

Педагогический анализ во внутришкольном управлении

Роль педагогического анализа в управлении целостным педагогическим процессом

Одной из функций управления целостным педагогическим процессом является педагогический анализ. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А.Конаржевским. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

При определении места и роли педагогического анализа необходимо учитывать тот факт, что управление педагогическим процессом осуществляется не прямо, а опосредованно, через учебно-воспитательные ситуации. Поэтому, прежде чем спланировать и провести урок, воспитательное мероприятие или коллективное творческое дело, организовать ту или иную деятельность учащихся, учитель изучает, анализирует и учитывает основные элементы педагогической ситуации.

Эффективность управленческой и педагогической деятельности во многом определяется тем, как руководитель школы, учитель владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости. Несвоевременно или непрофессионально проводимый анализ в деятельности директора школы приводит на этапе выработки цели и формирования задач к неконкретности, расплывчатости, а порой к необоснованности принимаемых решений. Незнание истинного положения дел в педагогическом или ученическом коллективе создает трудности в установлении правильной системы взаимоотношений в процессе регулирования и корректировки педагогического процесса.

Основное назначение педагогического анализа как функции управления школой, по мнению Ю.А.Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы. Эта функция — одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей, оценку роли и места каждой части, сведение частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов.

В отличие от других функций, например планирования или организации, педагогический анализ внешне менее эффективен, он как бы в тени, носит латентный характер, в то время как в действительности он требует максимума интеллектуального напряжения личности, сформированного аналитического мышления, проявляющегося в умении обобщать, сравнивать, систематизировать, синтезировать педагогические факты и явления.

Виды и содержание педагогического анализа

В теории и практике внутришкольного управления (Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова и др.) определены основные виды педагогического анализа. Существуют различные его классификации в зависимости от субъекта анализа (что анализируется), от цели анализа (для чего анализируется) и т.д. Мы обратимся в дальнейшем к выделению и характеристике видов педагогического анализа в зависимости от его содержания, т.е. от того, каков характер анализа во временном, пространственном, фактологическом отношении. В принятой классификации выделяется три вида анализа: параметрический, тематический и итоговый.

Параметрический анализ направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его. Как правило, по итогам параметрического анализа вносятся поправки и изменения в ход регулирования целостного педагогического процесса. Предметом параметрического анализа является изучение текущей успеваемости, дисциплины в классах и в школе за день и за неделю, посещаемости уроков и внеклассных занятий, санитарного состояния школы, соблюдения расписания занятий и др.

Основное содержание параметрического анализа, проводимого директором школы и его заместителями, составляет посещение уроков и внеклассных занятий. Фиксирование результатов параметрического анализа, их систематизация и осмысление подготавливают тематический педагогический анализ. Параметрический анализ — это не просто констатация фактов, а их сравнение, обобщение, поиск причин их возникновения и прогнозирование возможных последствий. Результаты такого анализа и принятые на их основе решения требуют оперативного выполнения.

Тематический анализ направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса. В содержании тематического анализа в большей мере проявляется системный подход к изучению урочной и внеурочной деятельности. Если предметом параметрического анализа может выступать отдельный урок или внеклассное занятие, то предметом тематического анализа уже является система уроков, система внеклассной работы и т.д. Директор школы или завуч могут получить наиболее полное представление о работе учителя, лишь проанализировав ряд уроков, занятий, получив таким образом представление о системе работы учителя. Содержание тематического анализа составляют такие комплексные проблемы, как оптимальное сочетание методов обучения, формирование системы знаний учащихся; система работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры и др.; система работы учителя по повышению уровня педагогической культуры; деятельность педагогического коллектива по формированию инновационной среды в школе и др.

Этот вид педагогического анализа позволяет директору школы сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой в целом. Опираясь на данные параметрического анализа, руководители школы в ходе тематического анализа подготавливают и обосновывают содержание и технологию итогового анализа.

Итоговый анализ охватывает более значительные временные, пространственные

или содержательные рамки. Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла. Информация для итогового анализа складывается из данных параметрического и тематического анализа, четвертных, полугодических контрольных работ, из данных официальных отчетов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций.

Основные объекты педагогического анализа

Основными объектами педагогического анализа, концентрирующими в себе все многообразие целей, задач, содержания, форм и методов обучения и воспитания детей, являются организованные формы обучения, и прежде всего урок, внеклассные мероприятия и итоги работы школы за учебный год. Общей, объединяющей педагогический анализ указанных объектов, является методология системного подхода. Методология и логика системного подхода к педагогическому анализу как функции управления школой определяются последовательностью следующих действий:

рассмотрения урока, воспитательного мероприятия или учебного года как части более общей системы, т.е. определение их роли в системе уроков, воспитательных мероприятий и места в данном учебном году в сравнении с предшествующими и последующими;

выявления совокупности факторов, определяющих эффективность данного (или данных) урока, мероприятия, учебного года (педагогический коллектив, уровень его педагогической культуры, учебные возможности детей, уровень их воспитанности, учебно-материальное обеспечение педагогического процесса, состояние морально-психологического климата в школе и др.);

определения целесообразности и обоснованности целей деятельности, содержания и форм проведения занятий и реализации основных направлений плана работы в учебном году;

анализа результатов проведения уроков, воспитательных мероприятий, работы в течение учебного года;

установления основных причин недостатков, положительных сторон в их организации и проведении;

формулирования замечаний, выводов и предложений по дальнейшему совершенствованию урока, воспитательного мероприятия, комплексной работы в течение нового учебного года.

