Управление образовательным учреждением

Кто не знает куда направляется, тот очень удивится, попав не туда.

Марк Твен

Спикер:
НА.Соснина,
начальник управления образования администрации Пермского муниципального района

26 января 2022 г.

Управление

- Механизм достижения цели
- Процесс анализа, целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля
- Целенаправленное взаимодействие управляющих и управляемых подсистем по достижению запланированного результата, обеспеченное ресурсами

Анализ

- ***Анализ*** – логический приём познания, представляющий собою мысленное разложение предмета (явления, процесса) на части, элементы или признаки, их сопоставление и последовательное изучение с целью выявления существенных, т.е. необходимых и определённых качеств и свойств

Анализ

- Анализ – это метод, инструмент (средство), механизм, мыслительная операция;
- В управленческой и педагогической деятельности анализ является системообразующим механизмом: с него начинается и им же заканчивается
- Цель анализа – изучение, сравнение, оценка результатов, постановка проблем, а также определение путей совершенствования дальнейшей деятельности

В ходе анализа определяются

- Результаты работы
- Целесообразность проводимой работы (в т.ч. методов, технологий)
- Факторы и ресурсы, которые обусловили достигнутые результаты
- Эффективность используемых средств, степень их влияния на результаты образовательного процесса
- Достижения и недостатки
- Неиспользованные резервы
- Пути дальнейшего совершенствования
- ……

Виды анализа

- По объекту
- По субъекту
- По цели
- По содержанию
- По повторяемости

По объекту

- Анализ работы ОУ
- Анализ работы структурных подразделений (филиалов)
- Анализ системы управления персоналом (иных систем, подсистем)
- Анализ педагогической деятельности учителя, воспитателя, узкого специалиста и т.д.
- Анализ урока, занятия, мероприятия
- …..

По субъекту

- Анализ, проводимый представителями вышестоящих органов управления, иных инстанций
- Анализ, проводимый руководителями ОУ
- Коллективный анализ
- Индивидуальный анализ
- Самоанализ
- ***Внешний аудит***

По цели

- Объективная оценка деятельности ОУ
- Подведение итогов работы за определенный период
- Ликвидация проблем, преодоление недостатков в работе
- Выявление управленческих (педагогических) резервов
- Обобщение управленческого (педагогического) опыта
- Иное

По содержанию

- Комплексный анализ
- Тематический анализ
- Параметрический анализ

По повторяемости

- Периодически повторяющийся
- Постоянный
- Итоговый

Источники анализа

- Материалы текущего и тематического анализа
- Результаты диагностики, форм мониторинга
- Аналитические справки по итогам работы объединений, проблемных групп, педагога и т.д.
- Анализ посещения уроков, занятий, внеурочных, внеклассных мероприятий
- Собеседование (с педагогами, родителями, детьми,…)
- Документация
- Внешние источники
- Другие материалы

