

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ШКОЛЫ В НАЧАЛЕ УЧЕБНОГО ГОДА

Вадим Зайцев, кандидат педагогических наук, г. Тамбов

Бесконечные отчёты, ОШКи, приказы, справки, журналы, расписание и другие мелкие школьные проблемы вынуждают забыть о прекрасной золотой осени. Мы ждём каникул сильнее, чем наши ученики.

Основные документы, которые необходимо оформить в первые дни нового учебного года, известны. Их описанию посвящено много управленческой литературы. Однако я бы хотел затронуть несколько иной аспект начала учебного года. Мы привыкли, что любая взрослая игра (в том числе и наша школьная жизнь) имеет правила (достаточно чёткие), а также объективную (по возможности) систему оценки «игроков». Пока же в системе образования «судят» по нормам фигурного катания (нравится — не нравится).

Может быть, и учебный год необходимо начинать с разработанными нормами, правилами, критериями? Тем более, если учитывать, что «управление — это не декреты и указы, это механизм» (В.П. Беспалько). Главная, на наш взгляд, задача администрации школы состоит в том, чтобы создать условия, при которых слаженно работал бы механизм взаимодействия управляющей и управляемой подсистем.

Мы выделяем три группы условий: материально-технические, организационно-методические и научно-методические.

К материально-техническим условиям относятся следующие:

- Систему стимулирования педагогов.
- Обеспеченность школы программно-методическими комплектами.
- Обеспеченность образовательного процесса техническими и информационными средствами.

К организационно-методическим условиям относятся:

- Горизонтальная структура для повышения методического мастерства педагогов.
- Профессиональная среда для обмена опытом.
- Функционирование группы мониторинга качества.
- Внутришкольная система повышения квалификации педагогических работников.

Научно-методические условия:

- Владение администрации, методистов навыками экспертов для проектирования совместно с педагогами новых образовательных технологий.
- Наличие критериального аппарата для оценки успешности работы педагога, администратора, образовательного учреждения в целом.
- Экспериментальная работа в коллективе, направленная к тому, чтобы повысить конкурентоспособность выпускников и образовательного учреждения на рынке услуг и труда.

В настоящее время не приняты госстандарты, но чтобы все участники образовательного процесса могли оптимально взаимодействовать, мы разработали свой школьный образовательный стандарт по схеме:

1. Название темы (раздела, курса).
2. Основные изучаемые понятия (формулы, законы, факты).
3. Основные общеучебные умения, навыки (по уровням).
4. Образцы ответа.
5. Образец проверочной работы (по уровням).
6. Нормы оценки (от 3 до 5).
7. Нормативное время освоения.
8. Минимальное количество контролируемых мероприятий (их вид, форма).
9. Минимальное количество практических работ (их форма).
10. Максимальное количество времени, необходимого для выполнения домашних заданий.
11. Количество часов, выделяемых на ученический компонент.

Ресурсное обеспечение:

1. Базовые учебники, дополнительная литература, задачки, справочники.
2. Минимально необходимое техническое наполнение (перечень).

Я сознательно детализирую этот стандарт, так как:

- в условиях возросшей конкуренции между образовательными учреждениями важно показать родителям и ученикам наш образовательный «товар» лицом (рынок есть рынок);
- такая детализация позволяет избежать напряжённостей во взаимоотношениях учителя и администрации, поскольку все заранее определили, на каком «знаниевом поле» будет происходить взаимодействие;

- появляется возможность определить критерии успешности обучения ученика и эффективности обучающей деятельности учителя.

Несомненно, госстандарт был бы лучше нашего, доморощенного. Он позволил бы сделать более оптимальным тематический контроль за успешностью усвоения программного материала.

Как же у нас планируется и осуществляется тематический контроль? Рассмотрим эту процедуру на примере географии. В начале учебного года методическое объединение учителей совместно с заместителем директора, курирующим этот блок, определяет основные темы курса, а также характер (структуру) контролируемых мероприятий. Часть тем контролирует учитель, часть — методическое объединение, и только узловые темы и итоговый контроль — администрация. Таким образом, мы получаем возможность предупредить появление пробелов в знаниях учеников, а также скорректировать деятельность учителя в течение учебного года.