Объектом постоянного внимания руководителей школы является посещение и педагогический анализ урока. В разные периоды развития школы существовали реальные и ирреальные нормативы посещения уроков администрацией школы. Но совершенно очевидна обратная зависимость между количеством посещенных уроков и качеством их анализа. Школьная практика показывает, что руководители школ и учителя испытывают наибольшие трудности при анализе урока в определении триединой дидактической цели, в выборе форм и методов активизации познавательной деятельности учащихся, в

оптимальной реализации собственных профессионально-личностных возможностей на уроке.

В управленческой деятельности руководителей школы выделяются три вида анализа урока с соответствующими алгоритмами: развернутый, краткий и аспектный.

Развернутый педагогический анализ урока предполагает детальное выделение и обсуждение всех моментов урока как единого целого: определение воспитательных, дидактических, психологических, санитарно-гигиенических требований к уроку. Развернутый анализ урока проводится при посещении уроков начинающих учителей, учителей, испытывающих серьезные затруднения в работе с планом, учителей, чей опыт является предметом специального изучения для обобщения и распространения опыта.

Краткий анализ урока со стороны директора, завуча или методиста требует от них объективного изложения предложений и рекомендаций. Краткий анализ урока — это не анализ "на бегу", это не посещение урока для галочки; такой анализ требует хорошего знания личности учителя, высокой методической и управленческой культуры.

Аспектный анализ направлен на изучение какого-либо одного аспекта урока, например на использование средств наглядности для развития познавательной активности учащихся, или на изучение системы работы учителя при проверке домашнего задания или особенностей групповой работы учащихся на уроке.

Важное место в аналитической деятельности руководителя школы занимает *педагогический анализ воспитательных мероприятий*, коллективных творческих дел (КТД). Как было отмечено ранее, воспитательное мероприятие представляет собой ряд

последовательно взаимосвязанных этапов, в процессе реализации которых дети участвуют в организационной, предметной, творческой деятельности.

В общем виде логика педагогического анализа воспитательного дела определяется последовательностью этапов его проведения. Последовательность этапов может иметь следующий вид: совместная выработка целей, задач воспитательного мероприятия, выбор форм проведения; совместное планирование; участие учащихся в подготовке и особенности педагогического руководства учителей; непосредственное проведение воспитательного дела; совместное подведение итогов и анализ.

Изучение опыта работы школ и их руководителей позволяет представить один из возможных вариантов педагогического анализа воспитательного дела:

анализ цели воспитательного дела;

анализ темы воспитательного дела, формы его проведения, определение места данного мероприятия в системе воспитательной работы класса, школы;

оценку места проведения воспитательного дела, оформления аудитории, состояния и качества использованного оборудования;

анализ каждого этапа проведения воспитательного дела (достижение воспитательной задачи этапа, соответствие содержания поставленной задаче этапа, оптимальность использования методов, анализ результатов этапа);

анализ влияния воспитательного дела на индивидуальное развитие личности школьника, на развитие детского коллектива, его самоуправление;

оценку деятельности учителя, классного руководителя, уровня его педагогического мастерства: компетентности и профессионализма воспитателя в управлении воспитательным процессом, авторитетности, педагогического такта, форм сотрудничества;

недостатки в проведении воспитательного дела, их причины;

рекомендации, советы классному руководителю, учителю, воспитателю по совершенствованию воспитательного процесса.

Содержательную основу итогового анализа работы школы за учебный год составляют ведущие направления:

качество преподавания — соответствие профессиональной подготовки учителей требованиям развивающейся школы; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; использование активных форм и методов обучения; реализация воспитательного потенциала урока; развитие индивидуальных задатков и способностей личности; соблюдение норм оценки знаний, умений и навыков учащихся;

качество знаний, умений, навыков учащихся — объем, глубина, системность, прочность, осознанность; качество знаний учащихся на разных ступенях общего образования (начального, основного, полного среднего); типичные пробелы в знаниях учащихся и их причины; компьютерная грамотность учащихся, степень развития познавательных интересов и др.;

уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе;

эффективность работы с родителями и общественностью;

состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура;

результативность деятельности совета школы, педагогического совета; работа школы за прошедший десятилетний цикл обучения и воспитания; отчетный общешкольный доклад.

Этапы педагогического анализа

В проведении педагогического анализа можно выделить четыре основных этапа.

Первый этап — определение предмета, состава и содержания анализа. На данном этапе осуществляется сбор информации о состоянии и развитии учебного процесса, управленческой деятельности в учебном году. Эта информация классифицируется по основным блокам, определяются цели ее анализа. Затем оценивается каждый блок, выявляются факторы и условия, способы, средства и воздействия, положительно и отрицательно влияющие на развитие школы.

Второй этап — структурно-функциональное описание предмета анализа. Чтобы представить предмет анализа в целом, необходимо изучить способ связей и, главное, педагогических усилий, методов, средств и воздействий по достижению целей (результатов деятельности).

