

**К вопросу о технологии  
проблемно-ориентированного  
анализа в учреждении**

# Определения:

---

---

- **Анализ** от греч. «analysis» – разложение, расчленение; разрешение, освобождение от чего-либо:
  - 1) разбор, рассмотрение чего-либо;
  - 2) мысленное или реальное расчленение объекта на элементы для исследования.
- **Структурно-функциональный анализ** - совокупность операций, с помощью которых *объект рассматривается как целостное образование*, в качестве основного средства расчленения его выступает выявление различных функций, свойственных объекту.
- **Синтез** от греч. «synthesis» – соединение, связывание, составление; метод исследования объекта в его целостности, единстве и взаимодействии составляющих его частей. Мысленное или реальное соединение различных элементов объекта в единое целое.

# ВИДЫ АНАЛИЗА

---

---

- параметрический,
- тематический,
- ИТОВОВЫЙ.
- системный;
- проблемно – ориентированный;
- ситуационный;
- функциональный;
- сравнительный;
- ретроспективный;
- структурный;
- рефлексивный и т.д..

# Аналитическая компетентность руководителя

---

**ЗНАТЬ**

структуру и содержание  
аналитического процесса и  
**ПОНИМАТЬ**, в чем смысл,  
каковы цели и помощью  
каких операций  
осуществляется  
аналитический процесс

**Руководите  
ль  
должен**

**НЕСТИ  
ОТВЕТСТ  
ВЕН-  
НОСТЬ**

за результаты  
аналитического  
процесса

**УМЕТЬ**

организовать  
аналитический  
процесс

# Структура деятельности

---

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**МОТИВЫ**

**УСЛОВИЯ**

**ЦЕЛЬ**

**СРЕДСТВА  
ДОСТИЖЕНИЯ  
ЦЕЛЕЙ**

**ДЕЙСТВИЯ**

**ОЖИДАЕМЫЕ  
РЕЗУЛЬТАТЫ**

# Структура целенаправленной деятельности

---

---



Аналитическая  
деятельность  
руководителя

**МОТИВ**

**ЦЕЛЬ**

**УСЛОВИЯ**



*Общая  
направленность  
аналитической  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ и  
придание ей смысла,  
т.е. то, ради кого и  
чего  
осуществляется  
деятельность*



*Преднамеренный  
характер  
аналитического  
ДЕЙСТВИЯ, т.е. то, что  
должно быть  
достигнуто, на что  
направлено*

*Условия реализации определяют  
средства и способы  
осуществления аналитического  
действия в конкретных  
ситуациях, т.е. как и каким  
образом реализовать цель и  
достичь результата*

деятельность →

действия →

операция →

*область ЗАДАЧ – совокупность  
целей и условий, требующих  
отбора конкретных действий  
и способов для ее решения*

# Позиции практической работы аспектов аналитической деятельности

<b>Реальное положение дел в аналитической деятельности</b>	<b>Желаемое состояние аналитической деятельности</b>
<b>Ради</b> кого и чего осуществляется в ОУ аналитическая деятельность?	
	<p><b>Аналитическая деятельность в ОУ осуществляется:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ ради эффективной работы ОУ;</li><li>■ ради реального осмысления и понимания управленческий и педагогической командой ОУ проблем и противоречий, возникающих в процессе функционирования развития учреждения;</li><li>■ ради развития аналитической компетентности и педагогов ОУ...</li></ul> <p>(если этого недостаточно, продолжите)</p>



**Реальное положение дел в аналитической деятельности**

**Желаемое состояние аналитической деятельности**

*На что направлена аналитическая деятельность руководителей?  
Какова цель, т.е. что должно быть достигнуто в результате осуществления аналитических действий?*

**Аналитические действия должны быть направлены:**

- на поиск, выявление **реальных проблем** в деятельности ОУ;
- на установление **причин**, их порождающих;
- на постановку, структурирование (стратегических, тактических, оперативных) **задач и их ранжирование** с позиции реальной возможности обеспечения их решения с учетом конкретных условий ОУ, учебного года, контингента обучающихся и пр., пр. условий...  
(если этого недостаточно, продолжите)

