

Анализ состояния учебного процесса и принятие адекватных управленческих решений

Учебно-воспитательный комплекс № 1859 Северо-Западного округа Москвы

Т. В. Смирнова

Проблемы внутришкольного управления и эффективность принятых управленческих решений зависят от подходов к аналитической деятельности. Диагностика с ее различными методами (тестирование, наблюдение, беседы, анкетирование и т. д.) на каждом из этапов аналитической деятельности соответствует поставленным задачам. Наибольшую трудность представляют интерпретация и использование результатов диагностики.

Интерпретация полученных результатов зависит от следующих составляющих:

- 1) управленческой задачи, которая была поставлена перед диагностикой;
- 2) понимания и принятия этой задачи исполнителем.

Очевидно, что при аналитической деятельности руководитель структурного подразделения школы должен так поставить задачу перед учителями, чтобы они поняли и приняли ее как проблемную ситуацию и включились в ее разрешение. Результаты диагностики можно считать достаточно достоверными и максимально отражающими реальное положение дел, если учитель принял проблему как значимую не только для коллектива, но и для себя лично.

При проведении педагогического анализа мы выделяем несколько этапов.

Первый этап — определение предмета и состава анализа.

Этот этап предполагает диагностику конкретного направления работы. В диагностической деятельности, которая проводится на этом этапе, можно выделить следующие элементы: сравнение, анализ, прогнозирование, интерпретация, доведение до сведения участников педагогического процесса результатов диагностики.

В начале учебного года методическая служба нашего учебно-воспитательного комплекса проводит административные работы по повторению изученного в предшествующем учебном году. Результаты работ, оформленные в виде специально разработанных бланков с поэлементным анализом, собираются председателем методического объединения, просматриваются вместе с заместителем директора по учебно-воспитательной работе и сравниваются с результатами прошлого года. При анализе устанавливаются причины появления новых ошибок, снижения уровня знаний или, наоборот, условия, при которых был достигнут стабильный результат. Для этого проводятся беседы с учителями по итогам проведенной работы.

При прогнозировании и интерпретации результатов диагностики уточняется проблемная ситуация, которую необходимо создать, а результаты диагностики доводятся до сведе-

ния участников учебного процесса. Таким образом, первый этап заканчивается формулировкой проблемной ситуации.

Второй этап — выработка управленческого решения.

На данном этапе происходит расчленение проблемы на отдельные задачи для каждого конкретного исполнителя. Это один из наиболее трудных этапов, так как на нем необходимо установить очередность решения задач. Далее начинается работа с учителем или группой учителей по постановке перед ними задач. Нельзя переходить к следующему этапу выработки управленческого решения, если нет адекватного понимания задачи исполнителем и руководителем.

Третий этап — составление плана действий.

Он осуществляется при взаимодействии руководителя и исполнителя. Исполнитель планирует свою деятельность максимально подробно, с указанием форм и методов работы, дат промежуточного и конечного контроля. В зависимости от важности проблемы план обсуждается и утверждается на методическом или административном заседании либо на педагогическом совете. Одновременно с этим определяются условия, необходимые для реализации поставленной цели. Руководителем составляется программа наблюдения за ходом выполнения задачи с указанием форм, методов и сроков контроля. Таким образом, управленческое решение принимается всеми участниками процесса.

В ходе реализации намеченной программы действий проводится новый этап анализа и оценки эффективности принятого управленческого решения, что позволяет выделить новые проблемы и начать новый управленческий цикл, включающий:

- 1) сбор информации о наличной и желаемой ситуации, возможном плане действий;
- 2) анализ полученной информации, определение приоритетов;
- 3) формирование цели, принятой всеми участниками учебно-воспитательного процесса.

Сбор информации проходит по конечным результатам определенного этапа работы (четверть, полугодие, год). Приведем пример отдельных направлений, по которым проходит сбор информации в нашем учебно-воспитательном комплексе:

- дифференциация учащихся по мотивации к обучению;
- уровень усвоения учебных программ;
- эффективность мероприятий, усиливающих желание учиться;
- интерес учащихся к дальнейшему образованию;
- индивидуально-личностные особенности,
- уровень профессиональной компетенции и методической подготовленности учителей;
- качественные изменения в учебно-воспитательном процессе за год;
- степень удовлетворенности родителей учебно-воспитательной работой в школе, потребность в образовательных услугах;
- степень эффективности работы вспомогательных служб школы.

Отдельно хотелось бы остановиться на анализе знаний, умений и навыков учащихся. В качестве примера приведем конкретный опыт методической службы нашего учебно-воспитательного комплекса, в котором проводились заседания методических объединений, собеседования с учителями-предметниками. В итоге нами были составлены для каждой параллели схемы анализа по математике, русскому языку, химии, биологии, истории. Особенности выработанной схемы, на наш взгляд, состоят в следующем:

1. Она включает основные программные знания, умения и навыки на начало и конец учебного года для данной параллели.

2. Она содержит общие типы ошибок, встречающиеся с V по IX класс (это важно для сравнительного анализа уровня развития учебных навыков класса за несколько лет).

3. Схема анализа не «привязана» к конкретному виду работ, следовательно, она универсальна.

