



Тема 3.1.1. Планирование образовательного процесса и управление им

«...важно делать каждый шаг обдуманно, опираясь на экспертное и педагогическое сообщество, ученых, родителей и, конечно, детей»

Сергей Кравцов

Образовательный процесс — научно обоснованный процесс обучения, воспитания и развития в рамках реализации образовательных программ или программ отдельных учебных курсов, предметов, дисциплин, осуществляемых организацией (учреждением) или индивидуальным предпринимателем¹.

Любой целенаправленный процесс, в том числе образовательный, является **управляемым**, то есть требует управления им, также целенаправленного.

Различными школами менеджмента (управления) выделяются разные группы управленческих функций, к примеру:

— предвидение, планирование, организация, координация, контроль (*административная (классическая) школа управления Анри Файоля*);

— целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, учет и контроль, коммуникация, принятие решений (*российская школа управления*);

— планирование, организация, стимулирование, контроль (*американская школа управления*).

Вне зависимости от выбора школы (модели) управления, от оценок (субъективных или объективных) эффективности различных подходов важно отметить, что каждая из них содержит функцию планирования.

Планирование — это построение плана действий на будущее, которое включает:

¹ Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств — участников СНГ от 27.11.2020 № 51–20 «О Согласованном словаре терминов в области образования».

- постановку целей и задач;
- составление программы действий;
- выявление необходимых ресурсов и источников их пополнения;
- доведение плана до исполнителей.



**ЗНАЕТЕ ЛИ
ВЫ,
ЧТО?**

Первому российскому шахматисту, участвовавшему в матче за звание чемпиона мира, Михаилу Ивановичу Чигорину (1850–1908) принадлежат слова: «Даже плохой план лучше, чем отсутствие плана».

Планирование предполагает определение ответственных (за весь план, за его функциональные части и (или) конкретные мероприятия), указание проектируемых (ожидаемых) результатов.

Традиционно различают стратегическое планирование и тактическое планирование.

Как и в большинстве социально-экономических сфер, в системе образования планирование разделяется на две основные категории: стратегическое (рассчитанное на достижение приоритетных целей, предусматривающее продолжительный период планирования) и тактическое (направлено на достижение текущих целей и задач, рассчитанное, как правило, не более чем на один-три года)².

Стратегическое планирование осуществляется на всех уровнях управления: федеральном, региональном, муниципальном, локальном (на уровне образовательной организации — в школе основным документом стратегического планирования является программа развития).

² Определяющими являются масштабность, важность, сложность, инновационность поставленных целей; срок же определяется в зависимости от ресурсов (в том числе временных), которые необходимы для решения задач, направленных на их (целей) достижение; в связи с чем как стратегическое планирование может осуществляться на сравнительно короткий срок, так и тактическое — подразумевать достаточно длительные периоды.

В соответствии с пунктом 7 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» к компетенции образовательной организации (за исключением вузов) относится разработка программы развития и ее утверждение по согласованию с учредителем.



ЗАДАНИЕ

Найдите в открытых источниках документы стратегического планирования федерального, регионального, муниципального уровней, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании локального (школьного) уровня, изучите их.

Реализация проекта «Школа Минпросвещения России» может потребовать внесения изменений на каждом уровне стратегического планирования. Школьная команда управленцев и педагогов по результатам самодиагностики на соответствие статусу «Школы Минпросвещения России» планирует систему конкретных мероприятий, нацеленных на создание для каждого обучающегося условий, необходимых для развития его талантов, интересов, устремлений, и, как результат, — достижение школой нового уровня (базового, среднего, полного) в Проекте.

Тактическое планирование в школе основывается в первую очередь на плановых документах основной образовательной программы (учебном плане, календарном учебном графике, календарном плане воспитательной работы), в том числе в контексте необходимости их разработки.

Основным документом тактического планирования в школе может быть **план учебно-воспитательной работы на учебный год**.