<b>Реальное положение дел</b> в аналитической деятельности	<b>Желаемое состояние</b> аналитической деятельности
<i>Как и каким образом реализовать цель анализа и достичь необходимого результата? Какие способы и техники анализа состояния деятельности ОУ отбираем в зависимости от реальных условий ОУ?</i>	
	<p>Аналитические операции должны соответствовать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ целям и направленности аналитических действий;</li><li>■ реальным кадровым, мотивационным и организационным условиям, существующим в ОУ;</li><li>■ требованиям организации современной деятельности и развитию парисипативной аналитической культуры в ОУ (от англ. Participation – участие, что означает прямую вовлеченность в аналитический процесс всех тех, кого он непосредственно затрагивает);</li></ul>

Продолжение на следующем слайде

**Реальное положение  
дел в АД**

**Желаемое состояние  
АД**

- должны быть реализованы с учетом ориентировочной основы управленческой деятельности, учитывающие:
  - анализ результативности проводимого до этого анализа и оценку эффективности поставленных управленческих задач;
  - планирование действий, требуемых для осуществления анализа;
- организацию совместной деятельности управленческой и педагогической команды в ходе проведения анализа:
  - контроль за ходом аналитического процесса в ОУ и проведение необходимой оперативной коррекции действий участников аналитического процесса;
  - подведение итогов организации данного аналитического этапа в ОУ;
- должны стать частью организационного механизма и соответствовать регламенту деятельности управленческой системы ОУ.

# Цель

---

---

- «Цель есть представление, которое человек стремится осуществить. В понятие «цель» входит определенное представление, стремление к его осуществлению и представление о тех средствах, коими Цель может быть достигнута» /Брокгауз и Эфрон/.
- «Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств» /Общественные науки от Глоссарий.ру/.
- «Цель – один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определённых средств» /БСЭ/.
- «Цель – символическая мысль, образ, идея, которые представляют *точку назначения направленного поведения*» /Большой толковый психологический словарь Р. Артура/.
- **«Цель – образ потребного будущего»** /Н. А. Бернштейн/.

**Цель как предвосхищение результата деятельности  
и путей его достижения**



**Цель как ТОЧКА НАЗНАЧЕНИЯ  
направленного поведения**

**Цель как ОБРАЗ  
потребного БУДУЩЕГО**

**ОЖИДАЕ  
МЫЙ  
РЕЗУЛЬТ  
АТ**

**ЧЕГО МЫ  
ХОТИМ  
ДОСТИЧЬ**

**Результат как осуществление намеченного  
по окончании/итогу деятельности**

**«Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов».**



# УПРАВЛЕНИЕ В ОУ должно стать

эффективным

(от лат. Óffectus - действие),  
□ действенны, исполняющим (оптимальным образом добивающимся результатов)

результативным

(от лат. Resultatus – отраженный, результативность – совокупность итогов деятельности),  
□ нацеленным на деятельность достижений

рациональным

(от лат. raionalis – разумный),  
□ продуманным, обусловленным, целесообразным и целенаправленным, ориентированным на здравый смысл

# Свойства аналитической деятельности ОУ

- Аналитическая деятельность должна стать эффективной, с **наименьшими затратами** и с **максимальным использованием** имеющихся организационных, технологических и мотивационных ресурсов должна **добиваться** поставленных целей.
- Аналитическая деятельность должна быть **нацелена на достижение результатов**. А результаты ее мы будем видеть в продуманных, устремленных на решение проблем, реально стоящих перед ОУ задачах. Именно устранение этих проблем станет для нас ведущей задачей деятельности достижений ОУ.
- Аналитическая деятельность, ориентирующаяся на здравый смысл, сосредоточит внимание руководителей на животрепещущих **проблемах** ОУ. Обусловленность целенаправленного поиска и выявления реальных проблем образовательного учреждения позволит выстроить именно целесообразную систему действий и мер в условиях проблемных ситуаций в учебно-воспитательном процессе и на объектах управления.