Тематический контроль (7-й класс)

Темы, контролируемые учителем-предметником

- Литосфера и рельеф Земли.
- Атмосфера и климаты.
- Мировой океан — главная часть гидросферы.
- Географическая оболочка.
- Африка.
- Южная Америка.
- Антарктида и Австралия.
- Северная Америка.
- Евразия.

Темы, контролируемые методической секцией

- Природа южных материков.
- Природа северных материков.

Темы, контролируемые администрацией

- Главные особенности природы Земли.
- Итоговая работа.

Анализ контрольной работы по теме

1. Фамилия учащегося.
2. Географические понятия.
3. Знание фактического материала.

4. Причина — следствия.
5. Практическая часть.
6. Оценка.

Следующий момент организационного начала учебного года — нормативно-правовое обеспечение образовательного процесса: как заполнять журналы, как проверять тетради, как посещать уроки и т.д. Мелочи, которые очень часто приводят к конфликтным ситуациям. У себя в школе мы создали документ «Руководство по управлению качеством», в рамках которого и прописали основные инструкции, положения, нормы взаимодействия и т.д. В качестве примера приведу выдержку из инструкции по заполнению классных журналов.

ИНСТРУКЦИЯ по ведению классных журналов

Настоящая инструкция составлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к ведению школьной документации.

Классный журнал — государственный нормативно-финансовый документ, вести который обязан каждый учитель и классный руководитель.

Учитель

— обязан систематически проверять и оценивать знания учащихся, а также ежеурочно отмечать отсутствующих, записывать названия месяцев;

— на левой странице журнала ставит дату урока, при сдвоенном уроке — две даты, отмечает отсутствующих на уроках буквой «н», выставляет отметки за устный ответ и письменный (в колонку за то число, когда проводилась работа). Запрещается выставлять отметки задним числом. Отметки за письменные работы выставляются в сроки, оговоренные в «Положении о проверке тетрадей»;

— в клетках для отметок учитель имеет право записывать только один из следующих символов — 1, 2, 3, 4, 5, н, н/а, зач., осв. Выставление в журнале точек, отметок со знаком «минус» не допускается;

— выставление в одной клетке двух отметок допускается только на уроках русского языка и литературы (порядок выставления оговаривается ниже);

— ежедневно классный руководитель в разделе «Учёт посещаемости учащихся» записывает количество дней и уроков, пропущенных детьми. В случаях проведения с учащимися занятий

в санаториях (больнице) классный руководитель вклеивает в журнал справку об обучении в санатории или больнице.

Если проводятся занятия на дому, учителя-предметники, ведущие занятия, выставляют отметки (текущие и итоговые) **только** в специальном журнале для надомного обучения. Эти же учителя в конце зачётного периода выставляют в **классный журнал** только **итоговые отметки**, которые классный руководитель переносит в итоговую ведомость. Записи в журнале для надомного обучения в конце зачётного периода подписываются родителями (законными представителями) учащегося.

На странице, где записывается пройденный материал, в конце итогового периода учитель-предметник записывает число проведённых уроков «по плану» и «фактически», что заверяется личной подписью учителя. **В конце изучения курса** после предыдущей записи делается запись: «Программа пройдена полностью» (или «Не пройдены следующие темы _____»).

Итоговая отметка выставляется на основании не менее трёх текущих отметок.

Отметка н/а (не аттестован) может быть выставлена **только** в случае отсутствия трёх текущих отметок и пропуска учащимся более 50% учебного времени.

Итоговые отметки за каждый зачётный период (четверть, полугодие и т.д.) выставляются через одну клетку после записи даты последнего урока. **Не допускается** выделять итоговые отметки (чертой, другим цветом и т.п.).

Текущие отметки следующей четверти (полугодия) выставляются через одну клетку после итоговых четвертных (полугодовых) отметок.

