого раздела основного плана все пункты только по одному признаку — их хронологической последовательности. Хотя на составление таких выписок потребуется дополнительное время, оно оправдано. Во-первых, повышается надёжность и в организации выполнения плана; во-вторых, общие затраты времени будут меньшими, поскольку те же выписки руководителям школы приходилось бы делать всё равно, и не один раз в год, а многократно. Правда, в таком календарном плане как будто нарушена или не видна логическая связь между отдельными мероприятиями. Но она была предусмотрена в каждом разделе основного плана. Таким образом, календарный план не может быть признан основным. Его, скорее, можно отнести

к категории оперативных планов, обеспечивающих лучшее исполнение основного плана.

Другой формой оперативных планов можно назвать графические планы. Как и названные выше, эти планы, наряду с достоинствами, имеют ряд существенных недостатков.

Главное преимущество графических планов в их наглядности. Наиболее широкое распространение получили планы в виде сетки, нанесённой горизонтальными и вертикальными линиями на большом листе бумаги. Образовавшиеся вертикальные столбцы названы последовательно месяцами учебного года, а широкие горизонтальные полосы — формами работ в школе: собрания, совещания, семинары, заседания педагогического совета и т.д. В прямоугольниках соответствующего месяца указывается конкретное содержание всех этих форм деятельности. Например, вопросы, выносимые на заседание педсовета, темы семинарских занятий с учителями, ученическим активом. Иногда в графический план включают тематику профсоюзных собраний, заседания родительского комитета. Тогда такой документ, по существу, выступает как координационный, сводный план работы школьных организаций. К недостаткам такого плана следует отнести прежде всего то, что размеры клеток ограничены и в отдельных из них не умещаются все нужные записи.

В ряде крупных школ используют другую разновидность — графические ленточные планы. Они особенно удобны при планировании контроля. В левой части такого графика перечисляются объекты внутришкольного контроля: учебные предметы, направления воспитательной работы, состояние классных журналов, дневников учащихся. Вправо идут колонки с обозначением недель и месяцев учебного года.

Для сокращения объёма записей здесь применяют различные условные обозначения (треугольники, квадратики, кружки), которые указывают, кто осуществляет проверку (администрация, МО), где и в какой форме подводятся её итоги (на педсовете, на заседании МО, на совещании при директоре). Даты начала и конца проверки обозначаются вертикальными линиями и пространство между ними заштриховывается. Образовавшиеся «ленты времени» наглядно показывают продолжительность каждой проверки, сколько и какие участки школы изучаются одновременно. Это помогает лучше распределять силы и время организаторов контроля. Ленточные графические планы ещё более компактны, но сфера их применения ограничена, да и использование кодированной информации затрудняет её «чтение».

Делались попытки применить в школе так называемые сетевые графики. Они успешно применяются в сфере материального производства. Но сфера их применения ограничена, когда мы имеем дело с обучением и воспитанием учащихся. Правда, в отдельных случаях, при подготовке массовых мероприятий, когда необходимо проведение ряда последовательных и параллельных, согласованных во времени «операций», например, к празднику «Нового года», применение сетевых графиков возможно и в условиях школы.

К категории оперативных можно отнести ещё одну группу планов, которая разрабатывается в дополнение к основному и призвана обеспечить наилучшее его выполнение. Это так называемые планы-мероприятия по реализации отдельных пунктов основного плана. Например, намечено проведение педсовета, конференции, собрания на данную тему.

Но, чтобы подготовить и провести мероприятие, требуется тщательно продуманная программа конкретных практических действий. Для этой цели и составляются в каждом отдельном случае подобные планы-мероприятия.

Для решения повседневных текущих дел руководитель школы обычно составляет и согласовывает недельные планы. Вопросы, которые относятся к коллективу, выписываются из них и вывешиваются для ознакомления, участия в выполнении. Эти планы условно можно назвать планами текущей работы, они наиболее подробны: указан, например, не только день, но и час и минуты начала проведения мероприятий, названо место, конкретные участники и др.

