

Государственное учреждение образования
«Минский областной институт развития образования»

**К ПЕДАГОГИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ РАБОТЫ
УЧРЕЖДЕНИЯ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Минск 2024

УДК 371.1
ББК 74.204
К11

Рекомендовано научно-методическим советом
государственного учреждения образования
«Минский областной институт развития образования»

С о с т а в и т е л и:

Н. В. Кравцова, методист управления аналитической работы
и менеджмента Минского областного института развития образования;
М. Д. Шеруенова, заместитель начальника управления аналитической работы
и менеджмента Минского областного института развития образования

Р е ц е н з е н т ы:

Ю. В. Саматыго, директор ГУО «Лошницкая гимназия Борисовского района»;
Л. И. Дервояд, заместитель директора
ГУО «Лошницкая гимназия Борисовского района»;
В. М. Каишальян, директор ГУО «Средняя школа № 1 г. Солигорска»

К11 **К педагогическому анализу работы учреждения общего среднего образования / сост. : Н. В. Кравцова, М. Д. Шеруенова ; ГУО «Мин. обл. ин-т развития образования».** – Минск : Мин. обл. ин-т развития образования, 2024. – 92 с.
ISBN 978-985-7225-67-5.

В пособии рассмотрены возможные направления самоанализа деятельности учреждения общего среднего образования посредством выделения ключевых критериев и показателей. Предложенные ключевые критерии носят обобщенный характер и предполагают комплексный анализ организации управленческой и методической деятельности, организации и результативности образовательного процесса, эффективности ресурсного обеспечения.

Использование предоставленных материалов поможет обеспечить содержательно-критериальную основу для подготовки плана работы учреждения образования (аналитической и планирующей частей).

Адресовано руководящим работникам и специалистам учреждений общего среднего образования.

УДК 371.1
ББК 74.204

ISBN 978-985-7225-67-5

© Минский областной институт
развития образования, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Системный педагогический анализ.....	5
Проблемно ориентированный педагогический анализ.....	7
Этапы проблемно ориентированного анализа.....	8
Анализ работы учреждения образования (по разделам плана работы на учебный год).....	10
Анализ факторов, которые определяют планирование дальнейшего развития школы.....	13
Источники педагогического анализа.....	15
Мониторинг как форма сбора информации.....	16
Результаты диагностики в педагогический анализ работы учреждения образования.....	18
Требования к анализу работы учреждения образования.....	20
Аналитическая и управленческая деятельность руководителя.....	22
Показатели качества управленческой деятельности в учреждении образования...	27
Анализ качества управления учреждением образования.....	29
Роль педагогического анализа итогов учебного года в процессе управления учреждением образования.....	35
Анализ организации идеологической и воспитательной работы в учреждении образования.....	36
Анализ качества методической работы в учреждении образования.....	37
Анализ психолого-педагогического и социально-педагогического сопровождения образовательного процесса.....	39
Анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения образования.....	40
От аналитической части плана работы учреждения образования к планирующей.....	42
К анализу решения годовых задач для достижения цели работы учреждения образования.....	44
Примерные варианты формулирования результатов анализа по проблемам....	45
Примерные варианты для формулирования результатов анализа по достижениям.....	50
Методики изучения деятельности учреждения образования по разным направлениям деятельности.....	52
Примерный вариант структуры и содержания аналитической части плана работы учреждения образования.....	71
Методическая шпаргалка.....	87
Список использованных источников.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Цикл управления учреждением общего среднего образования начинается с педагогического анализа работы за прошедший учебный год и оценки ее эффективности, выявления факторов и условий, положительно или отрицательно повлиявших на результаты деятельности. Итогом этой аналитической работы является формирование цели и задач, планирование деятельности учреждения общего среднего образования на новый учебный год.

Начиная работу над педагогическим анализом, рекомендуем актуализировать знание статей Кодекса Республики Беларусь об образовании в части «Общее среднее образование», а также следующих статей из «Общей части»: статья 17 «Воспитание в системе образования», статья 38 «Меры социальной защиты обучающихся», статья 86 «Научно-методическое обеспечение образования», статья 117 «Самоконтроль за обеспечением качества образования», статья 132 «Развитие материально-технической базы учреждений образования». Статья 139 «Общие требования к организации образовательного процесса при реализации образовательной программы дошкольного образования» рекомендуется для учреждений общего среднего образования, которые реализуют образовательные программы дошкольного образования [1].