Итоговые отметки учащихся за четверть (полугодие, год) должны быть обоснованы (то есть соответствовать успеваемости ученика в зачётный период).

Чтобы объективно аттестовать учащихся, необходимо не менее трёх отметок при двухчасовой недельной учебной нагрузке по предмету и более 9 при учебной нагрузке более двух часов в неделю с обязательным учётом качества знаний учащихся по письменным, лабораторным, практическим работам. При одночасовой недельной нагрузке по предмету аттестация проводится по полугодиям (1-е, 2-е, год).

Выставление неудовлетворительных оценок на первых уроках после длительного отсутствия учащихся (трёх и более уроков), после каникул сдерживает развитие успехов в их учебно-познавательной

деятельности и формирует негативное отношение к учению и учебным предметам.

Между зачётами, тематическими контрольными работами следует предусмотреть промежуточную аттестацию учащихся по изучаемой теме путём устного опроса. На правой стороне развёрнутой страницы журнала учитель обязан записывать тему, изученную на уроке, и задания на дом. Количество часов по каждой теме должно соответствовать утверждённому календарно-тематическому планированию и программе по предмету. На занятиях по иностранному языку, ОИВТ, физической культуре класс делится на две подгруппы. Записи ведутся **индивидуально** каждым учителем, ведущим подгруппу.

При проведении сдвоенных уроков записывается тема каждого урока в каждой графе.

Все записи по всем учебным предметам ведутся с обязательным указанием не только тем уроков, но и тем практических, лабораторных, контрольных работ, экскурсий, уроков с использованием информационных технологий, видеоуроков и т.п. Тема урока формулируется в соответствии с утверждённым календарно-тематическим планированием. Не допускаются записи вида: Контрольная работа №1, Практическая работа №2 и т.п.

Правильная запись:

Практическая работа № 5. «Размещение топливных баз» (или без номера).

Контрольный диктант № 2. «Сложное предложение».

Лабораторная работа № 1. «Определение доброкачественности пиши».

Особое внимание следует обратить на специфику записей уроков по следующим учебным предметам:

Литература. Отметки за творческие работы (классные, домашние сочинения и др.) выставляются дробью на той странице, где эта работа записана (в графе, соответствующей дате записи урока). Перед записью темы уроков по внеклассному или самостоятельному, выразительному чтению следует писать сокращённо: «Вн. чт.», «Сам. чт.», «Выр. чт.». Отметки за выразительное чтение (наизусть) следует выставлять в отдельную колонку, а в графе «Что пройдено» писать: А.Блок. Чтение наизусть. Сочинения записывать так: 1-й урок. Р. р. Сочинение по творчеству поэтов Серебряного века. 2-й урок. Р. р. Сочинение.

Русский язык. Отметку за контрольный диктант с грамматическим заданием следует выставлять в одной колонке дробью.

Запись о проведении классного изложения по развитию речи делаем так: 1-й урок. Р. р. Изложение с элементами сочинения. 2-й урок. Р. р. Написание изложения по теме «...».

Иностранный язык. Все записи ведутся на русском языке. В графе «Что пройдено» помимо темы урока обязательно надо указывать одну из основных его задач. Например: «Ознакомление с определённым артиклем».

Химия, физика, физическое воспитание. Инструктаж по технике безопасности обязательно отмечается либо в графе «Что пройдено на уроке», либо в графе «Домашнее задание».

Биология. Лабораторные работы проводим и отмечаем в журнале в зависимости от типа урока и задач и оцениваем индивидуально, если ученики осваивают новые знания и приёмы учебной деятельности, а если идёт закрепление умений и навыков, полученных ранее, оцениваются все учащиеся.

Классный журнал заполняется учителем в день проведения урока.

В случае болезни учителя учитель, замещающий коллегу, заполняет классный журнал **обычным порядком** (подпись и другие сведения делаются в журнале замещения уроков).