Каждый из перечисленных планов имеет своё назначение, обладает определённой спецификой. В чём же их общность, в чём различия? Очевидно, что каждый план, играя свою роль, обеспечивает выполнение стоящих перед школой задач. В этом их общность и единство. Различия же прежде всего состоят во времени составления, длительности их действия, в степени детализации, причём если начинать от перспективного и идти к текущим планам, то чем ближе план к исполнению, тем разрабатывается он на меньший срок и более подробно.

При разработке любых планов и особенно программы развития необходимо создать «эффект сопричастности». Иными словами, программа должна разрабатываться всем коллективом с привлечением родителей и старшеклассников. Только то, что вместе разработано, будет выполняться совместными усилиями. Естественно, что основной проект текста готовит инициативная авторская группа, в которую кроме администрации могут входить руководители МО,

психолог, социальный педагог и просто активные, авторитетные педагоги. Активная работа директора в данной группе — обязательна.

Утверждается программа педагогического развития образовательного учреждения на педагогическом совете и на общешкольной родительской конференции.

Примерный план-сетка внутришкольного контроля

Предлагаем примерный план-сетку: сравните с тем, что планируете вы в новом учебном году, дополните, измените, скорректируйте. Или убедитесь в том, что ваш план глубже, актуальнее.

Сентябрь-октябрь

1-я неделя

Понедельник. Тематическое планирование. Административный контроль (срезы знаний по математике в 6-м классе).

Вторник. Корректировка расписания уроков. Проверка ведения дневников учащихся 3–4-х классов.

Среда. Планы работы МО:

1. Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку во 2-м классе.

2. Проверка техники чтения в 5-м классе.

Четверг. Родительское собрание «План работы школы на текущий год». Административный контроль (диктант в 7-м классе).

Пятница. Беседа с учащимися:

1–4-е классы;

5–7-е классы;

8–11-е классы.

Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку в 5-м классе.

2-я неделя

Понедельник. Беседа с молодыми специалистами (правила ведения документации). Административный контроль (срезы знаний по математике в 8-м классе).

Вторник. Совещание МО № 1. Проверка ведения рабочих тетрадей по биологии.

Среда. Проверка техники чтения во 2-м классе. Проверка ведения дневников учащихся 5–6-х классов.

Четверг. Проверка поурочных планов учителей. Проверка техники чтения учащихся 6-го класса.

Пятница. Административный контроль (срезы знаний по математике в 3-м классе). Административный контроль (диктант в 8-м классе).

3-я неделя

Понедельник. Рейд по проверке опозданий и посещаемости. Административный контроль (диктант в 3-м классе).

Вторник. Административный контроль (срезы знаний по математике в 5-м классе). Совещание при директоре № 3.

Среда. Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку в 3-м классе. Административный контроль (срезы знаний по математике в 9-м классе).

Четверг. Проверка техники чтения учащихся в 3-м классе. Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку в 5-м классе.

Пятница. Административный контроль (диктант в 6-м классе). Проверка ведения дневников учащихся 7–8-х классов.

4-я неделя

Понедельник. Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку в 4-м классе. Проверка ведения рабочих тетрадей по информатике.

Вторник. Проверка техники чтения учащихся 4-го класса. Административный контроль (диктант в 9-м классе).

Среда. Административный контроль (срезы знаний по математике в 7-м классе). Проверка ведения дневников учащихся 9–11-х классов.

Четверг. Совещание № 10 при директоре. Проверка техники чтения в 7-м классе.

Пятница. Административный контроль (диктант в 5-м классе). Беседа с молодыми специалистами (правила выставления оценок за четверть).

Ноябрь-декабрь

1-я неделя

Понедельник. Административный контроль (срезы знаний по русскому языку в 10-м классе).

Вторник. Административный контроль (срезы знаний по математике в 1-м классе).

Среда. Проверка ведения классных журналов. Проверка ведения рабочих тетрадей по математике в 9-м классе.

Четверг. Педсовет № 2 «По итогам первой четверти».

Проверка тетрадей по контрольным работам по русскому языку в 3–4-х классах.

Пятница. Проверка работ по ИЗО в 5–7-х классах.

