



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
АКАДЕМИЯ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

фестиваль  
управленческих  
практик



# ЭФФЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ

МИНСК, 4-18 декабря, 2023

Министерство образования Республики Беларусь  
Государственное учреждение образования  
«Академия последипломного образования»

# ЭФФЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ

**Сборник материалов фестиваля управленческих практик**

Минск, 4–18 декабря 2023 г.

*Электронное издание*

Минск ♦ АПО  
2024

**УДК 371**  
**ББК 74.202.5**  
**Э94**

**Р е ц е н з е н т ы:**

старший преподаватель кафедры педагогики и менеджмента образования государственного учреждения образования «Академия последипломного образования» *В. С. Кулик*; директор государственного учреждения образования «Коссовская средняя школа им. А. Зайко» *В. В. Калиновская*

**Эффективный** анализ [Электронный ресурс]: сборник материалов Э94 фестиваля управленческих практик, 4–18 декабря 2023 г. / ГУО «Академия последипломного образования». – Минск: АПО, 2024.

ISBN 978-985-495-550-6.

В сборнике представлены материалы фестиваля управленческих практик, отражающие аналитическую деятельность руководителей и заместителей руководителей учреждений образования.

Материалы сборника иллюстрируют опыт использования эффективных методов и приемов анализа и проектирования деятельности учреждения образования, представляют практические разработки педагогических советов, методических мероприятий, направленных на организацию коллективного анализа деятельности.

Тексты статей, методических разработок фестиваля представлены в авторской редакции.

Адресуется руководителям учреждений дошкольного, общего среднего, специального образования, специалистам дополнительного образования взрослых.

**УДК 371**  
**ББК 74.202.5**

ISBN 978-985-495-550-6

© ГУО «Академия последипломного образования», 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1 АНАЛИЗ И АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	5
<b>Вязгина В. И.</b> Способы диагностики качества воспитания в учреждениях общего среднего образования .....	5
<b>Мацукевич А. В.</b> Основные подходы к организации анализа деятельности учреждения образования за год .....	13
<b>Романова Т. Д., Галковская И. В.</b> ИОМ руководителя как эффективный инструмент анализа и непрерывного совершенствования управленческих компетенций .....	22
<b>Стаскевич Г. А.</b> Анализ и принятие управленческих решений как функция педагогического совета.....	28
РАЗДЕЛ 2 ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ПРИЁМЫ АНАЛИЗА. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ АНАЛИЗА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА И УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ .....	35
<b>Вязгина В. И.</b> Воспитательный потенциал урока и его диагностика .....	35
<b>Контанистова Д. В., Волкова С. И.</b> Оценка качества труда сотрудников через продукт «Эффективный контракт» .....	42
<b>Ляшук О. Н., Тарнапович С. Г.</b> Использование метода SWOT-анализа при разработке программы развития учреждения образования .....	45
<b>Ранцевич Е. И.</b> Рефлексивный анализ педагогической деятельности – основа саморазвития .....	48
<b>Свирипа С. Н.</b> Развитие аналитических умений педагогов методами стратегии форсайта в контексте реализации инновационного проекта .....	55
<b>Северин С. В.</b> Технологии и формы организации коллективного анализа деятельности учреждения образования .....	61
<b>Совца Т. Е.</b> Анализ деятельности учреждения образования при проведении заседания педагогического совета.....	68
<b>Угляница О. Н.</b> Анализ работы: от выявления проблем к определению направлений деятельности .....	75
РАЗДЕЛ 3 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ .....	83
<b>Бороденко Е. И.</b> Анализ методической работы в ходе осуществления самоконтроля за обеспечением качества образования.....	83