Также необходимо возобновить знание требований Государственного школьного стандарта (одобрен постановлением коллегии Министерства образования Республики Беларусь от 10 мая 2022 г. № 4.11, разработан на основании положений Конституции Республики Беларусь), поскольку в своей деятельности учреждения общего среднего образования обязаны придерживаться этих требований.

Успешность работы учреждений общего среднего образования над педагогическим анализом будет зависеть от понимания всех ключевых моментов аналитической деятельности и выполнения предложенных полезных рекомендаций.

В подготовке данного издания принимали участие члены областной творческой группы заместителей директоров учреждений общего среднего образования Минской области: Жилич Алла Владимировна (ГУО «Боровлянская средняя школа № 3» Минского района), Зарубина Татьяна Юрьевна (ГУО «Средняя школа № 1 г. Логойска»), Ивановская Евгения Михайловна (ГУО Першайская средняя школа» Воложинского района), Кандратеня Наталья Викторовна (ГУО «Руденская средняя школа» Пуховичского района), Кураш Татьяна Георгиевна (ГУО «Средняя школа № 2 г. Столбцы»), Лукьянец Ольга Владимировна (ГУО «Колодищанская средняя школа № 2» Минского района), Макась Елена Евгеньевна (ГУО «Валевачевская средняя школа Червенского района»), Непогода Тамара Николаевна (ГУО «Негорельская средняя школа № 1» Дзержинского района), Спиридонова Ольга Юрьевна (ГУО «Сеницкая средняя школа № 2» Минского района), Станкевич Екатерина Вячеславовна (ГУО «Узденская средняя школа № 2 имени К. К. Крапивы»), Тулуп Татьяна Ивановна (ГУО «Гимназия г. Фаниполя» Дзержинского района), Шпетная Виктория Владимировна (ГУО «Гимназия № 6 г. Молодечно имени С. Т. Демешко»), а также Кишко Елена Николаевна (ГУО «Заостровечская средняя школа Клецкого района»).

Системный педагогический анализ

*Кравцова Нина Валентиновна, методист,
Шеруенова Мария Дмитриевна, заместитель начальника
управления аналитической работы и менеджмента
ГУО «Минский областной институт развития образования»*

Логика педагогического руководства школой такова, что нам невозможно работать, если мы не будем постоянно анализировать связь настоящего с прошлым и с будущим. Умение предвидеть – это прежде всего умение оглянуться на пройденный путь, обозреть его, увидеть в нем истоки сегодняшних успехов и недостатков.

В. А. Сухомлинский

Для того чтобы деятельность учреждения образования была эффективной (для успешной реализации государственного и социального заказа), необходимо ее правильно спланировать, а для этого нужен ее **системный педагогический анализ**, который позволит оптимально определить цель и задачи, затем целенаправленно планировать, организовывать, контролировать и корректировать.

Считаем важным выполнение следующих условий:

- анализ итогов учебного года (четверти, полугодия) в соответствии с поставленной целью, задачами и ожидаемыми результатами (помним, что это не отчет о проделанной работе, а документ, который выявляет причины фактов и явлений, поэтому собранную информацию анализируем и обобщаем);
- анализ динамики достижения запланированных результатов в сравнении с предыдущими периодами (в процессе анализа не только определяем причины явлений, но и при необходимости прогнозируем их ход и развитие в случае принятия различных управленческих решений);
- анализ итогов учебного года содержит выводы, которые станут основой для постановки цели и задач, корректировки деятельности на новый учебный год;
- анализ итогов года осуществляется в следующей последовательности: анализ результатов – анализ деятельности – анализ ресурсов;
- объекты для изучения и анализа отбираются в соответствии с задачами учреждения образования (перед началом изучения объекта предварительно определяем конкретную цель анализа, затем в соответствии с поставленной целью определяем содержание изучения (критерии) и только потом осуществляем сбор информации (показателей));
- выявляем основные конкретные причины достижения/недостижения прогнозируемых результатов по всем показателям;

- четко устанавливаем, соответствуют ли достигнутые результаты намеченной цели по всем характеристикам (показателям);
- даем ответ на вопрос, что помешало реализации цели (задач), делаем выводы по всем изученным проблемам;
- для обеспечения достоверности выводов используем разные источники информации;
- оставшиеся нерешенными и возникшие проблемы четко формулируем.

