

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

**Галина Пономарёва**, начальник организационно-методического отдела Краевого государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) «Хабаровский краевой институт развития образования», почётный работник общего образования, г. Комсомольск-на-Амуре

*Директор школы сегодня не просто бывший успешный учитель, но и современный менеджер, который управляет организацией с использованием теории и практики образовательного менеджмента, определяющего руководителю некие «единые правила управления». В статье речь пойдёт об аналитической задаче управления как одной из списка основных: информационно-аналитической, мотивационно-целевой, планово-прогностической, организационно-исполнительской, контрольно-диагностической, регулятивно-коррекционной.*

Одна из задач образовательного менеджмента — анализ результатов управленческой деятельности образовательного учреждения. Без сомнения, её можно выделить как самую важную для продуктивной работы школы и в то же время как самую сложную для выполнения руководством учреждения. Практика показывает, что у директоров школ вызывает трудности сразу несколько аспектов, связанных с анализом: его цели, объект и предмет, виды, содержание в зависимости от схемы анализа. Анализируемые источники информации часто не имеют единого, удобного для обработки, структурированного содержания, что впоследствии приводит к тому, что часть информации вообще не подвергается анализу. Кроме того, распространённая ошибка лица, проводящего анализ деятельности школы, — центрация на внутренних показателях в ущерб целостному анализу внешней и внутренней среды.

Цель статьи — обобщить теоретическую информацию об анализе в системе образовательного менеджмента и рекомендовать руководителям технологию анализа деятельности школы на примере наиболее продуктивных методик.

### Определение понятия «анализ»

Анализ — это задача управления, включающая средства и методы изучения обстановки, проблем, ситуаций путём выявления и сопоставления свойств и характеристик объектов исследования по установленным критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций изменения. В ходе анализа выявляются причинно-следственные связи в системе управляемого объекта и определяются методы воздействия на эти связи в целях повышения эффективности его функционирования и развития. Эта задача — одна из наиболее трудоёмких 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.

### Цели анализа

«Цель педагогического анализа — обеспечение широты и глубины познавательной стороны управления школой как важнейшего фактора эффективности этого процесса»<sup>1</sup>.

Обобщённая цель анализа должна быть конкретизирована набором задач, например:

- анализ состояния системы, её подсистем и элементов, другими словами — анализ качества преподавания знаний, уровня воспитанности за определённые промежутки времени;
- определение пути развития педагогического процесса в целом, а также за отдельный период;
- изучение путей достижения конкретных результатов работы школы, её подразделений, классов, отдельных учителей и учеников в течение годичного цикла;
- выявление на основе решения указанных задач основных факторов, влияющих на уровень успеваемости и воспитанности учащихся, степени этого влияния;
- определение причин несогласованности в деятельности подразделений школы, а также между звеньями учебно-воспитательного процесса и выработки рекомендаций по сохранению сбалансированного состояния в управляемой системе;
- анализ взаимодействия школы с окружающей её внешней средой, определения мер по локализации или ликвидации не-

<sup>1</sup> *Конаржевский Ю.А.* Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой. М., 1997.

гитивных влияний с её стороны на учебно-воспитательный процесс;

- выявление и обоснование внутренних педагогических резервов повышения;
- анализ передового педагогического опыта, выработка рекомендаций по его освоению;
- постоянный анализ руководителями эффективности управления школой;
- разработки конкретных рекомендаций по итогам анализа и др.

В качестве примера выработки целей и задач анализа приведём «дерево целей», предложенное директором школы Е. Советовой:<sup>2</sup>

**Обобщённая цель:** выяснение путей формирования основных направлений деятельности школы для корректировки стратегии развития, а также определение приоритетных направлений совершенствования образовательного процесса.