Периоды аналитической деятельности

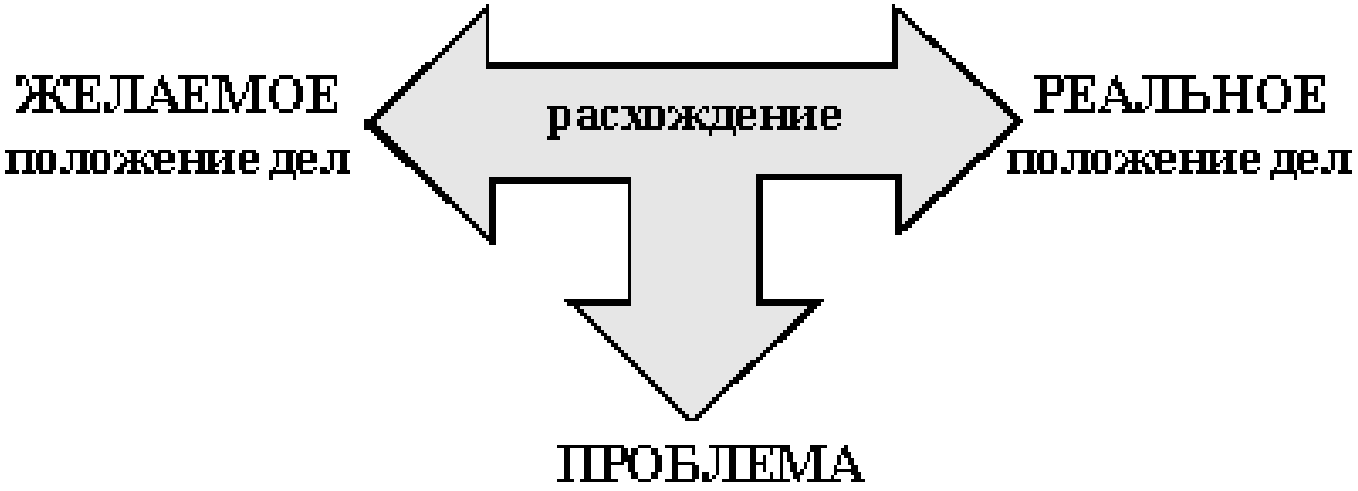
- Подготовительный
- Непосредственного анализа
- Завершающий

В ходе анализа важно увидеть связь между методами, приемами, средствами деятельности и достигаемыми результатами, выяснить причины успехов и неудач

Анализ

- Основное назначение анализа – в определении проблемного поля
- Для этого используют различный аналитический инструментарий, который позволит выявить особенности и ресурсы внешней и внутренней среды

Процесс появления проблемы



«Сформулировать проблему часто важнее и труднее, чем ее решить»
(А. Эйнштейн, Л. Инфельд)

Признаки проблемы

- Проблема должна быть реально существующей
- Конкретность и конструктивность формулирования проблем
- Прогностичность при постановке проблем
- Наличие причинного объяснения проблемы, выстраивание причинной цепи
- Структурирование проблем. Понимание взаимосвязи между разными проблемами ОУ
- Наличие принципиальной возможности ОУ разрешить эту проблему иначе это не проблема, а ограничение системы

- Неэффективная работа персонала
- Нежелание родителей сотрудничать с учреждением
- Низкое качество образования
- Отсутствие педагогов высшей категории
- Частые конфликты в коллективе

Это формулировки проблем?

Стратегический анализ

- Стратегический анализ – это анализ места организации в окружающей среде, анализ внешних возможностей и угроз
- Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство ОУ выявляет и оценивает свою деятельность с целью разработки перспективных направлений ее развития, развития своего персонала

Стратегический анализ

- Анализ внешней среды
- Анализ преимуществ и недостатков ОУ в изменившихся условиях
- Выявление актуальных и потенциальных проблем, обусловленных внешними изменениями
- Выявление актуальных и потенциальных возможностей

- Одна из главных задач стратегического анализа - определение уровня конкурентоспособности ОУ, конкурентоспособности персонала ОУ (трендовый анализ)
- Стратегический анализ должен определить проблемы, с которыми столкнулось ОУ, установить причины их возникновения
- Анализ тенденций развития системы образования
- Необходимо сделать выводы: какие проблемы в развитии ОУ вы видите исходя из анализа внешней ситуации, из изменяющихся требований, нормативной базы. Каким должен быть персонал ОУ будущего и чего нам не достает в нашем ОУ. Какие внешние условия будут способствовать (препятствовать) реализации новых идей

Проблемно – ориентированный анализ

- Анализ от результатов работы, как следствий, к началу, к процессам и условиям жизнедеятельности ОУ
- Основное назначение аналитического этапа – в определении проблемного поля

Проблемно – ориентированный анализ

«Аналитика в логике – разбор, способ решения вопроса от следствий к началам, от действий или явлениям к причинам»

В. И. Даль

Проблемно – ориентированный анализ отвечает на вопросы

Какие реальные результаты нас не устраивают? – *выявляются проблемы*

- Из-за каких недостатков в образовательном (педагогическом, управленческом и др.) процессе они возникли? – *что нужно изменить*
- Недостаток каких условий и ресурсов объясняет выявленные проблемы? – что необходимо изменить в ресурсах и условиях
- Что нужно изменить в управлении ОУ для решения этих проблем?