Для постановки цели и задач необходимо провести анализ запросов внешней среды:

- изучить потребности социума (учащихся, законных представителей несовершеннолетних обучающихся), проанализировать уже имеющиеся ресурсы и которые еще требуются;
- определить возможные источники пополнения ресурсов;
- определить сильные и слабые стороны жизнедеятельности учреждения образования;
- проанализировать, насколько хорошо учреждение образования использует свои возможности, а также сложившийся имидж учреждения образования с целью принятия решения о его изменении.

Не менее важно установить определенный порядок организации и осуществления аналитической деятельности:

- определить точно участников аналитической деятельности;
- назначить ответственных за подготовку текущих и итогового аналитического документов;
- разграничить четко права и полномочия всех участников аналитической деятельности;
- установить конкретные сроки подготовки аналитических документов;
- определить в каждом случае вид аналитического документа и его форму;
- определить способы доведения до сведения членов коллектива результатов анализа;
- осуществить оперативный анализ с целью проведения необходимой корректировки при обнаружении отклонений от плана;
- мотивировать педагогов на проведение самоанализа собственной деятельности;
- установить единые для всех ответственных правила подготовки и оформления документов аналитического характера;
- вести учет и анализ успехов и положительного опыта, неудач и ошибок;
- дать четкую установку всем участникам: в каждом документе аналитического характера выявляются причины проблемных моментов анализируемых фактов, событий, явлений, а также содержатся выводы и предложения (рекомендации).

Руководству учреждения образования важно систематически анализировать качество управленческой деятельности:

- в процессе анализа итогов учебного года определяем проблемные места в управлении учреждением образования с целью осуществления правильных действий;
- анализируем процесс целеполагания, чтобы не повторять обнаруженных ошибок в дальнейшем;
- анализируем рациональность планирования в учреждении образования для учета в последующей работе;
- фиксируем успехи и неудачи в организационной работе и делаем выводы о необходимости изменений в организации жизнедеятельности учреждения образования;
- постоянно анализируем систему сбора (контроля) информации с целью ее совершенствования, фиксируем достижения и погрешности в аналитической деятельности с целью учета их в последующей работе;
- анализируем результаты анкетирования членов педагогического коллектива по оценке степени эффективности управленческой деятельности;
- анализируем эффективность работы органов самоуправления;
- грамотно осуществляем самоанализ управленческой деятельности;
- при необходимости для оценивания качества управления приглашаем внешних экспертов или используем услуги консультантов.

Проблемно ориентированный педагогический анализ

Спиридонова Ольга Юрьевна,

заместитель директора ГУО «Сеницкая средняя школа № 2» Минского района

Прежде всего мы должны понимать, что представляет собой проблемно ориентированный педагогический анализ, его смысл, цель и осуществление.

«Ана́лиз (м., греч.) – разбор, раздробка, разрешение, разложение целого на составные части его; общий вывод из частных заключений; противоп. синтез». «Аналитика в логике (ж.) – разбор, способ решения вопроса от следствий к началам, от действий или явлений к причинам» [8].

В научно-методической литературе мы встречаем названия основных видов педагогического анализа: предварительный, оперативный, проблемный, целевой, тематический, текущий, последующий, итоговый.

Педагогический анализ, по мнению российских ученых, – это «функция управления, направленная на изучение фактического состояния дел и обоснованности применения различных способов, средств для достижения целей, а также на объективную оценку результатов педагогического процесса и выработку регулирующих механизмов по переводу системы в новое качественное состояние» [14].

Педагогический анализ должен ответить на вопрос, что требуется изменить, чтобы учреждение образования в будущем могло функционировать эффективнее, чем в настоящем. Иначе говоря, анализ должен обеспечить выделение элементов (проблем), решение которых позволит повысить эффективность работы учреждения образования.