Сводный сравнительный анализ параллели позволяет более точно определить «зоны ближайшего развития» коллектива учащихся, методической работы группы учителей или отдельного учителя в плане совершенствования методики преподавания, обобщения опыта и т. д.

Обсуждение результатов, полученных в ходе такого анализа, проходит на заседаниях методических объединений, при собеседованиях с учителем, при анализе учебно-воспитательного процесса с психологом, на административных совещаниях. Каждое методическое объединение получает конкретные рекомендации по работе в предстоящем учебном году. Эти рекомендации, содержащие перечень пробелов в знаниях данного класса, доводятся до сведения каждого учителя. Это особенно важно, когда в коллектив приходят новые учителя. Преподаватель имеет четкую картину пробелов в знаниях, умениях и навыках учащихся по данной теме, по предмету в целом и рекомендации по ликвидации этих пробелов, вплоть до изменения тематического планирования. Таким образом, результаты проведенного годового анализа позволяют учителю составлять индивидуальные планы работы с классом, исходя из его (класса) реальных стартовых возможностей в предстоящем учебном году.

В нашей практике были случаи, когда по результатам проведенного годового анализа:

1) значительно увеличивалось время, отведенное на повторение материала в первой четверти нового учебного года;

2) класс был разделен на две подгруппы для изучения отдельных предметов (русского языка, алгебры и геометрии, что не предусматривается учебным планом для общеобразовательных школ).

Рекомендации, которые получает учитель, дают возможность скорректировать не только повторение, но и прохождение нового материала. В ходе диагностики мы определяем реальный уровень, на котором находится учащийся или классный коллектив в данный момент. Темпы и масштабы продвижения в ходе спланированной деятельности от личного стартового, базового уровня и будут конечным результатом его развития.

Для того чтобы проследить динамику этого развития, методическая служба планирует дальнейшую диагностическую деятельность, которая осуществляется при посещении уроков в данном классе, собеседования с учителем, учащимися, их родителями. Причем цель посещения уроков формулируется и обсуждается совместно с учителем. Например, VI А и VI Г классы показали на административной работе по повторению слабые навыки при действиях с десятичными дробями. Соответственно учителя этих классов получили рекомендации спланировать на первую четверть отработку этого навыка. Таким образом, посещение завучем или председателем методического объединения учителей математики уроков в этих классах будет нацелено на изучение форм и методов работы учителей и учащихся над этой задачей. После таких наблюдений, как правило, в классах проводится повторная проверочная работа (срез знаний) по этой теме, анализ которой дает возможность оценить эффективность использованных форм и методов работы.

В ходе собеседования с учителем VI Г по итогам среза знаний и посещения уроков было выявлено, что в прошлом учебном году в тематическом планировании этого класса было отведено меньше часов на повторение, чем предусмотрено программой, в ходе повторения этого раздела в начале VI класса основной формой служили фронтальные методы работы. Таким образом, учебные навыки не были закреплены, и результаты среза знаний говорят сами за себя.

Действия с десятичными дробями

VI А — учитель Т. В. — уменьшение количества ошибок с 21 до 9 %

VI Г — учитель Г. К. — уменьшение количества ошибок с 48 до 46 %

Эффективность работы над этой темой признана низкой, сделан вывод, что в VI Г классе тема требует доработки.

Немаловажной является оценка эффективности проведенной работы при решении конкретной задачи.

При проведении поэлементного анализа мы придерживаемся, точки зрения, что уровень усвоения данной темы может быть оценен как удовлетворительный, если количество конкретных ошибок по данной теме не превышает 10 % (в другом учебном заведении удовлетворительный уровень может быть установлен иной).

Если количество допущенных ошибок превышает 10 %, то данная тема требует дополнительной отработки. (К решению этой проблемы привлекаются и методическая, и психологическая, и медицинская и другие службы школы.) Таким образом, происходит систематическое изучение реальных учебных возможностей не только школьников, но и учителей. Тем самым мы стремимся исключить неконкретизированный, очень общий подход к обучению на фоне реального разнообразия особенностей учебной деятельности школьников, ведущий к неоптимальному функционированию учебного процесса.

Вся информация по видам диагностики, текстам работ, по их анализу (анализ работ по повторению; анализ срезов знаний; анализ работ за полугодие; анализ работ за год) хранится в компьютерном банке данных школы. Это дает возможность проводить дополнительное изучение проблем в зависимости от поставленных целей. Составлен компьютерный банк данных по технике чтения на иностранном языке и изучению грамматики практически на каждого ученика с V по IX класс (компьютерная индивидуальная карта). С такого рода информацией можно проводить любой вид анализа, если учесть, что за конкретной фамилией ученика стоит конкретный учитель.

В заключение отметим, что, принимая управленческое решение, мы затрагиваем интересы различных субъектов управления, каждый из которых имеет собственное видение проблемы, свои возможные пути ее разрешения, при этом отводит себе совершенно конкретное место во взаимоотношениях с другими членами коллектива. Важно помнить, что управленческое решение будет эффективно лишь в том случае, когда каждый субъект управления адекватно воспримет цель этого управленческого решения и поймет задачу, которая ставится перед ним в реальной ситуации. Другими словами, при работе над проблемой повышения уровня знаний в конкретном классе должно быть принято такое управленческое решение, которое учитывает интересы конкретных учащихся, учителей, вспомогательных служб школы, родителей учеников и администрации.