2-я неделя

Понедельник. Беседа с учащимися:

1–4-е классы;

5–7-е классы;

8–11-е классы.

Административный контроль (срезы знаний по русскому языку в 11-м классе).

Вторник. Административный контроль (срезы знаний по иностранному языку в 6-м классе). Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку в 7-м классе.

Среда. Рейд по проверке опозданий и посещаемости. Административный контроль (срезы знаний по математике во 2-м классе).

Четверг. Административный контроль (срезы знаний по биологии в 7-м классе). Административный контроль (срезы знаний по иностранному языку в 7-м классе).

Пятница. Классные родительские собрания:

- по итогам первой четверти;
- выполнение правил устава школы.

3-я неделя

Понедельник. Административный контроль (срезы знаний по математике в 10-м классе).

Вторник. Проверка ведения тетрадей для контрольных работ по математике в 5–6-х классах. Проверка ведения рабочих тетрадей по математике в 8-м классе.

Среда. Административный контроль (срезы знаний по русскому языку в 11-м классе).

Четверг. Административный контроль (диктант в 4-м классе). Проверка ведения тетрадей для контрольных работ по русскому языку в 5–6-х классах.

Пятница. Административный контроль (диктант в 3-м классе).

4-я неделя

Понедельник. Проверка поурочных планов учителей. Административный контроль (срезы знаний по математике в 11-м классе).

Вторник. Совещание № 4 при директоре. Административный контроль (срезы знаний по математике в 4-м классе).

Среда. Совещание № 5 при директоре.

Четверг. Проверка тетрадей для контрольных работ по математике в 7–8-х классах. Проверка ведения тетрадей для контрольных работ по русскому языку в 7–8-х классах.

Пятница. Классные родительские собрания.

Январь-февраль

1-я неделя

Понедельник. Административный контроль (срезы знаний по иностранному языку в 9-м классе).

Вторник. Проверка классных журналов.

Среда. Педсовет № 3 «По итогам второй четверти». Проверка ведения рабочих тетрадей по физике.

Четверг. День для саморазвития.

Пятница. Рейд по проверке опозданий и посещаемости.

2-я неделя

Понедельник. Совещание № 6 при директоре.

Вторник. Заседание МО № 2. Проверка ведения дневников учащихся 9–11-х классов.

Среда. Проверка ведения рабочих тетрадей по химии.

Четверг. Проверка ведения дневников учащихся 7–8-х классов.

Пятница. Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку в 8-м классе. Административный контроль (срезы знаний по иностранным языкам в 10-м классе).

3-я неделя

Понедельник. Беседа с учащимися:

1–4-е классы;

5–7-е классы;

8–11-е классы.

Административный контроль (срезы знаний по географии в 6-м классе).

Вторник. Проверка ведения дневников учащихся 5–6-х классов. Проверка ведения рабочих тетрадей по черчению в 7–8-х классах.

Среда. Административный контроль (срезы знаний по иностранным языкам в 8-м классе). Совещание № 7 при директоре.

Четверг. Проверка ведения рабочих тетрадей по русскому языку в 9-м классе.

Пятница. Классные родительские собрания по итогам I полугодия. Административный контроль (срезы знаний по иностранным языкам в 10-м классе).

4-я неделя

Понедельник. Проверка ведения дневников учащихся 3–4-х классов.

Вторник. Проверка ведения рабочих тетрадей по математике в 7-м классе. Административный контроль (срезы знаний по иностранным языкам в 11-м классе).

Среда. Проверка поурочных планов учителей. Проверка ведения рабочих тетрадей по математике в 6-м классе.

Четверг. Проверка выполнения контрольных и самостоятельных работ по тематическому планированию. Административный контроль (срезы знаний по географии в 10-м классе).

Пятница. День для саморазвития.

Март-апрель

1-я неделя

Понедельник. Административный контроль (срезы знаний по математике в 5-м классе).

Вторник. Проверка ведения дневников в 3–4-х классах.

Среда. Проверка техники чтения в 1-м классе.

Четверг. Административный контроль (диктант во 2-м классе). Административный контроль (диктант в 5-м классе).