Третий этап — анализ причинно-следственных связей в следующей логической цепочке: явление — причина — условие — следствие.

Здесь важно помнить, что причина возникает при взаимодействии одной системы с другой или элементов данной системы. Условие — это обстоятельство, от которого зависит действенность причины; всякая причина одновременно является и условием, порождающим следствие. На этом этапе анализирующий выясняет, почему произошло то или иное явление.

Заключительный этап. Здесь определяется степень достижения целей, подготавливаются материалы к педсовету по итогам учебного года, формулируются цели и основные задачи на новый период.

Педагогический анализ завершается синтезом, позволяющим познать целое. При этом формулируются окончательные выводы, подтвержденные объективными данными.

Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

Целеполагание и планирование как функция управления школой

Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Совершенствование целеполагания и планирования учебно-воспитательной работы диктуется необходимостью постоянного развития, движения педагогической системы. Разумеется, трудно с исчерпывающей точностью установить, когда у воспитуемого сформируется то или иное необходимое качество, произойдут те или иные изменения в межличностных отношениях, но планирование позволяет прогнозировать основные условия, этапы становления личности и коллектива. Планирование создает такую объективную ситуацию, при которой возможно максимальное и разностороннее развитие личности: самореализация ее творческих возможностей.

Педагогическая деятельность целенаправленна. При этом цели и задачи, решаемые педагогами, социально значимы, так как являются отражением общих целей и задач, стоящих перед обществом. Цель выступает стержнем плана, следовательно, глубокое понимание цели должно пронизывать деятельность как педагога, так и ученика. *Цель управленческой деятельности – это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы.* Особенности целеполагания в управлении педагогическими системами состоят в том, что при разработке "дерева" целей

недостаточно знать лишь объективные требования общества. Важно соотносить общую цель управленческой деятельности с возрастными и индивидуально-психологическими особенностями учащихся, когда педагогические цели являются результатом воплощения требований, предъявляемых человеку обществом. При определении "дерева" целей управления необходимо общую, или, как говорят, "генеральную", цель представить в виде ряда конкретных частных целей, т.е. декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих ее частных целей.

Опора в управлении на сознательное определение целей не только директором, но и учителями и учащимися подчеркивает тот факт, что каждый участник педагогического процесса является носителем определенных прав, обязанностей, меры ответственности.

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексно-целевому планированию, помогающему разрабатывать комплексные целевые программы, направленные на достижение генеральной цели. Комплексная целевая программа не упрощенная модель плана работы школы, а его необходимая часть, когда из плана работы школы вычлняются 3 — 4 наиболее важные проблемы и детально прорабатываются администрацией и коллективом школы.

Такая целевая программа должна содержать краткое описание состояния проблемы; ее место в общешкольном плане; генеральную цель, систему задач; показатели достижения целей; сроки, исполнители; информационное обеспечение управления процессом решения задач; контроль за ходом выполнения программы; итоговый анализ; коррекцию выполнения программы.

Цель функционирования педагогической системы в динамике усложняется, отражая тем самым и сложность деятельности, направленной на ее достижение. Трудно точно определить границы цели на каждом этапе "дерева" целеобразования, но их структурное представление помогает руководителю школы, учителю, ученику принимать целенаправленные, обоснованные решения. Планирование в управлении школой выступает, таким образом, как принятие решения на основе соотношения данных педагогического анализа изучаемого явления с запрограммированной целью. Принимаемые решения могут быть рассчитаны на дальнюю перспективу, направлены на решение текущих оперативных дел. Логично на этом основании выделять перспективные, годовые, текущие планы работы школы.

Виды планов работы школы и основные требования к ним

Подготовка планов работы школы основывается на соблюдении ряда требований, обеспечивающих реальность, непрерывность, конкретность их выполнения. Прежде всего это соблюдение требований целевой направленности. *Целенаправленность* в данном случае понимается как *определенная целевая установка, как учет прошлого опыта работы школы, развивающий и углубляющий основные направления работы педагогического и ученического коллективов*. Это постановка частных целей в деятельности учителей, классных руководителей, общественных организаций. Одно из требований -- *перспективность* планирования, когда цели деятельности педагогами и учащимися принимаются, во-первых, как эмоционально окрашенные цели, близкие, понятные, желанные, и, во-вторых, как стратегия, намечаемая на длительный срок, но тем не менее реально осознаваемая. В числе требований, предъявляемых к планированию,

необходимо выделить и такое, как *комплексность*. Данное требование означает, что в ходе разработки плана предлагается использование разнообразных средств, форм, методов, видов деятельности в их единстве и взаимосвязи. Соблюдение требования *объективности* основывается на знании объективных условий деятельности школы, ее материальных, экономических условий, местонахождения, окружающей природной и социальной среды, возможностей педагогического и ученического коллективов.