# ПРОБЛЕМА

**ПРОБЛЕМА** – греч. *problema* – преграда, трудность, задача

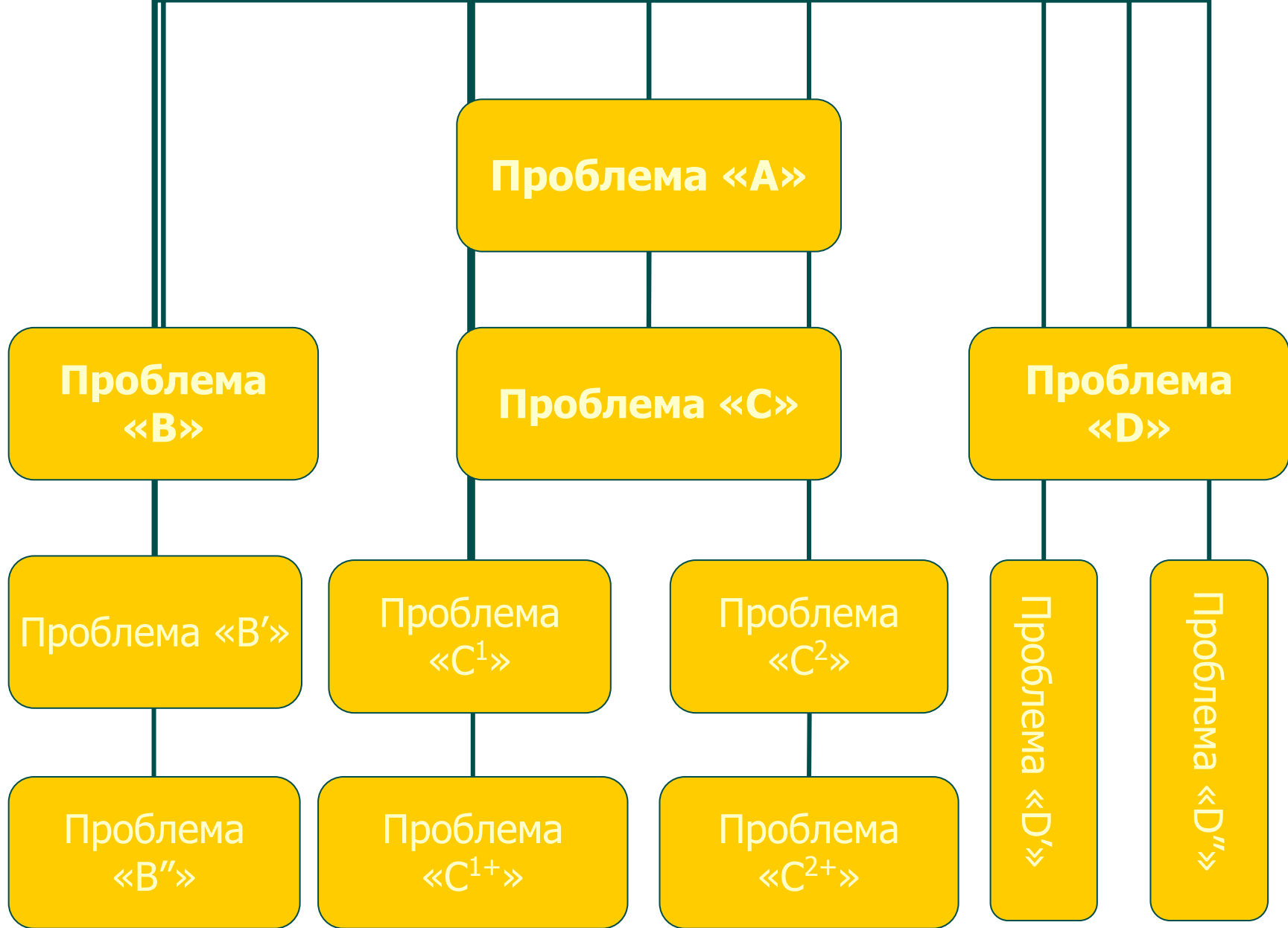
- теоретический или практический вопрос, требующий исследования и разрешения;
- противоречивая ситуация, порожденная наличием противоположных позиций.

