

*Залізко І.О.,
директор опорного закладу освіти
«Овруцька гімназія імені Андрія Малишка»
Овруцької міської ради Житомирської області,
вчитель біології, вчитель-методист,
спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії*

Педагогічний аналіз в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

Основними функціями управлінської діяльності є педагогічний аналіз стану освітнього процесу в школі. Цикл управління школою розпочинається з педагогічного аналізу роботи за попередній період та оцінки її ефективності, а саме: що дала певна діяльність керівникам, учителям; що нового з'явилося в діях педагогів, житті класів, учнів; як проведена робота сприяла вихованню в учнів національної свідомості й високоморальних якостей; які помилки були допущені керівниками; наскільки оптимальним був контроль; чи своєчасним було регулювання процесу.

Управління загальною середньою освітою забезпечує функціонування й подальший розвиток відповідно до потреб людини, вимог суспільства і держави, тому основними завданнями є:

1. Реалізація єдиної державної політики в галузі освіти.
2. Забезпечення виконання державних стандартів освіти.
3. Створення умов для одержання загальної середньої освіти.
4. Охорона життя, здоров'я та захист прав учнів та педагогічних працівників.

Навчання та виховання дітей визначається як певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів. Педагогічна система підпорядкована цілям освіти та характеризується: відкритістю, складністю, соціальною природою, динамічністю, цілеспрямованістю, цілісністю. Уміння керівника управляти школою як системою дозволяє визначити перспективи, стратегії, рівень цілісності. Реальною перевагою системного підходу є можливість спостерігати за окремими підсистемами, помітити їхні слабкі місця, низький рівень розвитку та внести своєчасну корекцію.

Пізнання школи з різних аспектів дозволяє поглиблювати знання про неї та добирати відповідні методи управління.

Модель управління включає такі чинники:

1. Мета управління.
2. Завдання управління.
3. Принципи управління.
4. Функції управління.
5. Технології, методи, прийоми.
6. Організаційна структура управління.
7. Результати управлінської діяльності.

Правила, які базуються на певних закономірностях і використання яких забезпечує досягнення позитивних результатів, визначають принципи управління.

Аналізуючи різні підходи до формування принципів, Г. Єльнікова виділяє такі принципи управління: детермінованості, адаптованості, цілеспрямованості й критеріальності, розподілу компетенції та ієрархічності, професіоналізму, науковості, демократизації і гуманізації управління, фінансово-економічної забезпеченої праці, відкритості, які мають загальний характер і використовуються в управлінні освітою.

Принцип детермінованості будується на узгодженні дій детермінантів з метою ефективного управління ЗНЗ. А саме: врахування потреби людини, визначення пріоритету, її розцінку, аналіз суспільної ідеології освіти, державно-нормативних документів про загальну середню освіту і реальних умов її функціонування.

Принцип професіоналізму нерозривно пов'язаний з компетентністю керівника. Передбачає наявність обов'язкової спеціальної підготовки керівника ЗНЗ, яка забезпечується періодичним підвищенням його кваліфікації в системі післядипломної освіти.

Принцип цілеспрямованості й критеріальності передбачає встановлення мети з подальшим прогнозуванням і програмуванням бажаного результату. Встановлення мети супроводжується узгодженням цілей усіх виконавців, урахуванням реальних умов, нормативних документів.

Принцип адаптованості. Процес адаптації спрямований на стабілізацію позитивних змін, які вже відбулися, і подальший розвиток системи. Важливими є дії щодо взаємоприспосовування інтересів керованої і керуючої підсистем, які також належать до адаптивних процесів. Це допомагає досягти взаєморозуміння.

Предметом аналізу виступають послідовні якісні та кількісні зміни предмета, явища, які мають єдину загальну і внутрішню для них тенденцію щодо досягнення певного кінцевого результату. По-іншому – педагогічний процес, його результати та умови його здійснення, а також елементи зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища здійснюється на основі певних принципів:

- об'єктивності (відокремлення суттєвого від несуттєвого, встановлення закономірностей врахування якісних і кількісних параметрів, дослідження причини та джерела, явища або протиріччя);

- взаємозв'язку та взаємодії (з двох одночасних педагогічних явищ одне є причиною, а інше – наслідком);

- розвитку (виникнення передумов явища, трансформація передумов у випадку виникнення нового, розвиток нового, виникнення передумов майбутнього явища; стан предмета в минулому і зараз; порівняння стану предмета із стандартом);

- системності (розкриття структури предмета, явища; виявлення

внутрішніх зв'язків субординації, взаємозалежності, чинників впливу тощо);

- головного ланцюжка (виявлення головного чинника впливу, орієнтація на головні цілі діяльності, результат). Головний ланцюжок – той елемент системи, вплив на який дозволяє досягнути мети найкоротшим шляхом;

- комплексного підходу (вивчення явища з позицій різних наук, використання різних методів дослідження, урахування моральних, ціннісних, психологічних чинників, підкорення всіх цілей головній тощо);

- цілеспрямованого планування;

- масовості або колегіальності (залучення всіх учасників НВП на різних рівнях аналізу);

- виховного впливу.

Для проведення аналізу використовують різноманітні методи. Приміром, Мармаза О. І. пропонує таку класифікацію методів аналізу:

- теоретичні: порівняння, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, моделювання;

- інформаційно-констатуючі: спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, ранжування;

- продуктивні: тести-ситуації, тести-завдання, контрольні роботи, ведення шкільної документації, експеримент;

- рейтингові: самооцінка, експертна оцінка, незалежна характеристика, відгук.