Проблема – осознанное и сформулированное затруднение, принятое к решению. Проблема является ключевым понятием метода проблемно ориентированного анализа, что предполагает достаточно существенные и значимые расхождения, несовпадения между запланированным и реальным. И это не означает, что все носит только негативный характер. Часто имеется перспектива улучшения, которая воспринимается как новая возможность, а не отрицательное состояние дел. Совершенство, мы должны мыслить так же, как и при решении проблем.

Результат даст нам возможность увидеть подходы к целенаправленному управлению образовательным процессом. Анализировать – значит сравнивать, более или менее результативно стало работать учреждение образования, выявлять, что обеспечивает положительную динамику, дает результат и определяет успех, какие есть проблемы и причины имеющихся недостатков или отсутствия прогнозируемого улучшения (при длительной стабильности результатов).

Итак, проблемно ориентированный анализ – это особый вид анализа, направленный на развитие учреждения образования на основе выявления и оценки проблем (определения разницы между результатами, желаемыми и важными в будущем, и результатами настоящими, а также на выявление и объяснение причин этих проблем, чтобы обеспечить их решение и улучшение результатов деятельности).

Этапы проблемно ориентированного анализа

Шпетная Виктория Владимировна,

заместитель директора ГУО «Гимназия № 6 г. Молодечно имени С. Т. Демешко»

Правильное выполнение проблемно ориентированного анализа предполагает движение от выявленных проблем к их причинам, которые последовательно обнаруживаются в недостатках образовательного процесса.

Какова логика анализа проблем? Анализ ведется от конца (т. е. результатов как следствий) к началу (т. е. к процессам и условиям как причинам). Именно поиск причин происходящих явлений лежит в основе проблемно ориентированного анализа. Реализация проблемно ориентированного анализа предусматривает три этапа и ответы на основные вопросы.

Анализируем результаты

Какие реальные результаты не соответствуют запланированным, не удовлетворяют нас сегодня и тем более завтра и должны быть изменены? В итоге выявляются разрывы между требуемым и реальным, то есть проблемы в работе учреждения образования по определенным направлениям.

В первую очередь это уровень и качество подготовки учащихся: уровень обученности, воспитанности, психологической зрелости, здоровья, общего личностного развития каждого из них.

Наш главный требуемый результат – это выпускник, владеющий на достаточном уровне знаниями, умениями и навыками, сформированными компетенциями, развитыми творческими способностями, способный к полноценному и эффективному участию в общественной и профессиональной жизнедеятельности в условиях современного общества.

На этапе анализа цели, задач и результатов деятельности сначала необходимо ответить на вопросы: каким требованиям должны удовлетворять результаты, что в результатах деятельности учреждения образования является неудовлетворительным, с точки зрения интересов учащихся, законных представителей несовершеннолетних обучающихся, педагогов, общественности.

Анализируем процессы

Из-за каких недостатков процессов (управления, образовательного и инновационного), протекающих в учреждении образования, возникли эти проблемы? Что надо изменить в этих процессах, их содержании, методах, средствах, формах, технологиях, чтобы обеспечить достижение требуемых результатов?

Рассмотрим анализ образовательного процесса. Для поиска способов улучшения результатов на выходе нужно определить причины появления проблем. По каждой проблеме следует дать конкретные ответы на вопросы: из-за каких недостатков образовательного процесса возникла разница между требованиями социального заказа и имеющимися результатами, на каком этапе произошел сбой при реализации конкретной задачи, какие ресурсы учреждения не были задействованы при решении задачи.

По каждой проблеме может быть выделено множество недостатков процесса, в той или иной степени влияющих на отклонение фактических результатов на выходе от требуемых (прогнозируемых) результатов. Все выделенные проблемы необходимо проранжировать по степени их важности в жизни учреждения образования. Структурирование проблем приводит к подбору адекватных задач для их разрешения. Можно оценить степень влияния каждого недостатка (по шкале: сильно, средне и слабо влияющие) и выделить основные из них.

Анализируем условия (ресурсы)

Дефицит каких условий и ресурсов объясняет выявленные недостатки процессов, происходящих в учреждении образования?