Условно можно так представить процесс появления проблемы:



# Прием выявления расхождения между желаемым и реальным положением дел с аналитической деятельностью в ОУ

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНЛИЗ				Набро сок плана дейст вий по реше нию данной пробле мы
Позиции анализа	Фактические результаты, фиксируемые на 20... уч. год		Формулир ование пробле мы	
		Положи тельные достиже ния ОУ	Зоны «боле вых» точек	<b>Причины возникновения проблем</b>
			Как недоста ток внутрен них условий организа ции	Как недоста ток внеш них по отноше нию к ОУ условий



**«ПРОБЛЕМНОЕ  
МЕСИВО»**

**Проблемы  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УРОВНЯ**

*Требующие смысловых подходов к разработке проблемы на уровне изменения стратегии ОУ и выхода на стратегические задачи. Перефразируя название книги В. Франкла «Человек в поиске смысла», назовем эту проблемную область так **«ШКОЛА В ПОИСКАХ СМЫСЛА и обретения стратегических ориентиров»***

**Проблемы  
ТАКТИЧЕСКОГО  
УРОВНЯ**

Требующие разработки системы тактических действий и создания определенных условий для достижения целей, понимаемых участниками совместной деятельности  
**Назовем эти проблемы «тактическими ошибками в бою» за результат**

**Проблемы  
ОПЕРАТИВНОГО  
УРОВНЯ**

Требующие доработки организационного механизма реализации поставленных задач и координации действий участников совместной деятельности в ОУ  
**Назовем это «проблемами неполадок»:** «... кто-то кое-где у нас порой...»

# От структурных проблем – к структурированным задачам деятельности ОУ



Для решения данной проблемы (группы проблем) необходимо обеспечить следующие условия

### **Организационные условия:**

- Обеспечить организацию мониторинга...; проанализировать, спланировать систему действий и мер по решению данной проблемы (группы проблем);
- Организовать совместную деятельность... участников административного, общественно-профессионального и общественного управления;
- Обеспечить ВШК соответствия нормативным разработанным в ОУ требованиям, правилам и нормам...

## **Мотивационные условия:**

Обеспечить решение этой проблемы

- На уровне взаимодействия с педагогами (условия фронтального, группового и индивидуального взаимодействия);
- На уровне взаимодействия с обучающимся (фронтальное, по группам, индивидуальное);
- На уровне взаимодействия с родителями обучающихся (фронтальное, по группам, индивидуальное).

## **Условия учебно-воспитательного процесса:**

Обеспечить надлежащие условия организации УВП:

- В системе основного образования;
- В системе дополнительного образования;
- В системе социально-воспитательной деятельности.

## **Кадровые и программно-методические условия:**

- Обеспечить кадровые условия для решения данной проблемы (группы проблем);
- Обеспечить методические и проблемно-технологические условия, необходимые для решения данной группы проблем,

## **Материально-технические условия:**

- Обеспечить условия труда и учебы, связанные с поддержанием безопасности, охраной труда и соблюдением требований к ТБ, организации питания и медицинского обслуживания
- Обеспечить условия функционирования помещений и пришкольной территории;
- Обеспечить необходимым оборудованием...