К сожалению, пренебрежение этими требованиями в работе школы часто приводит к недостаточной аналитической обоснованности, неконкретности, несогласованности в планах различных школьных управленческих структур. Изучение опыта работы школ свидетельствует также и о таком факте, когда планирование рассматривается как доминирующая функция управления школой. Усилия руководителей школы в этом случае концентрируются в основном на том, чтобы разработать план работы, не обеспечив его в организационном отношении. Поэтому неплохо спланированная деятельность остается нереализованной, так как не приведены в движение остальные функции управления. Управленческий цикл, не получив своего развития, угасает — в итоге не достигается поставленная цель.

В практике работы школ разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы школы за последние годы. Структура перспективного плана работы школы может иметь следующий вид:

1. Задачи школы на планируемый срок.
2. Перспективы развития контингента учащихся по годам, возможное количество классов.
3. Перспективы обновления учебно-воспитательного процесса, внедрение педагогических инноваций.
4. Потребность школы в педагогических кадрах.
5. Повышение квалификации педагогических кадров (ИУУ, курсы, семинары, тренинги, курсы на хозрасчетной основе и т.д.).
6. Развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение школы (строительные работы, приобретение средств ЭВТ и информатики, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.).
7. Социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы. Подготовка плана работы школы осуществляется в течение текущего учебного года и проходит в несколько этапов. На первом этапе (первая учебная четверть) директор школы, его заместители и руководители школьных служб изучают новые нормативные, инструктивные документы, теоретические и методические материалы по вопросам развития и образования в целом и планирования в частности. На втором этапе (вторая

учебная четверть) под руководством директора школы создается инициативная группа по разработке и корректировке структуры проекта плана, определяются источники и формы сбора необходимой информации. На третьем этапе (третья учебная четверть) анализируется получаемая информация, заслушиваются отчеты о работе членов комиссии и руководителей подразделений школы, выявляются причины возникающих трудностей и пути их устранения в перспективе. На четвертом этапе (конец четвертой четверти) подготавливается и обсуждается проект плана. На первом заседании совета школы в новом учебном году план работы школы утверждается.

Текущий план составляется на учебную четверть, он является конкретизацией общешкольного годового плана. Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей.

Примерное содержание годового плана работы школы

Обобщая различные варианты планов работы школы на год, учитывая изложенные ранее требования к планированию, рассмотрим один из возможных вариантов плана:

1. Краткий анализ итогов работы школы за прошедший год и задачи на новый учебный год.
2. Работа коллектива школы по выполнению всеобуча. В этой части плана уточняются границы микрорайона школы, количество учащихся, обучающихся в конкретной школе, перспективы увеличения контингента учащихся. Школа планирует ряд мероприятий, направленных на получение детьми основного общего и среднего (полного) общего образования: выполнение положений закона РФ "Об образовании" о гарантиях на получение образования; организация питания детей в школе; оказание материальной помощи детям, не имеющим родителей. Работа по выполнению всеобуча охватывает также круг вопросов, связанных с защитой прав детей, нуждающихся в особом уходе, в организации обучения детей на дому, в оказании помощи трудновоспитуемым, педагогически запущенным детям. В содержании плана работы педагогического коллектива и родителей предусматривается создание условий для индивидуально-творческого развития детей.
3. Деятельность педагогического коллектива по повышению качества учебно-воспитательного процесса. Это наиболее объемный, развернутый раздел плана, который охватывает многообразные стороны деятельности учителей и учащихся. Это касается прежде всего обеспечения качества знаний, умений и навыков -индивидуализации и дифференциации обучения, использования современных форм организации процесса обучения, активных методов обучения. Деятельность школы по организации внеурочной и внеклассной работы, по формированию базовой культуры личности школьников в ее многообразных проявлениях. Деятельность школы по развитию ученического самоуправления, по поддержке детских общественных организаций в соответствии с "Конвенцией ООН о правах ребенка".
4. Совместная работа школы, семьи, общественности, трудовых коллективов по воспитанию учащихся. Работа школы по повышению педагогической культуры родителей. Содержание этой работы направлено на утверждение роли школы как

организующего центра в совместной работе с семьей и общественностью. Сюда входит работа с родительским коллективом и советом школы, проведение педагогических лекториев, общешкольных педагогических конференций, дней открытых дверей для родителей, занятий в университете педагогических знаний. Привлечение родителей к воспитательной работе с учащимися в качестве руководителей кружков, секций, студий и др. Организация индивидуальной, дифференцированной работы с родителями и др.

5. Работа с педагогическими кадрами. Проведение аттестации педагогических кадров, использование средств ЭВТ и информатики в оценке уровня профессиональной подготовки, работа коллектива школы над общешкольной научно-методической проблемой — проведение семинаров, конференций, педагогических чтений, заседаний методических советов, педагогических советов. Организация работы школы передового педагогического опыта. Определение содержания деятельности методических объединений учителей-предметников и классных руководителей. Руководство изучением, обобщением и распространением педагогического опыта. Оценка и внедрение педагогических инноваций, формирование инновационной среды в школе.

6. Система внутришкольного контроля. Специальная программа действий по контролю будет рассмотрена в данной главе.

7. Укрепление учебно-материальной базы школы. В течение года планируется проведение инвентаризации материальных ценностей школы, ТСО, учебных пособий. Программа оформления и переоборудования учебных кабинетов. Улучшение работы групп продленного дня и занятий с детьми 6-летнего возраста. Укрепление материальной базы для занятий спортом, туризмом, техническим творчеством. Комплектование фонда школьной библиотеки. Программа текущего и капитального ремонта школы.