**Задачи:**

- Вычленить факторы и условия, положительно или отрицательно повлиявшие на результаты деятельности школы.
- Сформировать аналитическое обоснование для планирования, обосновать цели и задачи развития на следующий учебный год.
- Вскрыть взаимосвязь между результатами деятельности школы, факторами и условиями их формирования.
- Оценить качество образовательного процесса в целом, осознать общие и частные задачи, которые стоят перед школой и каждым участником образовательного процесса.
- Стимулировать каждого члена педагогического коллектива на развитие на основе собственной оценки итогов года и оценки результатов его деятельности коллективом.
- Установить преемственность между прошедшим и новым учебным годом.

Сформировать цели анализа можно и по-другому, например, опираясь на определённое направление анализа:

**Блок 1. Образовательная деятельность**

1.1. Успеваемость, качество ЗУН (по классам, предметам, учителям).

1.2. Состояние здоровья и физического развития учащихся.

<sup>2</sup> Советова Е. Проведение проблемно-ориентированного анализа деятельности школы. «Управление школой» № 10/2007.

1.3. Качество преподавания.

1.4. Организация УВП.

1.5. Воспитательная работа.

*Цели анализа:*

- оценить по классам, предметам, учителям качество ЗУН, выявить положительную динамику и установить причины негативных процессов;
- определить уровень здоровья и физического развития учащихся, подвести итоги работы по созданию оздоровительной модели общеобразовательного учреждения;
- определить связь между качеством деятельности учителей и глубиной и прочностью ЗУН учащихся;
- показать основные принципы организации учебного процесса в школе, определить положительные и отрицательные стороны;
- оценить состояние и продуктивность воспитательной работы в школе.

## **Блок 2. Научно-методическая деятельность**

2.1. Продуктивность методической работы.

2.2. Эффективность и действенность инновационной работы.

*Цели анализа:*

- определить уровень продуктивности методической работы в школе;
- составить представление о научном уровне, системности и действенности инновационной работы как основном инструменте включения школы в режим развития;
- оценить влияние методической и инновационной работы на достижение конечных результатов деятельности школы.

## **Блок 3. Управленческая деятельность**

3.1. Эффективность и действенность внутришкольного управления и контроля.

3.2. Мотивационная деятельность.

*Цели анализа:*

- определить результативность внутришкольного управления, его влияние на развитие педагогического процесса;
- рассмотреть вопрос о создании условий и стимулов для формирования творчески работающего педагогического коллектива и удовлетворения потребностей учителя.

## **Блок 4. Финансово-хозяйственная деятельность**

4.1. Ведение бухгалтерского учёта и отчётности по бюджетным и внебюджетным средствам.

4.2. Материально-техническое оснащение УВП.

4.3. Деятельность по сохранности здания и имущества.

*Цели анализа:*

- проконтролировать ведение самостоятельного бухгалтерского учёта и рационального распределения бюджетных средств;
- оценить эффективность использования аренды для решения перспективных вопросов развития школы и пополнения её материально-технической базы.

#### **Блок 5. Оценка деятельности школы**

5.1. Определение целей и задач на новый учебный год.

*Цели анализа:*

- подвести итог деятельности школы за учебный год;
- наметить пути устранения причин появления недостатков, выявленных в ходе анализа;
- определить цели, основные задачи на новый учебный год.

### **Определение объекта и предмета анализа**

Прежде чем подвергать анализу имеющуюся информацию, руководителю необходимо определиться в объекте и предмете анализа. Напомним основные отличительные особенности этих двух понятий:

*Объект анализа* — это элемент структуры управленческой деятельности школы, включающий в себя элементы функционирования и развития.

*Предмет анализа* — это часть исследуемого объекта, обычно совпадает с разрешаемым противоречием и способами его разрешения.

Объектами педагогического анализа могут быть любые элементы учебно-воспитательной работы. Основные объекты педагогического анализа (те, которые берутся во внимание прежде всего и чаще всего) — это организованные формы обучения (уроки, факультативные занятия и кружковая работа), воспитательные мероприятия и итоги работы за длительный период (обычно за год).

#### **Объекты финансового и хозяйственного анализа:**

- имущество и средства;
- финансирование и материально-техническое обеспечение деятельности;
- источники и порядок формирования муниципальной собственности.