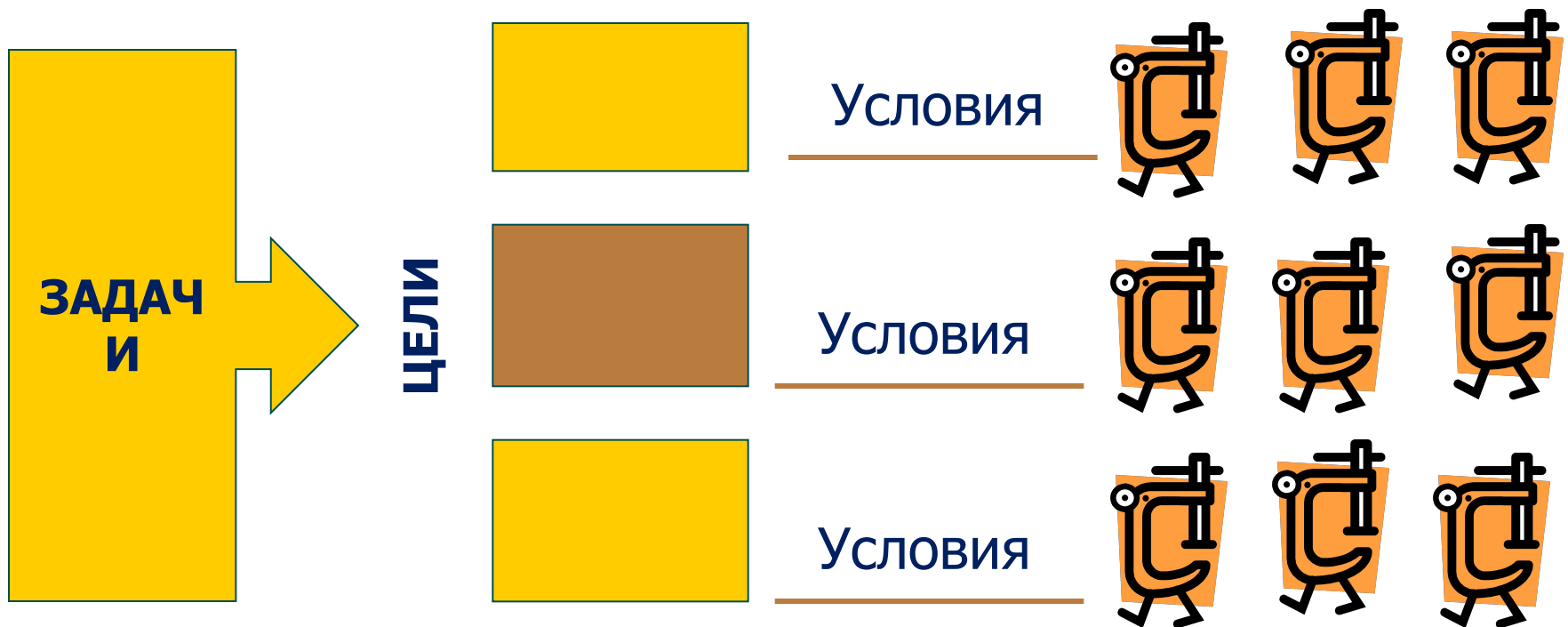
## **Финансово-экономические условия:**

- Обеспечить необходимый объем финансирования, необходимый для решения данной проблемы (группы проблем) за счет бюджетных ассигнований и внебюджетных средств ОУ.

## **Нормативно-правовые условия:**

- Обеспечить соответствующие нормативно-правовые акты, регулирующие решение данной проблемы (группы проблем)





ЧТО должно быть ДОСТИГНУТО?  
НА ЧТО направлены ДЕЙСТВИЯ?  
ЧТО намереваемся ДЕЛАТЬ для  
решения задач?

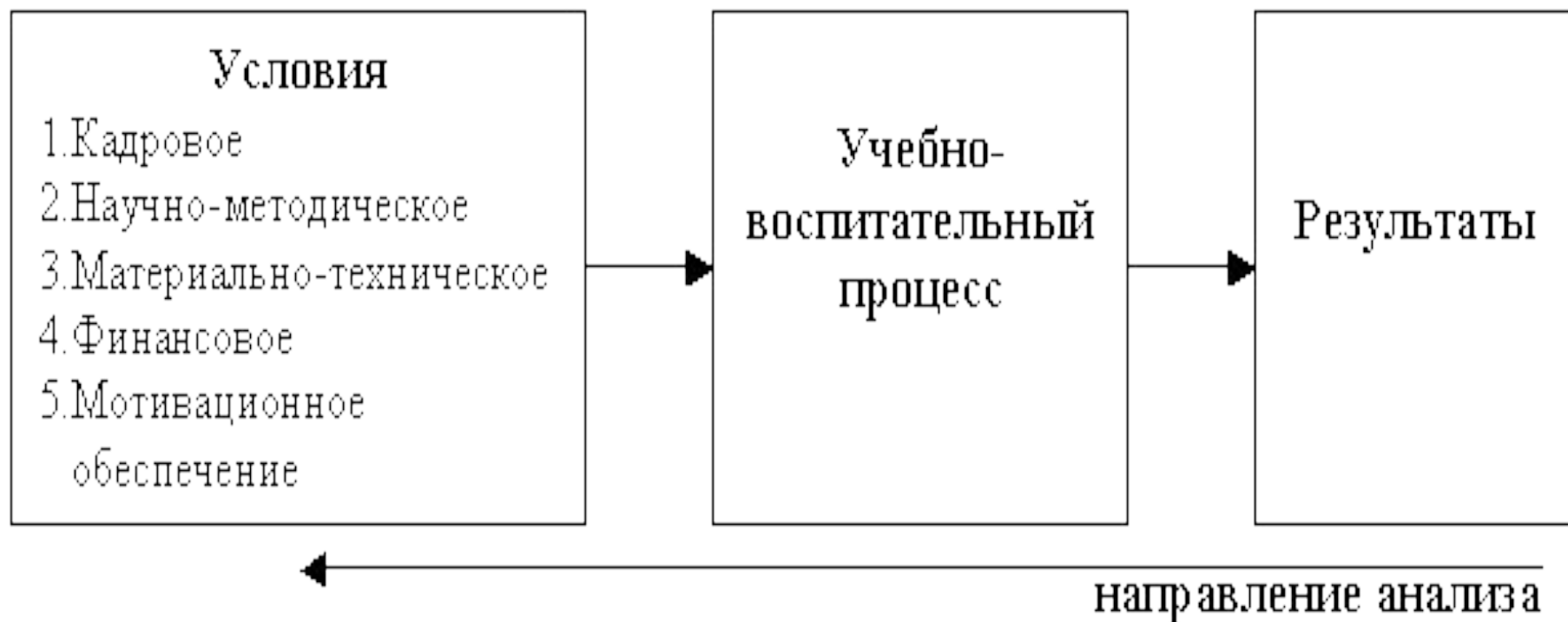
КАК и КАКИМ ОБРАЗОМ будем  
достигать результата?  
КАКИМИ СРЕДСТВАМИ И  
СПОСОБАМИ могут быть  
реализованы цели?