8. Организационно-педагогические мероприятия. В этой части плана указывается тематика заседаний совета школы, педагогического совета, производственных совещаний. Распределяются обязанности между администрацией школы, определяется единый режим работы школы, график дежурства по школе, распределяется учебная нагрузка, классное руководство, заведование кабинетами и др.

Реализация функции планирования в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности школы.

Функция организации в управлении школой

Для реализации принятых решений необходим этап создания организационных отношений, обеспечивающих движение системы, оптимальное взаимодействие ее компонентов, т.е. этап организации. Понятие "организация" выступает в нескольких значениях. Во-первых, *как оценка состояния учебно-воспитательного процесса в целом или в какой-либо его части, когда подразумевается качество проведения занятий, внеклассных мероприятий.* Во-вторых, под организацией понимается *деятельность руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на выполнение намеченного плана, достижение поставленной цели, т.е. функция организации в управлении целостным педагогическим процессом.*

По своей природе организаторская деятельность человека — деятельность практическая, основанная на оперативном использовании психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях. Постоянное взаимодействие с коллегами, учащимися придает организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность. В плане совершенствования организаторской деятельности руководителя школы могут быть использованы многие идеи внутришкольного менеджмента, такие, как организация межличностного взаимодействия, психология разрешения конфликтов, система подготовки школьных менеджеров и др.

Содержание организаторской деятельности в управлении школой

Функция организации направлена на выполнение принятых решений, которые исполняют конкретные люди: учителя, дети, родители, представители общественности. Поэтому при организации любого дела важно рассмотреть его с точки зрения использования и реализации возможностей человеческого фактора. Организатор решает такие вопросы, как предварительный подбор исполнителей, их распределение по местам работы, по времени, по последовательности вхождения в коллективное дело. При отборе содержания, форм и методов предстоящей деятельности необходимо соотнести их с реальными условиями и возможностями исполнителей. Под условиями в данном случае понимаются средства и орудия труда, помещение, место проведения и др. В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимает мотивировка предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения данного поручения, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает и такое необходимое действие, как оценка хода и результатов конкретного дела.

Организаторская деятельность директора школы направлена также на формирование педагогического коллектива, коллектива единомышленников. В этой работе особую роль играют личностные качества руководителя — его профессионализм, общая и педагогическая культура, заинтересованность в делах школы, учителей и учащихся, умение ставить задачи и добиваться их решения.

Одним из показателей организаторской культуры руководителя является его умение рационально распределять время свое и своих подчиненных. Важно иметь в виду, что директор школы кроме административных функций осуществляет и педагогическую деятельность, оставаясь учителем какого-либо предмета. Основное время директора занимает административная работа, но его педагогическая деятельность должна быть примером для всех других преподавателей, только в этом случае директор может быть учителем своих учителей. Это обстоятельство требует значительных временных затрат на подготовку к урокам, чтение новой психолого-педагогической литературы. Умение целесообразно использовать время — основа научной организации труда учителя, директора школы. Это тем более важно иметь в виду при имеющейся фактической перегрузке как учителей, так и администрации школы.

Организационные формы управленческой деятельности в школе

В числе важнейших организационных форм управленческой деятельности необходимо прежде всего назвать совет школы, педагогический совет, совещание при директоре, совещание при заместителях директора школы, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий, клубов, заседания учкома и др. К целям и содержанию деятельности совета школы мы уже обращались. Рассмотрим организационные функции педагогического совета школы.

Педагогический совет школы создается в соответствии с "Временным положением о государственных общеобразовательных учебных заведениях Российской Федерации". Состав, структура и содержание его деятельности определяются Уставом школы. Работой педагогического совета руководит председатель, избираемый коллективом педагогических работников. Деятельность совета школы и педагогического совета не дублируют, но дополняют друг друга. Педагогический совет — это совет профессионалов, работающих в одном педагогическом коллективе, он призван решать вопросы, связанные непосредственно с организацией учебно-воспитательного процесса, определением путей его совершенствования. Деятельность педагогического совета направлена на решение следующих задач:

обсуждение, оценку и отбор учебных планов, программ, учебников и учебных пособий, соответствующих требованиям государственных стандартов, и внедрение форм и методов учебно-воспитательного процесса, определение способов их реализации;

обсуждение работы коллектива школы по выполнению перспективных годовых, текущих планов, качества учебно-воспитательной работы;

организацию работы по повышению квалификации учителей, воспитателей, по развитию творческой активности, формированию инновационной среды в педагогическом коллективе, изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта;

проведение аттестации педагогических работников с учетом мнения учителей, учащихся, родителей, внесение предложений по совершенствованию технологии аттестации, ходатайство перед органами управления образования о присвоении категорий, званий, разрядов;

рассмотрение и утверждение кандидатур учителей на стажировку, курсы повышения квалификации, в аспирантуру, представление лучших учителей к различным формам морального и материального поощрения;

определение основных направлений взаимодействия школы с научно-исследовательскими учреждениями и учебными заведениями, государственными и общественными организациями, творческими союзами; организацию опытно-экспериментальной работы, создание в структуре школы методических служб, центров.