Планирование образовательного процесса в «Школе Минпросвещения России», помимо прочего, должно предполагать:

- реализацию дополнительного образования как продолжения основного;
- планирование и осуществление воспитательных мероприятий совместно с советником директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями (при наличии) в соответствии с календарем

образовательных событий, приуроченных к государственным праздникам Российской Федерации, памятным датам и событиям российской истории и культуры³;

— учет общественно значимых мероприятий для школьников, проводимых на федеральном и региональном уровне (не дублирующих, но творчески развивающих, дополняющих);

— применение междисциплинарного, конвергентного подхода;

— партнерство с социально-культурной средой города, района, региона (в том числе при организации тематических смен в каникулярное время для разновозрастных групп школьников);

— здоровьесбережение обучающихся⁴;

— организацию рабочего времени педагога, обеспечивающую его непрерывное личностно-профессиональное развитие в целях повышения качества образования.

Если содержательно план учебно-воспитательной работы основывается на нормативных требованиях и методических рекомендациях по осуществлению образовательной деятельности, на достижениях современной науки и практики, в том числе собственном опыте, то с формальной точки зрения целесообразно использование современных технологий. Прошло то время, когда в целях планирования нужно было применять перекидные календари, план-сетки,



«План заключается не только в том, сколько нужно сделать столов и стульев. План — это тонкое кружево норм и отношений»

Антон Макаренко

³ Утверждается Министерством просвещения Российской Федерации.

⁴ Школьная команда должна понимать, как спланирован день обучающегося — достаточно ли у него в свободное от учебных занятий времени на выполнение домашних заданий, внеурочные мероприятия, дополнительное образование, спорт, творчество, досуг, отдых, общение с семьей, друзьями.

ежедневники, еженедельники и т.п., в настоящее время доступны (в том числе иногда и на бесплатной основе) различные электронные инструменты планирования: электронные записные книжки, различные сервисные программы для персонального компьютера, планшета, смартфона, позволяющие школьной команде работать одновременно над одним документом.

Отдельные мероприятия и даже отдельные функции в рамках образовательного процесса могут осуществляться и с отдельным планированием: например, могут разрабатываться планы общественных мероприятий школы, план работы психолого-педагогической службы, план подготовки к реализации в школе проекта «Школа Минпросвещения России» и т.д.



ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ

Должны ли педагоги принимать участие в стратегическом планировании? Почему?

Управление, в том числе планирование в современной школе, как стратегическое, так и тактическое, каких бы вопросов оно ни касалось, должно ориентироваться или хотя бы учитывать те показатели, которые входят в состав проекта «Школа Минпросвещения России» (при планировании и осуществлении работы образовательной организации, напрямую не связанной с показателями проекта, необходим анализ ее влияния на такие показатели, учет всех возможных рисков, мониторинг их влияния на общее состояние школы). Важно отметить, что реализация проекта «Школа Минпросвещения России» подразумевает те или иные, но всегда серьезные изменения в образовательной организации, что необходимо учитывать, в том числе с точки зрения готовности коллектива (как педагогического, так и административного) к таким изменениям, готовности обучающихся, их родителей (законных представителей). Это подчеркивает принципиальную необходимость проведения школьной командой

управленцев и педагогов максимально объективной самодиагностики школы на предмет соответствия статусу «Школы Минпросвещения России», определения уровня соответствия, деятельной выработки предложений по внесению изменений в программу развития, с учетом всех рисков, присущих процессам изменений, их минимизации.

Готовность педагогических и управленческих кадров к планированию и осуществлению изменений предполагает постоянный мониторинг возникающих затруднений, непрерывное обучение, ротацию кадров и т. п. Готовность обучающихся, родителей (законных представителей) обеспечивается в первую очередь грамотной разъяснительной работой.



Проанализируйте готовность школьной команды вашей образовательной организации планировать и осуществлять изменения. По каким признакам можно понять, что школьная команда готова планировать и осуществлять изменения?

Перечислим ключевые основания управления изменениями в образовательной организации:

- соблюдение требований законодательства (недопустимо нарушение прав и законных интересов работников, обучающихся, их родителей (законных представителей), нарушение требований по осуществлению образовательной деятельности, требований к работе государственного, муниципального учреждения и т.д.);
- показатели проекта «Школы Минпросвещения России»;
- уникальный контекст, т.е. конкретные потребности, затруднения, интересы, компетенции коллектива и другие особенности школы.

Эти факторы необходимо учитывать и использовать в целях развития образовательной организации, повышения качества образования и комфортности образовательной среды.



ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ

К принятию решений по каким вопросам, касающимся управления образовательным процессом, наиболее важно привлекать обучающихся и их родителей (законных представителей)?