Вибір методів, структури, алгоритму дій під час проведення аналізу залежить від мети аналізу (розробка стратегії розвитку навчального закладу, розробка річного чи перспективного планів, прийняття управлінських рішень тощо).

Отже, для оцінки кадрового складу можна запропонувати використання таких методів, як оціночна (атестаційна) співбесіда; спостереження в класі; кругова оцінка (керівником, батьками, учнями, колегами); оцінка вчителя вчителем (наставник – молодий вчитель); клінічне спостереження (попередня бесіда і планування уроку – спостереження на уроці – аналіз спостереження – консультативна бесіда – планування удосконалення); самооцінка; учительський портфель (аналіз накопиченого матеріалу, відгуків тощо); психологічні методи. Існує декілька підходів до класифікації аналізу як функції управління (за змістом, метою, періодичністю, об'єктом, суб'єктом тощо).

Для проведення аналізу розробляється певний алгоритм дій. Наприклад, такий:

- ознайомлення з предметом аналізу: відбір достовірних фактів, систематизація, групування, відбір релевантної інформації, формування предмета аналізу;

- змалювання предмета аналізу як системи: розчленування предмета, характеристика кожного елемента, встановлення зв'язків між елементами, виявлення умов, чинників впливу на предмет аналізу;

- встановлення причинно-наслідкових зв'язків, вияв фактор-причин.

Встановлення найбільш значущих факторів, визначення зв'язків між причинами і наслідками, узагальнення даних аналізу;

- підсумковий етап: формулювання висновків, визначення шляхів вирішення проблеми, розробка рекомендацій, прогнозування подальших дій.

Також можна запропонувати такий алгоритм аналізу:

- формулювання образу бажаного результату (соціальне замовлення, очікувані зміни, прогнозування напрямків розвитку освіти) у відповідних педагогічних категоріях;

- оцінка результатів роботи школи у тих самих категоріях;

- порівняння бажаного та реального результатів;

- виявлення недоліків у НВП, які є причиною розбіжностей;

- виявлення недоліків умов, які є причиною недоліків НВП;

- формулювання проблем з ранжуванням відповідно до їхньої важливості з поясненням причин їх виникнення.

Якщо стандарти діяльності чітко визначені, є інструмент для вимірювання показників, створено спеціальний аналітичний відділ для обробки інформації, доцільно використовувати аналіз з точки зору управління за відхиленнями: визначення параметрів функціонування і розвитку (стандарти, нормативи, показники тощо); створення моделі організації, в якій відображені потоки інформації, місця утворення проміжних і кінцевих результатів, оптимальні точки замірів; зняття інформації в точках замірів і порівняння з стандартами; формулювання причин відхилень; постановка завдань щодо нормалізації стану. Таким чином, здійснення аналітичної функції керівником навчального закладу передбачає сформованість певних вмінь і якостей. Насамперед, здатність до критичного мислення та знання методології аналізу. Невипадково вважається, що аналіз, як функція управління, є найбільш складним і багатовимірним. Визначення мети, об'єкта, предмета аналізу, змісту релевантної інформації, методів її збору та обробки, вибір методів аналітичної діяльності потребують як знань, так і досвіду управлінської діяльності. Тож не зайвим буде нагадати деякі позиції теорії критичного мислення (за О. В. Тягло), якими треба керуватися сучасному керівнику в аналітичній діяльності:

- що є сутністю і можливим висновком щодо проблеми, яка обговорюється;

- які підстави для прийняття висновку;

- які слова є неоднозначними;

- в чому конфлікт цінностей, які базисні ціннісні пропозиції;

- які помилки є у судженнях;

- наскільки є якісними аргументи;

- чи є інші причини явища, яке обговорюється;

- чи не є статистика необ'єктивною;

- яка важлива інформація відсутня;

- які ще висновки щодо цієї проблеми можна зробити.

А наостанок декілька порад від відомого дослідника в галузі теорії досягнення цілей та стратегічного планування Генрі Мільора.

Якщо організація бажає досягнути поставлена мета, в ній має бути налагоджений безперервний збір інформації від усіх підрозділів.

Реальний обов'язок боса – періодично аналізувати стан справ підлеглого і інформувати його про результати аналізу.

Треба створити систему сигналізації, яка спрацює, якщо в якомусь підрозділі стан справ погіршився.

Аналізуючи власну діяльність, не звертайте увагу на інших. Порівнюйте результати з власними, отриманими раніше.

Чим менше показників ефективності, тим ефективнішим є вплив на результат.

Список використаних джерел

1. Васильченко Л.В., Гришина І.В. Професійна компетентність керівника школи. Харків. Основа. 2006. 224 с.
2. Волобуєва Т.В. Управлінський супровід моніторингу якості освіти. Харків. Основа. 2004. 12 с.
3. Касьянова О.М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом. Харків. Основа. 2004. 70 с.
4. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків. Основа. 2005. 176 с.
5. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків. Основа. 2004. 240 с.
6. Маслікова І.В. Моніторингова система освітнього менеджменту. Харків. Основа. 2005. 144 с.
7. Радченко А.Є. Професійна компетентність учителя. Харків. Основа. 2006. 128 с.