Деятельность педагогических советов проходит в условиях демократии и гласности, с привлечением учителей, учащихся и родителей к их подготовке и проведению. Проведению педсоветов могут предшествовать анкетирование, опросы, контрольные работы, смотры, конкурсы и т.д. На заседании педсоветов выносятся

принципиальные вопросы жизни и деятельности школы. Для того чтобы в какой-то степени разгрузить заседания педагогического совета, в школах используется такая организационная форма, как *совещание при директоре*. Совещания при директоре являются обязательными для преподавателей, администрации, но на них могут приглашаться и другие педагогические работники. Характер обсуждаемых вопросов связан с непосредственной организацией учебно-воспитательного процесса. Это вопросы успеваемости, соблюдения правил поведения, организации внеурочной деятельности. На совещаниях при директоре могут рассматриваться работа отдельных учителей, выполнение ими стандартов образования, система работы учителей по развитию творческой активности учащихся и др. Периодичность проведения таких совещаний устанавливается директором школы.

На *совещаниях при заместителях директора* школы рассматриваются текущие вопросы касающиеся их административной компетенции. Время проведения подобных совещаний отражается в плане работы школы на учебную четверть или месяц.

Оперативные информационные совещания являются необходимой формой организации образовательного процесса в школе. Их содержание определяется реальной ситуацией. Это могут быть совещания только для педагогических работников, или только для учащихся, или для тех и других одновременно. К оперативным организационным формам управленческой деятельности относится также посещение уроков и внеклассных занятий, спортивных соревнований, вечеров, занятий творческих клубов, художественных студий и др. Оперативная организаторская работа директора школы и его заместителей осуществляется и в таких формах, как встречи с родителями, представителями общественности, трудовых коллективов.

Эффективной формой участия детей в управлении школой является их работа в составе выборного органа — *ученического комитета*. Участие школьников в различных комиссиях учкома создает предпосылки для развития демократических начал в жизни школы, развития инициативы и ответственности у детей, повышает оперативность в осуществлении принятых решений.

Эффективность использования организационных форм управления школой прежде всего определяется их подготовленностью, целенаправленностью. Педсовет, совещание при директоре или оперативные форма организации управленческой деятельности достигнут своей цели при условии взаимной заинтересованности, понимания необходимости выполняемой работы и ее значимости для всех участников педагогического процесса.

Внутришкольный контроль и регулирование в управлении

Общие положения

При достаточно основательной разработке функции контроля во внутришкольном управлении она остается сложной и трудоемкой функцией. Трудоемкость контроля объясняется отсутствием обоснованной системы критериев оценки образовательного процесса, особенно его воспитательного компонента. Значение контроля в управлении современной школой особенно возрастает в связи с предоставлением школе больших полномочий в оценке качества обучения и воспитания учащихся. С реорганизацией управленческих структур в образовании инспекторские функции возложены на директора

школы и его заместителей. В то же время управленческая деятельность руководителей школы, конечные результаты ее деятельности становятся объектом контроля высших инспекторских служб органов управления образованием.

Контроль тесно связан со всеми функциями управленческого цикла, особенно эта связь заметна с функцией педагогического анализа, так как информация, полученная в ходе внутришкольного контроля, становится предметом педагогического анализа. Контроль дает богатую, систематизированную информацию, показывает расхождение между целью и полученным результатом, в то время как педагогический анализ направлен на выявление причин, условий этих различий и отклонений. Напомним, что педагогическому анализу подвергается тот фактический материал, который был получен в процессе контроля. Это обстоятельство подчеркивает тот факт, что содержание внутришкольного контроля и педагогического анализа составляют одни и те же направления деятельности школы.

Особенность внутришкольного контроля состоит в его оценочной функции — направленности на личность учителя. Если это молодой учитель, то он сказывается на его профессиональном становлении; если это учитель со стажем — на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и авторитета в школе. Поэтому в осуществлении контроля так важен профессионализм и компетентность проверяющего. Современный инспектор или директор школы, выполняющий инспекторские функции, должен быть личностью. Их задача не в "подлавливании" и нагнетании страха, а в объективной оценке состояния дел, оказании методической помощи, поддержке, стимулировании педагогической деятельности. Существующая практика внутришкольного контроля не лишена некоторых недостатков. Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля среди директора и его заместителей, когда контроль организуется во имя отчета и набора количества посещенных уроков или занятий. Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются объективные критерии оценки. В-третьих, односторонность внутришкольного контроля, понимаемого как проведение контроля какой-либо одной стороны, одного направления педагогического процесса. Например, контролируется только учебный процесс или только уроки русского языка и математики и др. В-четвертых, участие в контроле только должностных лиц, без привлечения опытных учителей, методистов, или, наоборот, небольшое участие представителей администрации.