В графе «Домашнее задание» записываем содержание задания, страницы, номер задач и упражнений с отражением специфики организации домашней работы, например, «Повторить... составить план к тексту, составить или заполнить таблицу, учить наизусть, ответить на вопросы, домашнее сочинение, реферат, сделать рисунок» и другие.

Категорически запрещаем допускать учащихся к работе с классными журналами.

На наш взгляд, такая детализация **не ущемляет права педагогических работников, поскольку затрагивает чисто технические стороны взаимоотношений и оставляет полную свободу творчества учителя.**

Обилие документооборота в системе образования стало нормой (правильно это или нет, можно обсуждать во время отдыха, но не в кресле руководителя). Изучая литературу по проблемам управления, анализируя собственный опыт, **мы пришли к необходимости создать информационно-аналитическую среду, где взаимодействуют все участники образовательного процесса.** Между всеми элементами происходит постоянный обмен информацией, которую можно разделить на два потока — вертикальный (управленческая информация) и горизонтальный (профессиональная информация). Первый поток — это идущие сверху вниз «инструктивные» материалы и движу-

щиеся в обратном направлении порождённые ими отчётные данные. Основными компонентами информационно-аналитической среды управления качеством образовательного процесса на уровне руководителя являются следующие подсистемы: «Планирование и прогнозирование», «Стандартизация», «Образовательный процесс», «Личность», «Персонал», «Психолого-педагогический мониторинг», «Контроль и анализ». Эти же подсистемы сопряжены с последующими уровнями (с учётом специфики деятельности их субъектов).

Рассмотрим компонентный состав каждой подсистемы.

Планирование и прогнозирование:

- план работы школы (на год, четверть, месяц, неделю);
- план работы заместителей директора (на месяц, неделю);
- план работы всех структурных подразделений школы (кафедр, методических объединений, творческих и проблемных групп и т.п.);
- сведения о количестве детей в микрорайоне по годам рождения;
- сведения о бюджете школы на год (постатейно);
- план материально-технического оснащения на год.

Стандартизация:

- банк школьных стандартов;
- банк проверочных заданий (тематический, итоговый по предметам: за каждый класс и за весь курс);
- база знаний по предметным областям;
- инструктивно-методические материалы (методологические и контролирующие инструкции);
- документация по организации образовательного процесса, взаимоотношений между участниками образовательного процесса (в соответствии с требованиями законодательства: устав, локальные акты, коллективный договор и другие).

Образовательный процесс:

Нормативное обеспечение образовательного процесса:

- приказ о режиме работы в текущем году;
- расписание учебных занятий;
- расписание кружков, секций и т.д.;
- графики работы персонала;
- графики дежурства администрации, педагогов, учащихся;
- приказ о соблюдении правил техники безопасности по охране жизни и здоровья детей;

- акт о готовности к началу учебного года;
- акт о замере сопротивления, заправке огнетушителей и др.

Материально-техническое и финансовое обеспечение образовательного процесса:

- сведения о состоянии санитарно-гигиенического режима в школе;
- график работы техперсонала;
- сведения об обеспеченности образовательного процесса необходимыми затратными материалами (мел, медикаменты, моющие средства и т.п.).

Личность:

Здоровье:

- списки учащихся по группам здоровья;
- списки учащихся с диагнозами после диспансеризации;
- показатели физического развития по классам (мальчики и девочки);
- документация по организации работы спецмедгрупп (списки, программа и расписание занятий);
- план-график физкультурно-оздоровительных мероприятий (графики проведения школьной спартакиады, работы спортивных секций, план проведения дней здоровья и так далее);
- результаты участия учащихся в спортивных соревнованиях;
- список учащихся, обращавшихся с жалобами на состояние здоровья в медицинский кабинет (причина обращения, оказанная помощь, результат);
- документация по травматизму (в соответствии с требованиями);
- акты о состоянии санитарно-гигиенического режима школы;
- списки учащихся, получающих горячее питание.