Пятница. Проверка поурочных планов учителей. Проверка ведения рабочих тетрадей по географии.

2-я неделя

Понедельник. Проверка ведения рабочих тетрадей по истории. Проверка ведения дневников учащихся 5–6-х классов. Административный контроль (срезы знаний по математике в 6-м классе).

Вторник. Совещание № 8 при директоре. Проверка техники чтения во 2-м классе.

Среда. Административный контроль (срезы знаний по математике в 3-м классе). Проверка ведения рабочих тетрадей по математике в 4-м классе.

Четверг. Проверка ведения рабочих тетрадей по математике во 2-м классе. Административный контроль (диктант в 6-м классе).

Пятница. Административный контроль (срезы знаний по химии в 8-м классе). Проверка техники чтения в 3-м классе.

3-я неделя

Понедельник. Беседа с учащимися:

1–4-е классы;

5–7-е классы;

8–11-е классы.

Административный контроль (срезы знаний по математике в 7-м классе).

Вторник. Административный контроль (срезы знаний по физике в 10-м классе). Проверка техники чтения в 4-м классе.

Среда. Проверка ведения рабочих тетрадей по математике в 5-м классе. Проверка ведения дневников в 7–8-х классах.

Четверг. Административный контроль (срезы знаний по математике в 4-м классе). Административный контроль (диктант в 7-м классе). Проверка поурочных планов учителей.

Пятница. Рейд по проверке опозданий и посещаемости. Проверка техники чтения в 5-м классе. Административный контроль (диктант в 3-м классе).

4-я неделя

Понедельник. Подготовка аттестационного материала. Административный контроль (срезы знаний по математике в 8-м классе).

Вторник. Педсовет № 4 «По итогам третьей четверти». Совещание № 9 при директоре.

Среда. Проверка ведения дневников в 9–11-х классах. Проверка уровня подготовки к экзаменам в 9-м, 11-м классах (устные предметы).

Четверг. Проверка классных журналов. Административный контроль (диктант в 8-м классе).

Пятница. Проверка техники чтения в 6-м классе.

Май-июнь

1-я неделя

Понедельник. Проверка техники чтения в 7-м классе. Итоговая аттестация учащихся.

Вторник. Рейд по проверке опозданий и посещаемости. Административный контроль (диктант в 4-м классе).

Среда. Посещение уроков с целью выявления уровня подготовки учащихся к экзаменам в 7–8-х, 10-м классах (устные предметы). Проверка классных журналов.

Четверг. Административный контроль (диктант в 1-м классе).

Пятница. Проверка ведения рабочих тетрадей по математике в 3-м классе.

2-я неделя

Понедельник. Проверка аттестационного материала на соответствие. Проверка выполнения тематического планирования.

Вторник. Заседание МО № 3 «О правилах ведения итоговой аттестации».

Среда. Беседа с учащимися:

1–4-е классы;

5–7-е классы;

8–11-е классы: «Об итогах аттестации учащихся».

Четверг. Проверка уровня подготовки учащихся к экзаменам (посещение уроков — устные предметы).

Пятница. Классные родительские собрания:

- «Об итоговой аттестации»;

- «О предстоящем ремонте классов»;

- «О прохождении практики учащимися». Педсовет № 7 «О выпуске учащихся 9-го класса».

3-я неделя

Понедельник. Административный контроль (пробное сочинение в 11-м классе и изложение с элементами сочинения в 9-м классе).

Вторник. Совещание № 10 при директоре.

Среда. Рейд по проверке опозданий и посещаемости.

Четверг. Проверка уровня подготовки учащихся к экзаменам (посещение уроков — устные предметы).

Пятница. Административный контроль (пробный экзамен по математике). Контрольная работа в 11-м и 9-м классах. Педсовет № 8 «О выпуске учащихся 11-го класса».

4-я неделя

Понедельник. Переводные экзамены.

Вторник. Переводные экзамены.

Среда. Анализ работы за учебный год.

Четверг. Анализ работы за учебный год.

Пятница. Педсовет № 6 «О переводе в следующий класс».