Чтобы избежать этих и других недостатков или недоразумений в организации внутришкольного контроля, важно знать некоторые общие требования. К числу таких требований относятся: *систематичность* — данное требование направлено на регулярное проведение контроля, на создание в школе системы контроля, позволяющей управлять всем ходом педагогического процесса; *объективность* — проверка деятельности учителя или педагогического коллектива должна проводиться в соответствии с требованиями государственных стандартов и образовательных программ, на основе выработанных и согласованных критериев; *действенность* — результаты проведенного контроля должны привести к позитивным изменениям, к устранению выявленных недостатков; *компетентность* проверяющего — она предполагает знание предмета контроля, владение методикой контроля, умение увидеть достоинства в работе и возможные недостатки, прогнозировать развитие результатов контроля.

В школоведческой литературе (М.Л.Портнов, Т.И.Шамова, Н.А.Шубин и др.) в содержание внутришкольного контроля включаются следующие направления:

выполнение организационно-педагогических вопросов всеобуча;

качество и ход выполнения образовательных программ и государственных образовательных стандартов;

качество знаний, умений и навыков учащихся;

уровень воспитанности учащихся;

состояние преподавания учебных дисциплин, реализующих образовательные, воспитательные и развивающие функции обучения;

состояние и качество организации внеурочной воспитательной работы;

работа с педагогическими кадрами;

эффективность совместной деятельности школы, семьи и общественности по воспитанию учащихся;

исполнение нормативных документов и принятых решений.

В специальных памятках, инструкциях, рекомендациях, подготовленных инспектирующими органами или администрацией школы, конкретизируется каждое указанное направление контроля.

Виды, формы и методы внутришкольного контроля

Проблема классификации видов, форм и методов внутришкольного контроля в настоящее время остается дискуссионной, что является подтверждением актуальности данной проблемы в теории и практике и продолжающимся поиском ее оптимального решения. В книге М.Л.Портнова "Труд руководителя школы" выделяются три вида контроля: предварительный, текущий, итоговый. Н.А.Шубин, объединяя в одной классификации формы и методы, дает их следующее сочетание: обзорный предварительный, персональный, тематический, фронтальный и классно-обобщающий.

Среди педагогов — теоретиков и практиков широко известна классификация видов и форм внутришкольного контроля, предложенная Т.И.Шамовой. Эта классификация структурно выдержана, логична, удобна в практическом использовании, и, главное, виды и формы контроля в полной мере отвечают природе целостного педагогического процесса. В ней выделяются два вида контроля: тематический и фронтальный. *Тематический контроль* направлен на углубленное изучение какого-либо конкретного вопроса в системе деятельности педагогического коллектива, группы учителей или отдельного учителя; на младшей или старшей ступени школьного обучения; в системе нравственного или эстетического воспитания школьников. Следовательно, содержание тематического контроля составляют различные направления педагогического процесса, частные вопросы, но изучаемые глубоко и целенаправленно. Содержание тематического контроля составляют вводимые в школе инновации, результаты внедрения передового педагогического опыта.

Фронтальный контроль направлен на всестороннее изучение деятельности педагогического коллектива, методического объединения или отдельного учителя. Вследствие трудоемкости, большого количества проверяющих при фронтальном контроле

этот вид целесообразно, как показывает практика, использовать не более двух-трех раз в учебном году. При фронтальном контроле деятельности отдельного учителя, например при проведении аттестации, изучаются все направления его работы — учебной, воспитательной, общественно-педагогической, управленческой. При фронтальном контроле деятельности школы изучаются все аспекты работы данного образовательного учреждения: всеобуч, организация образовательного процесса, работа с родителями, финансово-хозяйственная деятельность и др.

В зависимости от того, кто или что подвергается контролю, выделяются следующие его формы.

Персональный контроль осуществляется за работой отдельного учителя, классного руководителя, воспитателя. Он может быть тематическим и фронтальным. Работа коллектива педагогов складывается из работы его отдельных членов, поэтому персональный контроль необходим и оправдан. В деятельности учителя персональный контроль важен как средство самоуправления педагога, как стимул в его профессиональном становлении.

Классно-обобщающий контроль применим при изучении совокупности факторов, влияющих на формирование классного коллектива в процессе учебной и внеучебной деятельности. Предметом изучения в данном случае выступает деятельность учителей, работающих в одном классе, система их работы по индивидуализации и дифференциации обучения, развитие мотивации и познавательных потребностей учащихся, динамика успеваемости учащихся по годам или в течение одного года, состояние дисциплины и культуры поведения и др.

Предметно-обобщающий контроль используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, или в параллели классов, или в целом в школе. Для проведения такого контроля привлекаются представители как администрации, так и методических объединений школы.

Тематически-обобщающий контроль имеет своей главной целью изучение работы разных учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса. Например: использование краеведческого материала в процессе обучения, или развитие познавательных интересов учащихся, или формирование основ эстетической культуры учащихся на уроках естественного цикла и др.

Комплексно-обобщающий контроль используется при осуществлении контроля за организацией изучения ряда учебных предметов в одном или нескольких классах. Данная форма преобладает при фронтальном контроле. В названии форм контроля повторяется термин "обобщающий". Это лишний раз подчеркивает назначение контроля как функции управления педагогическим процессом, обеспечивающей его достоверной, объективной, обобщающей информацией. Именно такая информация необходима на этапе педагогического анализа, целеполагания, принятия решений и организации их выполнения.

В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, и если мы хотим знать реальное положение дел, то должны по возможности использовать различные

методы контроля.