**Объект анализа работы с персоналом** — система управления персоналом, сложившаяся в школе, а именно:

- кадровая политика;
- подбор персонала;
- Оценка персонала;
- Расстановка персонала;
- Адаптация персонала;
- Мотивация персонала;
- Обучение персонала.

Сегодня для школы актуальны такие объекты анализа деятельности, как исследовательская, инновационная, маркетинговая, предпринимательская.

### Выбор вида анализа

В теории и практике внутришкольного управления выделяют следующие виды анализа результатов деятельности организации:

• *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. 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. 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.

• *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. Информация для итогового анализа складывается из данных параметрического и тематического анализа, четвертных, полугодических контрольных работ, из данных официальных отчётов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций.

### Формирование содержания анализа в зависимости от его схемы

Существует несколько схем анализа, используемых руководителями школ. Выбор схемы облегчит директору как сбор информации при параметрическом и тематическом анализе, так и обработку содержания материала при итоговом анализе, т.к. будет соблюдена единая структура сбора информации. Впоследствии её можно сравнить по временным показателям, сопоставить по единицам измерения, провести количественное и качественное сравнение с эталоном (эталонным в каждом конкретном случае могут являться цели и критерии внешней и внутренней среды).

Как было сказано выше, необходимо соблюсти целостность анализа внешней и внутренней среды.

1. **Внешняя среда** — это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою деятельность, совокупность факторов влияния вне образовательного учреждения. Внешняя среда состоит из «дальнего окружения» (влияния экономического прогресса, социального и культурного развития общества) и «ближнего окружения» (рынок трудовых ресурсов в регионе, рынок образовательных услуг, деятельность конкурентов и социальных партнёров).

Одна их форм анализа внешней среды — PEST-анализ. Анализу подвергаются действия органов государственной власти, изучение различных стратегических и нормативных документов федеральных и региональных органов управления образованием, экономических планов развития отрасли. В PEST-анализе рассматриваются не столько влияние администрации школы на изменения и воздействия внешней среды, сколько возможности анализировать и прогнозировать эти изменения.

Специалисты предлагают для PEST-анализа следующую схему и содержание факторов, действующих на школу<sup>3</sup>:

1. Определяют временной период анализа и крупные факторы внешней среды: социальный, управленческий, экономический и политический.

2. По каждому из выделенных факторов определяются и записываются те явления и события, которые особенно сильно могут воздействовать в будущем на конкретную школу.

3. Эти влияния разделяются на явления, положительно действующие на школу и явления отрицательные, создающие для неё новые ограничения и угрозы.

<sup>3</sup> Светенко Т.В., Галковская Г.В. Инновационный менеджмент в управлении школой. М., 2009.

4. Формируются вопросы по каждому выявленному положительному фактору, в письменном виде фиксируются ответы на них. Вопросы могут быть, например, такими:

- Какие полезные для нашей школы последствия может дать этот фактор?
- Как мы сможем использовать новые возможности?
- Можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на нашу школу?
- Если да, что именно мы должны для этого сделать и как?

5. Далее задаются аналогичные вопросы по каждому из факторов, которые могут оказать отрицательное воздействие, например:

- Какие неприятности, угрозы, ограничения для школы несёт с собой этот фактор?
- Можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) противодействовать этому событию, уменьшить его влияние или компенсировать его отрицательное воздействие позитивными действиями?
- Если да, то что для этого следует сделать?
- Если нет, то как подготовить школу к предстоящим неприятностям?

На основе PEST-анализа вносятся необходимые поправки в деятельность школы.