**ЦЕЛИ:** **На что** должен быть направлены наши действия, чтобы данная задана была реализована

- На обеспечение подбора и расстановку педагогических кадров для реализации задачи организации процесса обучения в классе

**УСЛОВИЯ:** **Как и каким образом** мы можем добиваться реализации цели?

- Провести собеседование с педагогами и подбор педагогической команды на данный класс.
- Внести соответствующие изменения в предварительную расстановку кадров с учетом приоритетов образовательной задачи.
- Провести установочные совещания по основным задачам организации процесса обучения в классе.



<b>Проблема</b>	<b>Причины</b>	<b>Задачи</b>	<b>Пути решения</b>
<p>Нет роста качества знаний.</p> <p>47-48% - в течение трех лет</p>	<p>Различный уровень подготовки учащихся к обучению в школе.</p> <p>Недостаточная заинтересованность родителей в успешности обучения детей и мотивации их учебной деятельности</p>	<p>Обеспечение преемственности между дошкольным и школьным образованием, начальной, основной и средней школами, активизация работы с родителями</p>	<p>1. Индивидуальные занятия. Помощь учащимся, имеющим 1-2 «тройки» по результатам промежуточной аттестации.</p> <p>2. Совместная работа учителей, психолога, социального педагога воспитателей ГПД.</p>

**ЦЕЛИ:** **На что** должен быть направлены наши действия, чтобы данная задана была реализована

- На моделирование учебного плана и подбор программно-методического оснащения, обеспечивающего индивидуальный подход в обучении детей данного класса.

**УСЛОВИЯ:** **Как и каким образом** мы можем добиваться реализации цели?

- Разработать конструкцию индивидуального для обучающихся компонента в учебном плане, способствующего выбору индивидуально-корректирующих занятий и элективных форм урочной и внеурочной деятельности, развивающих творческую активность обучающихся.
- Применить в учебном плане технологии стратовых уровней сложности выбора программ обучения.

<p><b>ЦЕЛИ:</b> <b>На что</b> должны быть направлены наши действия, чтобы данная задана была реализована</p>	<p><b>УСЛОВИЯ:</b> <b>Как и каким образом</b> мы можем добиваться реализации цели?</p>
<p>- На организацию ориентированной на конкретный класс системы методической работы педагогической команды</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Осуществить принятие единых дидактических принципов в работе членов педагогической команды класса.</li><li>■ Разработать на основе этих принципов и единых подходов методическое оснащение педагогической деятельности каждого учителя-предметника.</li><li>■ Организовать регулярные совместные обсуждения по согласованию педагогических позиций и принятию согласованных действий педагогов-предметников.</li></ul>

**ЦЕЛИ:** **На что** должен быть направлены наши действия, чтобы данная задана была реализована

**УСЛОВИЯ:** **Как и каким образом** мы можем добиваться реализации цели?

Обеспечить регламент учебной деятельности класса, согласующихся с регламентом для параллели, но имеющий свою специфику.