При проведении контроля возможно использование метода изучения школьной документации, в которой отражается количественная и качественная характеристика учебно-воспитательного процесса. К учебно-педагогической документации школы относятся: алфавитная книга записи учащихся, личные дела учащихся, классные журналы, журналы факультативных занятий, журналы групп продленного дня, книги учета бланков и выдачи аттестатов об образовании, книга учета выдачи золотых и серебряных медалей, книга протоколов заседаний совета школы и педагогического совета, книга приказов по школе, книга учета педагогических работников, журнал учета пропусков и замещения уроков и др. Даже сам факт перечисления школьной документации говорит о многообразии и богатстве информации, получаемой в процессе ее использования. Школьная документация содержит информацию за несколько лет, при необходимости можно обратиться в архив, что позволяет вести сравнительный анализ, особенно ценный для прогностической деятельности.

Устный и письменный контроль наиболее часто применяются в школьной практике. Однако при всей их доступности и легкости использования ограничиться только ими нельзя. В школьной практике применяются также социологические методы сбора информации. К ним относятся *анкетирование, опрос, интервьюирование, беседа, метод экспериментальных оценок* и др. Они позволяют быстро получить интересующую проверяющего информацию.

Метод *хронометрирования* используется при изучении режима работы школы, рационального использования времени урока и внеклассных занятий, занятости учащихся и учителей, причин их перегрузки, при определении объема домашних заданий, скорости чтения и др.

Таким образом, выбор форм и методов внутришкольного контроля определяется его целями, задачами, особенностями объекта и субъекта контроля, наличием времени. Использование разнообразных форм и методов возможно при условии четкого, обоснованного планирования, включения в его проведение представителей администрации, учителей, работников органов управления образованием.

ВОПРОСЫ

1. В чем состоит роль педагогического анализа в управлении целостным педагогическим процессом?
2. Каково содержание педагогического анализа в управлении школой?
3. Что является объектом педагогического анализа?
4. Перечислить и охарактеризовать виды педагогического анализа.
5. Перечислить и охарактеризовать этапы педагогического анализа.
6. Дать определение цели управленческой деятельности.
7. Проанализировать различные виды планов работы школы. В чем заключается их взаимосвязь?

8. Проанализируйте содержание основных разделов годового плана работы школы..
9. Каково основное содержание организаторской деятельности руководителей школы?
10. Дайте характеристику деятельности педагогического совета школы, совещания при директоре школы, ученического комитета.
11. Как связан контроль и регулирование с другими функциями внутришкольного управления? Какие используются методы внутришкольного управления?

ВОПРОСЫ К СЕМИНАРУ

1. Педагогический анализ во внутришкольном управлении.
2. Целеполагание и планирование как функция управления школой.
3. Функция организации в управлении школой.
4. Внутришкольный контроль и регулирование в управлении

ТЕСТЫ

1. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления:
 - а) Т.И.Шамовой;
 - б) Ю.А.Конаржевским;
 - в) В.А.Сластениным;
 - г) И.И.Лернером.
2. Какой из нижеперечисленных видов анализа не выделяется в современной классификации:
 - а) тематический;
 - б) итоговый;
 - в) параметрический;
 - г) условный.
3. Какое из определений относится к понятию «организация»
 - а) оценка состояния учебно-воспитательного процесса в целом или в какой-либо его части, когда подразумевается качество проведения занятий, внеклассных меропр-

ятий;

б) деятельность руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на выполнение намеченного плана, достижение поставленной цели;

в) оба определения;

г) ни одно из вышеперечисленных

4. Какой контроль используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, или в параллели классов, или в целом в школе

а) предметно-обобщающий;

б) комплексно-обобщающий;

в) тематически-обобщающий;

г) классно-обобщающий.

5. Какой контроль имеет своей главной целью изучение работы разных учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса:

а) предметно-обобщающий;

б) комплексно-обобщающий;

в) тематически-обобщающий;

г) классно-обобщающий.

6. Какой метод используется при изучении режима работы школы, рационального использования времени урока и внеклассных занятий, занятости учащихся и учителей, причин их перегрузки, при определении объема домашних заданий, скорости чтения и др.:

а) анкетирование;

б) опрос;

в) беседа;

г) хронометрирование.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Ученический комитет – один из органов управления школой

2. Годовой план работы школы. Функции. Задачи.

3. Виды, формы и методы внутришкольного контроля.
4. Организаторская деятельность руководителя школы.
5. Формы и методы организации управленческой деятельности в школе.
6. Виды и содержание педагогического анализа.
7. Деятельность педагогического совета школы.

ЛИТЕРАТУРА

- Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И.Шамовой. - М., 1991.
- Кобзарь Б.С. Управление школой продленного дня. — Киев, 1988.
- Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. — М., 1986.
- Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения. — М., 1982.
- Портнов М.Л. Труд руководителя школы. — М., 1984.
- Раченко И.П. НОТ учителя. — М., 1989.
- Сухомлинский В.А. Разговор с молодым директором школы. — М.; 1979.
- Управление современной школой: Пособие для директора школы / Под ред. М.М.Поташника. — М., 1992.
- Фролов П. Т. Школа молодого директора. — М., 1988.