2. **Внутренняя среда** — это совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения. Каждая конкретная школа создаёт свою схему внутренней среды, в которую неизменно входят такие составляющие, как управляющая и управляемая системы, образовательные процессы, источники социального заказа, ресурсное обеспечение. Анализ внутренней среды проводят с использованием SWOT-анализа, в структуру матрицы которой заносятся данные компонентов внешней среды:

Потенциальные сильные внутренние стороны (преимущества)	Потенциальные внешние возможности (возможности)
Потенциальные слабые внутренние стороны (недостатки)	Потенциальные внешние угрозы (угрозы)

Эта информация может быть заложена в другую структуру SWOT-анализа, где она будет более детализирована благодаря тому, что простое перечисление фактов заменится их логической связью в зависимости от тактики управления.

	Возможности	Угрозы
<b>Преимущества</b>	Тактика «Наступление». Какие свои преимущества школа использует по максимуму?	Тактика «Приспособление». С помощью каких шагов школа восстанавливает эти преимущества?
<b>Недостатки</b>	Тактика «Оборона». Как происходит анализ конкурентной среды?	Тактика «Выживание». Что необходимо полностью изменить, чтобы выжить?

3. Для анализа информации в долговременных рамках руководители школ используют **схему Итогового педагогического анализа**, предложенную Ю.А. Конаржевским. Это вид педагогического анализа, применяемый для изучения результатов одного из отчётных периодов учебного года с целью выявления основных причин, оказавших влияние на них<sup>4</sup>.

Цель итогового педагогического анализа — оценка результатов деятельности изучаемого объекта за истёкший период, нахождение лучших вариантов его дальнейшего развития, формулировка и разработка целей для нового годового плана работы. Источниками такого анализа могут быть:

- материалы параметрического и тематического анализов;
- систематизированные данные внутришкольного контроля и оперативной внутришкольной информации (таблицы, диаграммы, графики, качественные характеристики);
- школьная документация;
- записи анализов посещённых за отчётный период уроков и воспитательных мероприятий;
- ученические контрольные работы и их анализ, сделанный в течение отчётного периода;
- ответы учащихся на государственных экзаменах и письменные экзаменационные работы.

Содержание итогового педагогического анализа может состоять из анализа итогов первой четверти, анализа работы школы за первое полугодие, анализа работы за третью четверть, анализа экзаменов.

После того, как определены предмет и цель анализа итогов учебного года, из имеющейся информации, собираемой в течение учебного года, выделяются и группируются в блоки необходимые для анализа данные, характеризующие состояние каждого блока, даётся их качественная и количественная характеристика.

<sup>4</sup> Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой. М., 1997.

## БЛОК 1

Уровень развития учащихся, успеваемость, качество знаний, умений и навыков.

Цель анализа: определить общешкольный, в каждой ступени, уровень развития учащихся и тенденции его формирования; проанализировать по группам классов, предметам качество знаний, умений и навыков, а также успеваемость учащихся; составить представление об изменениях качества знаний и успеваемости учащихся за несколько лет.

### Предмет анализа:

- Сравнительный анализ итогов за последние 5 лет.
- Сравнительный анализ итогов качества обучения и успеваемости учащихся за последние пять лет по группам классов.
- Результаты успеваемости в текущем учебном году (по группам классов). Сравнительная таблица успеваемости и качества обучения по предметам за последние три года (в%).
- Сравнительная таблица успеваемости и качества обучения по предметам за последние три года (в%).

## БЛОК 2

Уровень доступности обучения.

Цель анализа: выявить уровень реальных возможностей учащихся.

### Предмет анализа:

- Дидактическая доступность обучения в .... учебном году.

## БЛОК 3

Качество обучения.

Цель анализа: составить представление о проблеме: анализ качества знаний учащихся — совершенствование процесса преподавания — повышение качества знаний.

### Предмет анализа:

- Качество обучения по группам классов в текущем учебном году.
- Сравнительная таблица качества знаний учащихся по группам классов и ступеням обучения.
- Оценка качества обучения в .... уч.году (в%).
- Таблица предметов, по которым уч-ся 5–11 классов имеют 1–2 тройки по итогам ... учебного года.
- Качество обучения по предметам во 2–3 ступенях школы (в%) в .... учебном году.