Говоря об условиях (ресурсах), обычно называют следующие: контингент учащихся, кадровые, организационные, финансовые, нормативные правовые, материально-технические, программно-методические ресурсы, возможности обеспечения питанием, медицинским обслуживанием и др.

Последний шаг анализа дает ответ на вопрос, недостатки каких условий являются причинами дефектов образовательного процесса. Это может быть отсутствие или неподготовленность кадров, недостаточная их заинтересованность в результатах труда, устаревшая материально-техническая база, недостаточное научно-методическое или финансовое обеспечение и т. п.

После завершения анализа рекомендуется обобщить его результаты и определить, какие элементы системы нуждаются в изменениях. Таким образом мы готовим аналитические основания для дальнейшего планирования работы деятельности учреждения образования.

Затруднения

При проведении проблемно ориентированного анализа на каждом этапе могут возникать различные затруднения, которые способны помешать прийти к правильным, адекватным результатам, постановке цели и задач для дальнейшей работы учреждения:

1) неполнота анализа, которая приводит к ошибкам в определении реальных проблем, поиску причин их возникновения, поэтому принимаемые управленческие решения могут оказаться неэффективными;

2) неправильное определение проблемы – непонимание того, является ли выявленное несоответствие в работе контролируемым руководством учреждения, входит ли оно в его компетенцию;

3) нарушение причинно-следственных связей при объяснении наличия проблем и причин их возникновения;

4) нечеткость определения задач (использование при формулировке задач слов, которые не содержат требования к прогнозируемому результату: продолжить, активизировать, совершенствовать, улучшить, оптимизировать).

Анализ работы учреждения образования (по разделам плана работы на учебный год)

Станкевич Екатерина Георгиевна,

заместитель директора

ГУО «Узденская средняя школа № 2 имени К. К. Крапивы»

Введение. Краткая характеристика образовательного пространства учреждения образования. Педагогическая проблема, над которой работало учреждение образования. Приоритетные направления работы в прошедшем

учебном году. Общая оценка выполнения задач годового плана (что выполнено, что не выполнено), как это сказалось на конечных результатах. Значимые достижения учреждения образования.

Раздел 1. Управление учреждением общего среднего образования / эффективность и действенность управленческой деятельности (качество целеполагания, определения задач работы для достижения цели, планирования работы по решению задач; планирования и организации самоконтроля; планирования совещаний при директоре и его заместителях; планирования тематики заседаний педагогического совета; эффективность принятых управленческих решений; организации самоуправления (педагогического совета как основного органа самоуправления, совета учреждения образования, методического совета, родительского комитета и попечительского совета, ученического совета (при их наличии); организации взаимодействия с органами самоуправления).

Раздел 2. Организационно-педагогическое обеспечение получения учащимися общего среднего образования / правовое обеспечение деятельности учреждения образования; обеспечение условий для получения образования (организационно-педагогические мероприятия, в том числе связанные с началом/завершением учебного года: учет детей микрорайона, подлежащих обучению на уровне общего среднего образования (контингент обучающихся; контингент детей, признанных находящимися в социально опасном положении; контингент детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, подлежащих усыновлению (удочерению); контингент детей с особенностями психофизического развития); комплектование классов-комплектов; организация обучения на дому; организация работы групп продленного дня; организация работы по контролю за посещаемостью учебных занятий учащимися; охрана прав и жизни детей; обеспечение безопасных условий организации образовательного процесса, организации воспитательного процесса во внеучебное время; организация работы учебных кабинетов, методического кабинета, ресурсного центра и других структурных подразделений (при наличии); организация питания обучающихся и транспортного обеспечения; взаимодействие с учреждениями дошкольного образования, дополнительного образования детей и учащейся молодежи и иными учреждениями; учет жизнеустройства выпускников учреждения образования).

Раздел 3. Организация образовательного процесса / состояние и качество образовательного процесса, преподавания, личностное развитие учащихся (организационные мероприятия: реализация учебного плана; обеспечение общего среднего и дополнительного образования через систему урочной и внеурочной деятельности (организация учебных, факультативных занятий, занятий по интересам); уровень учебных достижений учащихся;