Обучение:

- списки учащихся по классам;
- информация о движении учащихся;
- информация по учёту посещаемости (причина пропуска, меры, результат);
- сведения по обеспеченности учебниками, пособиями и другие;
- документация по организации обучения на дому (справка, заявление, приказ, расписание занятий);
- банк данных по качеству знаний, умений и навыков по классам, параллелям, предметам, конкретному учителю, ученику

(по текущей успеваемости, по итогам четверти (полугодия), по итогам учебного года, по итогам административных проверочных работ);

- документация по оказанию дополнительных образовательных услуг.

Воспитание:

- социальный паспорт ученического коллектива и семей;
- план-график воспитательной работы в школе (в том числе работа с «внешними» организациями);
- планы работы классных руководителей;
- план-график досуговых мероприятий (на уровне школы, класса);
- план работы библиотеки;
- результаты анкетирования и интервьюирования учащихся по степени воздействия воспитательных мероприятий на рост их самосознания, активности, уровня воспитанности;
- план работы с родителями (на уровне школы, класса);
- план проведения психолого-педагогических консилиумов, микропедагогов;
- информация о количестве правонарушений (в школе, дома, на улице, в общественных местах);
- информация об организации летнего отдыха учащихся (и в каникулярное время);
- документация по профориентационной работе с учащимися.

Развитие:

- график проведения предметных кружков, клубов и т.п.;
- сведения об участии в олимпиадах, интеллектуальных конкурсах и т.п.;
- план-график проведения предметных олимпиад, конкурсов;
- индивидуальные планы работы с одарёнными детьми.

Персонал:

- социальный паспорт коллектива;
- сведения о персонале (качественная и количественная характеристика);
- сведения о повышении квалификации;
- документация по аттестации педагогических работников;
- план работы с молодыми специалистами;
- план-схема внутришкольного повышения квалификации;
- банк методических проблем;

- банк проблемно-ориентированных инструментальных программных средств;
- банк объектно-ориентированных инструментальных программных средств;
- банк педагогических программных средств;
- банк передового педагогического опыта;
- материалы по определению рейтинга учителя.

Психолого-педагогический мониторинг:

- банк диагностических материалов;
- банк индивидуальных карт развития ребёнка;
- банк результатов диагностических исследований;
- банк методических материалов по психолого-педагогическому и социально-педагогическому сопровождению образовательного процесса (работа с детьми, родителями, администрацией).

Контроль и анализ:

- справка по итогам работы в предыдущем учебном году;
- планы контроля за образовательным процессом (тематический, классно-обобщающий, предметно-обобщающий, персональный);
- справки и приказы по результатам административных проверок;
- результаты рейтинга педагогических работников;
- материалы по организации работы маркетинговой службы.

Эти подсистемы реализуются на всех уровнях управления, однако компонентный состав (степень допуска к информации) на каждой ступени свой.

В последнее время особую актуальность приобрела проблема объективной оценки качества работы школы, администрации, учителя. Всем стало понятно, что субъективизм оценки (на уровне «нравится — не нравится») мешает творческому росту как педагогов, так и школы в целом. В любой сфере производства применяются известные с самого начала критерии и показатели оценки качества работы того или иного субъекта. Мы определили критерии, по которым можно оценить эффективность деятельности педагога, администрации и школы в целом. Мы понимаем, что личность педагога, образовательный процесс — явления многоплановые, для их оценки необходимо множество критериев, однако мы исходили из того, что реально можно осуществить внутри школы.

Вполне осознавая несовершенство разработанных нами критериев и показателей, тем не менее предлагаем вашему вниманию такую систему по оценке деятельности администрации и школы в целом.