- Относительное качество знаний учащихся по группам классов (в% по итогам учебного года).
- Сводная таблица относительного качества знаний в ... учебном году.

#### БЛОК 4

Надёжность обучения. Эффективность обучения в ... учебном году.

Цель анализа: составить представление о сохранности качества обучения в школе.

**Предмет анализа:**

- Эффективность обучения = сохранность качества обучения = надёжность обучения.

#### БЛОК 5

Стратиграфия. Стратиграфический анализ.

Цель анализа: послойное описание ученического коллектива для работы над повышением качества образования.

**Предмет анализа:**

Стратиграфия, т.е. послойное описание ученического коллектива. Учащиеся делятся на следующие группы (слои):

- М — ученики, оканчивающие учебный год на 4 и 5, нуждающиеся в дальнейшем совершенствовании мышления, в овладении мысленными операциями высокого уровня.
- В — ученики, имеющие тройки по одному или двум предметам. У этих детей необходимо укреплять волю, настойчивость в преодолении трудностей.
- Р — ученики, имеющие тройки по трём и более предметам, нуждающиеся в речевой поддержке (тренировка в пересказе, овладении терминологией).
- Э — ученики, эмоционально надломленные, имеющие тройки почти по всем предметам.

#### БЛОК 6

Анализ степени обученности учащихся.

Цель анализа: определить уровень обученности учащихся.

**Предмет анализа:**

- Степень обученности учащихся (СОУ) в классах выравнивания и компенсирующего обучения в ... учебном году.
- СОУ в общеобразовательных классах в ... учебном году.
- СОУ в классах с углублённым изучением предметов в ... учебном году.
- СОУ в профильных классах в ... учебном году.

**БЛОК 7**

Дисперсионный анализ.

Цель анализа: составить представление о происходящих в течение учебного года изменениях внутри каждого класса; выработать рекомендации по совершенствованию учебно-воспитательного процесса.

**Предмет анализа:**

- Сравнительный анализ результатов обучения по группам классов на начало и конец учебного года (по предметам и по классам: углублённого изучения предметов, базового уровня, компенсирующего обучения, выравнивания).

**БЛОК 8**

Анализ качества знаний, умений и навыков учащихся по итогам внутришкольного контроля.

Цель анализа: дать анализ качества знаний учащихся на контрольных работах, срезах знаний, тестировании, выпускных экзаменах; составить представление о работе отдельных учителей, уровне их мастерства; дать возможность каждому учителю увидеть связь между методами, которые он применял в течение учебного года, и достигнутыми результатами.

**Предмет анализа:**

- Общие итоги контрольных работ и срезов знаний в ... учебном году.
- Общие итоги тестирования и срезов знаний в профильных классах в .... учебном году.
- Средний балл итоговой аттестации 9-х классов за ... учебный год.
- Средний балл итоговой аттестации 11-х классов за ... учебный год.
- Результаты экзаменов за курс основной школы в ... учебном году.
- Выбор предметов для итоговой аттестации за курс основной школы в ... учебном году.
- Результаты экзаменов за курс средней школы в ... учебном году.
- Выбор предметов для итоговой аттестации за курс средней школы в ... учебном году.
- Сравнительный анализ результатов ЕГЭ и успеваемости выпускников на основе школьных оценок по итогам ... учебного года.

- Сводная таблица результатов ЕГЭ и успеваемости выпускников на основе школьных оценок по итогам ... учебного года.

## БЛОК 9

Анализ работы учителей.

Цель анализа: определить уровень работы педагогов школы; выработать рекомендации по совершенствованию их работы

### Предмет анализа:

Показатели успеваемости в .... учебном году.

- Общие итоги контрольных работ, срезов знаний, письменных экзаменов за ... учебный год.
- Сравнительный анализ среднего балла обученности.
- Динамика успешности обучения предмету в одном и том же классе за три года.
- Выводы по проблеме «Динамика успешности обучения предмету в одном и том же классе за три года».

## БЛОК 10

Выполнение учебных программ.