- Определить подходы к наиболее эффективному формированию учебных и стратовых групп в классе.
- разработать единые педагогические подходы к обеспечению ориентировочной основы деятельности обучающихся класса, особенно в период начала и окончания учебного года.
- Определить сроки и темпы реализации учебных программ с обязательной корректировкой учебных графиков, учитывающих возможности данного класса.
- Разработать единые педагогические подходы к системе аттестации обучающихся, направлены на развитие рефлексии и оценочной позиции обучающего.

**ЦЕЛИ:** **На что** должен быть направлены наши действия, чтобы данная задана была реализована

**УСЛОВИЯ:** **Как и каким образом** мы можем добиваться реализации цели?

Формировать профессиональные установки педагогов, обеспечивающие ответственность за личный вклад в изменении отношения обучающихся к учебной деятельности и самообразованию

- Определить основные позиции расхождения уровней ожиданий в оценке педагогами развития образовательной ситуации класса, расхождения уровней педагогических притязаний.
- Обеспечить психолого-педагогическое обоснование основных позиций целеполагания образовательного процесса в классе.
- Развивать оценку и самооценку профессиональной деятельности педагогов с учетом восприятия результатов как деятельности достижений в работе с этим классом.



**ЦЕЛИ:** **На что** должен быть направлены наши действия, чтобы данная задана была реализована

**УСЛОВИЯ:** **Как и каким образом** мы можем добиваться реализации цели?

Способствовать поэтапному формированию позитивных установок обучающихся данного класса к учебной деятельности и самообразованию

- Определить основные позиции оценки уровня ожиданий и уровня притязаний обучающихся класса.
- Способствовать изменению отношения обучающихся к учебной деятельности как деятельности достижений.
- Добиться изменения отношения обучающихся к учебной деятельности через оценку и самооценку эффективных возможностей личности (адекватной самооценки старания и веры в свои способности) и эффективные возможности окружения (класса, параллели).

**ЦЕЛИ:** **На что** должны быть направлены наши действия, чтобы данная задача была реализована

**УСЛОВИЯ:** **Как и каким образом** мы можем добиваться реализации цели?

Направить взаимодействие педагогов и родителей обучающихся данного класса на снижение предубеждения родителей к сложившемуся дифференцированию классов.

- Провести индивидуальные собеседования с родителями с целью выявления уровня родительских ожиданий и притязаний в оценке образовательной ситуации их ребенка.
- Ввести в практику совместное с родителями обсуждение достижений обучающихся с целью согласования педагогических и родительских позиций и принятия согласованных действий взрослых по отношению к детям.

**ЦЕЛИ:** **На что** должен быть направлены наши действия, чтобы данная задача была реализована

Обеспечить целенаправленность и координацию управленческих действий по реализации данной образовательной задачи.

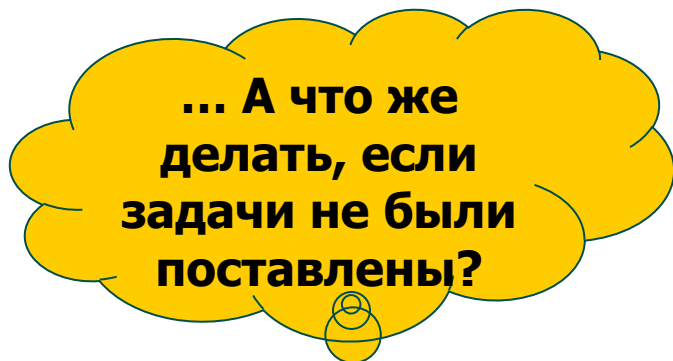
**УСЛОВИЯ:** **Как и каким образом** мы можем добиваться реализации цели?

- Определить комплекс мер по реализации задачи и координацию действий административного и общественно-профессионального компонентов управляющей системы.
- Обеспечить организационный механизм реализации намеченных действий в учебном году.
- Разработать комплекс диагностических процедур, обеспечивающих мониторинг состояния образовательной среды класса, и систему внутришкольного контроля организации процесса обучения в классе.