Критерии и показатели оценки состояния системы управления качеством образовательного процесса

***Критерий 1.** Информационно-аналитическое обеспечение системы управления качеством образовательного процесса.*

Показатели:

- открытость системы для получения информации из всего спектра имеющихся внешних источников информации;
- наличие информационно-аналитических механизмов прогнозирования внешней по отношению к системе ситуации, а также её собственного состояния;
- степень жёсткости системы управления информацией;
- степень автономности основных подсистем системы управления;
- достаточность, полнота и объективность собираемой информации о состоянии, результативности образовательного процесса в школе и тенденциях его изменения;
- непрерывность сбора, обработки и хранения информации о состоянии, результативности образовательного процесса в школе и тенденциях его изменения;
- ориентация управления качеством образовательного процесса на выявление комплекса проблем работы школы как целостной развивающейся системы;
- направленность управления качеством образования на развитие личности ученика, учителя, учёт их интересов и запросов, потребности семьи и окружающий школу социум;
- соответствие управления качеством образования содержанию научно обоснованных моделей оптимального функционирования и развития школы как педагогической системы;
- ориентация разработанной системы управления качеством образования на использование конкурентных преимуществ в развитии образовательного учреждения.

***Критерий 2.** Прогностическая направленность программ деятельности субъектов управления по реализации управления качеством образования.*

Показатели:

- оценка сложившейся организации образовательного процесса относительно потребностей и возможностей развития школы;
- актуальность и рациональность выбора стратегических, тактических и оперативных целей;
- степень диагностичности поставленных целей;
- степень полноты (обеспечение разностороннего развития личности), целостности и реалистичности программно-целевых документов (рациональный баланс между заказом со стороны общества, семьи и личности и возможностями школы);
- выявление альтернативных вариантов ориентировочной деятельности педагогического коллектива по управлению качеством образования;
- прогнозирование деятельности школы по управлению качеством образования посредством разработки программ качества;
- конструирование целостной системы мер по переходу школы в новое качественное состояние посредством комплексно-целевых программ;
- планирование деятельности школьников, родителей и педагогического коллектива в управлении качеством образования.

Критерий 3. *Поисковый характер организации педагогической деятельности по управлению качеством образования.*

Показатели:

- комплексность управленческих воздействий на образовательный процесс;
- учёт особенностей структуры и содержания образовательных потребностей личности на различных ступенях обучения;
- преемственность восходящих ступеней образования;
- многоуровневость и многопрофильность общеобразовательной и допрофессиональной подготовки;
- изменение содержания образования в зависимости от запросов потребителя;
- взаимообусловленность целей, содержания и методов управленческой деятельности по повышению качества образования;
- ориентация организационной культуры школы на решение задач повышения качества образования.

Критерий 4. *Педагогический мониторинг эффективности управления качеством образования в школе.*

Показатели:

- реализация маркетинговой стратегии общеобразовательного учреждения (изучение социума в микрорайоне и его обра-

зовательных запросов, освоение новых образовательных услуг и т.п.);

- степень удовлетворения намерений и возможностей обучающихся (выбор);
- механизмы контроля образовательных достижений школьника и корректирующих методик, ориентированных на его личностное развитие;
- системный характер диагностики, периодичность её осуществления, ориентация диагностики на выявление динамики промежуточных и конечных результатов;
- своевременность педагогических диагнозов в процессе внутришкольного контроля;
- оптимальная взаимосвязь в ходе диагностики оценки, регулирования и коррекции деятельности учителя и ученика.

Критерий 5. *Ориентация руководства педагогическим коллективом в системе управления качеством образования.*

Показатели:

- оптимальность делегирования полномочий (по вертикали и по горизонтали);
- оптимальность стимулирования деятельности персонала;
- полнота и качество документации по управлению образовательным процессом;
- координация оптимальной деятельности всех звеньев школы;
- создание условий для преодоления педагогических затруднений, профессионального роста и творческой самореализации учителей;
- социально-психологический климат в коллективе;
- удовлетворённость педагогического коллектива управлением качеством образовательного процесса в школе.

Всё это может показаться некоторым директорам школы излишней формализацией деятельности. Но поверьте: разработка таких документов позволит охватить «управленческим взором», а главное, вниманием все структурные подразделения школы, их связи, все аспекты системы, которой вы управляете. Критерии и показатели могут, бесспорно, корректироваться, вводиться новые, которые наиболее соответствуют условиям той или иной сельской школы.