Цель анализа: определить уровень выполнения учебных программ и выработать рекомендации для преодоления отставания.

### Предмет анализа:

Каждый предмет анализируется по параметрам:

- Количество часов: П — по программе.
- Количество часов: Ф — фактически.

## БЛОК 11

Анализ экспериментальной работы в школе.

Цель анализа: составить представление о ходе эксперимента в школе.

### Предмет анализа:

- Анализ безотметочной системы работы в начальной школе в рамках эксперимента по совершенствованию структуры и содержания общего образования.
- Анализ предпрофильной подготовки в 9-х классах.
- Профильное обучение на 3-й ступени школы.

## БЛОК 12

Состояние здоровья и физического развития учащихся.

Цель анализа: определить уровень здоровья и физического развития учащихся, рассматривая их как истоки развития личности, качества её знаний, умений и навыков.

**Предмет анализа:**

- Общие сведения о состоянии здоровья учащихся в текущем учебном году.
- Состояние здоровья первоклассников, поступивших на обучение.
- Состояние здоровья выпускников 11-х классов.
- Нервно-психические заболевания школьников.
- Состояние физического воспитания в школе.

**БЛОК 13**

Анализ учебно-воспитательной работы учителей начальных классов.

Цель анализа: составить представление об уровне обученности учащихся начальных классов и их готовности к переходу на 2-ю ступень обучения.

**Предмет анализа:**

- Итоги техники чтения на конец года.
- Итоги проверки таблицы сложения в 1-х классах.
- Итоги словарного диктанта (2–3 классы).
- Итоговые контрольные работы за год.
- Итоги среза знаний по математике. Тема: «Таблица умножения».
- Итоги среза знаний по теме «Безударная гласная» в 4-х классах.

**БЛОК 14**

Анализ воспитательной работы школы.

Цель анализа: определить уровень воспитательной работы в школе.

**Предмет анализа:**

- Общественная значимость воспитательной работы.
- Воспитательная система.
- Школьное самоуправление.
- Конкурсы, выставки, фестивали, результаты деятельности актива школьной молодёжной организации.
- Дополнительное образование.
- Мониторинг уровня воспитанности учащихся.
- Методическое обеспечение воспитательного процесса.
- Направления и условия развития воспитания в школе.

**БЛОК 15**

Анализ сбоев на каждой ступени обучения (оценка конечных результатов работы школы).

Цель: проанализировать причины потерь хороших учеников на каждой ступени обучения и найти пути их преодоления.

**Предмет анализа:**

- Составляется таблица по количеству отличников и хорошистов в% от общего числа учеников во 2–11-х классах и от числа учащихся в параллелях.
- Сравнительная таблица критических точек качества обучения за последние три года (%).
- Сравнительная таблица потерь хороших учеников за последние три года (%).
- Сравнительная таблица средней оценки деятельности школы за последние три года.

**БЛОК 16**

Деятельность психологической службы школы.

Цели анализа: составить представление о сформированности компонентов учебной деятельности учащихся; о развитии учащихся, обучаемых по разным программам.

**Предмет анализа:**

- Сформированность компонентов учебной деятельности (выборочная диагностика по всем группам классов).
- Диагностика интеллектуального развития учащихся начальной школы (определение темперамента, тесты «Поиск закономерностей», «Пословицы», тест речемыслительной креативности).
- Диагностика интеллектуального развития учащихся II и III ступеней обучения (тест Айзенка, КОТ, ШТУР).

Несколько другую технологию анализа результатов работы образовательной системы (ТАРРОС «Landrail») предлагает А.А. Коростелёв<sup>5</sup>. «Общешкольный итоговый анализ» является «вершиной пирамиды», которая строится на основе анализов нескольких уровней снизу вверх:

1 уровень — анализы результатов работы классных руководителей и учителей-предметников;

2 уровень — анализы результатов деятельности руководителей методических объединений, предметных кафедр, завучей по направлению деятельности;

3 уровень — общешкольный итоговый анализ работы школы, выполняемый директором или ответственным завучем.