Проблемно - ориентированный анализ должен ответить на вопросы

- Достаточен ли потенциал образовательного учреждения для самостоятельного решения проблемы?
- Достаточны ли условия для решения проблем, в чем необходимо их улучшение?
- Достаточен ли потенциал управленческой команды для ликвидации проблем?

PEST – анализ (ПЭСТ – анализ) – анализ внешней среды

П	Политика в области образования	+ Законы, распоряжения, стратегия, программа развития, **стандарты** и т.д. Поддержка муниципалитета	- Нет единой стратегии развития образования, существующие НПА не способствуют решению проблем и т.д.
Э	Экономика	+ НСОТ - СС, переход на нормативно-подушевое финансирование, поддержка муниципалитета и т.д.)	- Система образования не привлекательна для инвестиций и т.д. Жесткие ограничения ДО в СС

PEST – анализ (ПЭСТ – анализ) – анализ внешней среды

С	Социум	+ Прогнозируемые изменения поддерживают родители, депутаты, близлежащие предприятия, есть связь с учреждениями культуры, спорта и т.д.). Поддержка муниципалитета	- Социум не принимает участия в управлении ОУ, равнодушие родителей, нет поддержки из-вне.
Т	Технологии	+ На уровне муниципалитета развиты программно-целевые, проектные методы управления, создано единое информационно-методическое пространство	- Не используются современные технологии управления, нет единого информационно-методического пространства

SWOT – анализ (ССВУ – анализ)

С – сильные стороны по отношению к обозначенной проблеме (высокий уровень мотивации коллектива на решение проблемы, сплоченность коллектива, наличие творчески работающих учителей и т.д.)

- С – слабые стороны (отсутствие необходимого опыта в реализации программ, традиционная модель МС, преобладание в коллективе устаревших подходов к образовательному процессу, средний возраст педагогов более 45 лет и т.д.)

SWOT – анализ (ССВУ – анализ)

- В – благоприятные возможности (получение квалифицированной научно-методической помощи, идея изменений поддерживается родителями и детьми и т.д.)
- У – угрозы, опасности, риски (проблемы с финансированием, «сопротивление» отдельных педагогов и т.д.)

SWOT – анализ (ССВУ – анализ)

SWOT – анализ поможет ответить на вопросы:

1) Какие имеющиеся у ОУ сильные стороны могут быть усилены еще больше? Что для этого можно сделать?
2) Какие слабые стороны нужно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?

SWOT – анализ

3) Что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей этой программы?

4) Как противостоять опасностям, рискам, угрозам?

Типичные недостатки аналитической деятельности

- Непонимание смысла аналитической деятельности, подмена анализа различного рода отчетами;
- Несоответствие направленности анализа управленческим целям, отказ от анализа тех результатов, которые были заданы целями и задачами;
- Несоответствие логики анализа внутренним закономерностям объекта, недостаточная актуализация соответствующих педагогических, психологических, управленческих знаний

Общие требования к анализу

- Четкость построения
- Логическая последовательность изложения
- Аргументированность, сравнение с предыдущим аналитическим периодом
- Объективность и достоверность информации
- Установление причинно-следственных связей (наличие проблем и их причин)
- Точность оценок
- Доказательность выводов
- Четкость и обоснованность предложений
- По возможности – применение наглядности
- Учет специфики деятельности ОУ
- Учет специфики объекта анализа

Цель

- ***Цель – идеальное мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств***
- ***Цель выступает способом интеграции в единую систему различных действий людей***

Хорошо сформулированная цель

- Всем участникам работы максимально конкретно, четко и однозначно виден характер и уровень результата;
- Названы по возможности точные сроки получения результата;
- Обозначены допустимые или предельные затраты ресурсов, времени, усилий, которые должны быть при этом использованы