# Подход к формулированию проблем

Поставленные ЗАДАЧИ

РЕАЛЬНОЕ состояние  
процесса



**ПРОБЛЕМА**

Анализ причин возникновения  
и развития проблемы  
ранжирование и структурирование проблем  
новые ЗАДАЧИ, поставленные управляемой  
и управляющей системам ОУ

- *«Под педагогическим анализом понимается функция управления школой, направленная на изучение состояния, тенденций развития, на объективную ОЦЕНКУ РЕЗУЛЬТАТОВ педагогического ПРОЦЕССА и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочиванию системы или переводу ее в более высокое качественное состояние. Целью функции «педагогический анализ» является обеспечение широты и глубины познавательного аспекта управления школой как важнейшего фактора ЭФФЕКТИВНОСТИ этого ПРОЦЕССА».*  
*(Выделено мной. – Л.П.)*
- Воспользуемся предложенными параметрами и определим общераспространенные понятия этих терминов.

# Воспользуемся предложенными параметрами и определим общераспространенные понятия этих терминов.

- **РЕЗУЛЬТАТ** – [лат. resultatatus – отраженный] – это итог; то, что получено по окончании какой-либо деятельности.
- **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ** – совокупность итогов (результатов).
- **ЭФФЕКТ** – [лат. effectus – действие, исполнение] – следствие от произведенной работы, впечатление.
- **ЭФФЕКТИВНЫЙ** – [лат. effectivus – производительный] – действенный, реально полезный, связанный с достижением или извлечением эффекта.
- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** (в экономике) – отношение полученного эффекта к затратам на его достижение.

**Результативность  
обучения**

**Эффективность  
педагогических  
технологий**

**Проблем  
ы**

**Проблем  
ы**

**Проблемно-  
ориентированный  
анализ состояния  
ОбрПр в ОУ**

**Проблем  
ы**

**Проблем  
ы**

**Эффективность  
учебных планов и  
Образовательной  
программы**

**Результативность  
организации  
деятельности  
педагогов**



## ИТОГОВЫЙ АНАЛИЗ состояния УВП за учебный год:

### I. Анализ состояния учебной деятельности обучающихся:

- а) анализ индивидуальной работы с обучающимися,
- б) анализ учебной деятельности в классах и параллелях,
- в) анализ организации учебной деятельности на ступенях обучения.

Вывод: Проблемы →

причины недостаточного уровня результативности и эффективности  
учебной деятельности обучающихся →

стратегические и тактические задачи на следующий учебный год  
организации учебной деятельности обучающихся.

### II. Анализ состояния преподавания в ОУ:

- а) анализ профессиональной подготовленности педагогов к решению образовательных и педагогических задач,
- б) анализ эффективности совместной деятельности педагогов в классах, параллелях, на ступенях обучения.

Вывод: Проблемы →

причины недостаточного уровня результативности и эффективности  
индивидуальной и совместной педагогической деятельности →

стратегические и тактические задачи на следующий учебный год  
организации деятельности педагогов в ОУ.

### III. Анализ выполнения образовательной программы ОУ:

- а) анализ выполнения учебных программ, учебного графика и плана контрольных мероприятий по проверке знаний и учебных действий обучающихся,
- б) анализ результативности обучения по предметам учебного плана,
- в) анализ эффективности предложенных в ОУ программ основного и дополнительного образования.

Вывод: Проблемы →

причины недостаточного уровня результативности и эффективности  
образовательной программы в ОУ →

стратегические и тактические задачи на следующий учебный год  
реализации образовательной программы в ОУ.



# Методика «Зеркало прогрессивных преобразований»



# Проблемно-ориентированный анализ ...

Аналитический материал

№ п/п	Структура анализа	«Точки роста»		«Проблемные зоны»	
		«Точки роста», нестандартные решения, обеспечивающие повышение качества, инновационные подходы в содержании, формах и методах работы	Что этому способствует?	Проблемы, препятствующие реализации направления деятельности в соответствии с законодательством, нормативно-правовыми и инструктивными положениями, развитию	Причины существующих проблем

# МОДЕЛЬ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- определение цели анализа,
- конкретизация (выделение предмета),
- разработка измерителей и определение инструментов, которые будут использоваться на этапе сбора и обработки данных,
- определение последовательности шагов и построение плана работы,
- изучение реальной ситуации,
- сравнение реальной ситуации с эталоном (установленными или предполагаемыми требованиями к предмету),
- обработка результатов,
- ВЫВОДЫ