<sup>5</sup> Коростелёв А.А. Программный вариант технологии анализа результатов работы образовательной системы (ТАРРОС) «Landrail». М., 2011.

Сам процесс анализа строится по цепочке (данные критерии занесены в таблицу):

- Цель анализа.
- Фактические результаты в сравнении с прогнозируемыми.
- Выявленные противоречия.
- Возможные причины противоречий.
- Возможные пути решения.
- Целевые задачи на следующий учебный год.

Автор предлагает табличную форму анализа результатов, сгруппированную по блокам, где требуется обязательное последовательное выполнение требований каждой её части от фактических и прогнозируемых результатов до постановки целей. Алгоритм технологии задан в такой последовательности, что невозможно осуществить анализ, минуя какую-либо часть или последовательность процесса, так как всё взаимосвязано и одно вытекает из другого.

### **Блок 1 «Базовое образование»**

Цель анализа: определить уровень развития учащихся и тенденции его формирования; качество знаний, умений и навыков, вскрыть истоки низкого качества знаний по предметам, которым они присущи.

#### **Предмет анализа:**

- Динамика успеваемости.
- Динамика количества медалистов и отличников.
- Процент успеваемости в 5–7-х классах.
- Процент успеваемости в 10–11-х классах.
- Процент успеваемости во 2–4-х классах.
- Процент успеваемости по предметам.

### **Блок 2 «Дополнительное образование»**

Цель анализа: определить уровень, состояние и эффективность работы по развитию творческого потенциала учащихся.

#### **Предмет анализа:**

- Динамика участия детей в школьных предметных олимпиадах.
- Динамика призов районных предметных олимпиад, динамика результативности предметных олимпиад в 2004–2005-м учебном году.
- Динамика участия и призов в НПК.
- Участие во всероссийских НПК, конкурсах.
- Количество занимающихся в кружках и секциях дополнительного образования в школе.

- Количество занимающихся в кружках и секциях учреждений дополнительного образования района и города. Участие в конкурсах и смотрах.
- Занятые места в районных спортивных соревнованиях.

### **Блок 3 «Готовность к продолжению образования»**

Цель анализа: определить уровень и состояние работы с учащимися по самоопределению и профессиональной ориентации учащихся.

#### **Предмет анализа:**

- Динамика количества учащихся.
- Динамика количества классов.
- Динамика комплектования 1, 5, 10 классов.
- Динамика комплектования 5, 10 классов учащимися из других учреждений (%).
- Распределение выпускников 9-х классов.
- Распределение выпускников 11-х классов.

### **Блок 4 «Формирование воспитанности учащихся»**

Цель анализа: определить уровень и состояние воспитательной работы по формированию личности учащихся.

#### **Предмет анализа:**

- Внеклассная досуговая деятельность.
- Проведение классных мероприятий.
- Деятельность органов ученического самоуправления.
- Профилактика правонарушений среди учащихся.

### **Блок 5 «Обеспечение здоровья и здорового образа жизни»**

Цель анализа: определить уровень состояния здоровья, физического развития детей, действенность проводимой работы и её продуктивность.

#### **Предмет анализа:**

- Уровень здоровья учащихся.
- Динамика вновь выявленных патологий.
- Уровень физического развития.
- Динамика групп здоровья.
- Система физкультурно-оздоровительных мероприятий.
- Система рационального питания.
- Санитарно-просветительская работа.
- Состояние травматизма.
- Профилактика травматизма и соблюдение ТБ.
- Создание комфортной пространственной среды.
- Создание необходимой психологической среды.

### **Блок 6 «Организация социо-психологического мониторинга учащихся»**

Цель анализа: определить уровень работы с учащимися по самоопределению и профессиональной ориентации учащихся из социальных установок и психологического состояния.

**Предмет анализа:**

- Уровень сформированности профплана выпускников 9-х, 11-х классов (%).
- Уровни сформированности основных ключевых компетентностей (%)
- Результаты исследований межличностных отношений: теплота отношений.
- Результаты исследований межличностных отношений: сплочённость.
- Социальное измерение учащихся.

### **Блок 7 «Работа с родителями учащихся и социальный паспорт образовательного учреждения»**

Цель анализа: определить уровень взаимодействия семьи и школы, её эффективность и действенность в воспитании, развитии и формировании личности ребёнка.

**Предмет анализа:**

- Характеристика семейного состава.
- Социальный состав родителей (%).
- Образовательный ценз родителей.
- Характеристика благосостояния семей.
- Организация работы с родителями.
- Организация лекториев для родителей и встреч с профильными специалистами.

### **Блок 8 «Кадровое обеспечение образовательного процесса»**

Цель анализа: определить уровень кадрового обеспечения образовательного процесса и состояние работы с педагогическим коллективом.

**Предмет анализа:**

- Состав педагогического коллектива.
- Квалификационный уровень педагогического коллектива.
- Динамика и уровень прохождения аттестации.
- Динамика квалификационного уровня педагогического коллектива.
- Динамика и уровень прохождения аттестации.

- Возрастной состав педагогического коллектива.
- Динамика среднего возрастного педагогического состава. Половой состав педагогов.
- Обеспечение УВП педагогическими кадрами по предметам.
- Образовательный уровень педагогического коллектива. Педагогический стаж работы педагогов.
- Динамика изменения педагогического стажа.
- Повышение квалификации педагогических кадров.
- Молодые специалисты.
- Звания и награды педагогов.

### **Блок 9 «Методическое обеспечение образовательного процесса»**

Цель анализа: определить уровень состояния методической работы и её продуктивности.

#### **Предмет анализа:**

- Процент преподавания уроков от тематического планирования.
- Программное обеспечение учебно-воспитательного процесса.
- Обеспеченность кабинетами учебно-воспитательного процесса.
- Обеспеченность учебной литературой учебно-воспитательного процесса.
- Педагоги, разрабатывающие методическую тему.
- Обеспеченность техническими средствами обучения и пособиями учебно-воспитательного процесса.
- Предметный месячник и количество мероприятий.
- Работа над единой методической темой.

### **Блок 10 «Материально-техническое обеспечение»**

Цель анализа: определить уровень состояния материально-технической базы образовательного процесса.

#### **Предмет анализа:**

- Состояние материально-технической базы.
- Совершенствование материально-технической базы. Функционирование коммунальных обеспечивающих систем.
- Ремонт помещений и здания.

### **Блок 11 «Финансовое обеспечение»**

Цель анализа: определить уровень обеспечения финансовыми средствами.

**Предмет анализа:**

- Обеспечение финансовыми средствами.
- Привлечение внебюджетных средств.

**Блок 12 «Внутришкольное управление»**

Цель анализа: определить степень влияния внутришкольного управления на развитие учебно-воспитательного процесса и его результативности.

**Предмет анализа:**

- Результативность работы органов управления.
- Эффективность работы педагогического (ПС) и методических объединений (МО).
- Система внутришкольного контроля.
- Характер внутришкольного контроля.
- Эффективность выполнения плана работы.
- Формирование коллектива.

**Блок 13 «Социальное партнёрство школы с другими учреждениями»**

Цель анализа: определить уровень взаимодействия школы с учреждениями и организациями на территории, эффективность и действенность совместной деятельности в воспитании, развитии и формировании личности ребёнка.

**Предмет анализа:**

- Общественная составляющая управления.
- Информирование общественности о деятельности школы.
- Сотрудничество с шефами (оказанная помощь).
- Совместная деятельность с другими учреждениями.

Таким образом, приступая к анализу деятельности школы, руководителю придётся учесть все составляющие функции анализа, заложив их в определённую схему, соответствующую целям, задачам и содержанию работы каждой конкретной школы. В конечном итоге грамотный процесс анализа приведёт к получению информации, необходимой в планировании будущего функционирования и развития успешной школы.