<b>Дмитриева О. К.</b> Анализ результатов процедур независимой оценки качества образования: проблемы и решения.....	90
<b>Клімовіч Т. Ю.</b> Самакантроль як рэсурс упраўленчай дзейнасці .....	96
<b>Кравчук Т. Я.</b> Повышение качества образовательного процесса через самоанализ и анализ учебных занятий.....	103
<b>РАЗДЕЛ 4 МАТЕРИАЛЫ ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ.....</b>	<b>112</b>
<b>Вольнец Л. П.</b> Управление развитием педагогических кадров как ключевой компонент их профессионального и личностного роста.....	112
<b>Долгих И. С.</b> Кластерная модель сетевого взаимодействия в деятельности управленческой команды .....	118
<b>Дудковская С .А.</b> Технология подготовки заседания педагогического совета.....	122
<b>Кажэмская В. У.</b> Паседжанне педагагічнага савета па тэме «Самааналіз педагагічнай кампетэнтнасці як адзін з рашаючых фактараў забеспячэння якасці адукацыі».....	131
<b>Лук’янец В. У.</b> Сістэма арганізацыі даследчай дзейнасці педагогаў як інавацыйны носьбіт сучаснай адукацыі .....	137
<b>Кецко О. А.</b> Коучинговые инструменты в обобщении опыта педагогической деятельности учителя.....	143
<b>Ранцевич Е. И.</b> Фестиваль педагогических идей «3М: моя Методическая Мозаика» как эффективная форма самоанализа и презентации опыта по теме самообразования.....	149
<b>Северин С. В.</b> Заседание педагогического совета по теме «Приоритетные направления деятельности гимназии по повышению качества образования».....	156
<b>Яцухно О. Н.</b> Развитие профессиональной компетентности педагогов как фактор повышения качества образования .....	161

# РАЗДЕЛ 1

## АНАЛИЗ И АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ВЯЗГИНА ВАЛЕНТИНА ИВАНОВНА,

доцент, кандидат педагогических наук,

доцент кафедры психологии, содержания и методов воспитания

Государственное учреждение образования

«Академия последипломного образования», г. Минск, Республика Беларусь

### СПОСОБЫ ДИАГНОСТИКИ КАЧЕСТВА ВОСПИТАНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

В статье описывается сущность качества воспитания в Республике Беларусь. Дается описание проведения диагностики качества воспитания в учреждениях общего среднего образования. Приведены некоторые примеры диагностики.

Главной и, как никогда, социально востребованной и актуальной задачей системы образования Республики Беларусь является совершенствование воспитания, как основы педагогического процесса в учреждениях общего среднего образования. Воспитание предполагает создание специальных педагогических условий в образовательном процессе с целью формирования у обучающихся значимых для общества личностных свойств и качеств.

Качество воспитания – категория, которая определяет *соотношение между поставленными в этой области целями и реально полученными результатами* [1].

Для совершенствования воспитания необходимо проводить диагностику его качества. В критериально-оценочный комплекс качества воспитания включается достаточно широкий спектр критериев и показателей. Критерии – (мерило оценки) это признаки, характеристики, на основе которых производится оценка качества воспитания. Показатели – это измерители, которые позволяют судить о состоянии качества воспитания на основе индикаторов (то, что позволяет определить состояние контролируемого процесса).

Качество воспитания в учреждении образования определяется соотношением уровня созданных условий, процесса, содержания и результатов воспитания в соответствии с потребностями и ожиданиями общества и государства в развитии и формировании личности.

Качество созданных *условий* воспитания определяется по следующим *критериям*: качество *управления* воспитанием, качество *обеспечения ресурсами* воспитания. Таким образом, качество обеспечения условий воспитания возможно оценить, ответив на вопрос: Насколько успешно организована управленческая работа с педагогами, осуществляющими воспитание учащихся в учреждении образования, работа с семьями, с социумом? Это выражается в том, что в управлении учреждением общего среднего образования существует:

наличие механизмов стимулирования, организация контроля, самоконтроля и мониторинга качества воспитания;

организация взаимодействия с заинтересованными структурами, коллективами, отдельными людьми в интересах учащихся;

использование воспитательного пространства социума;

организация психолого-педагогической, юридической и другой помощи семье, учащемуся, педагогу;

наличие нравственно-психологического климата в коллективе и гуманных отношений в процессе педагогического взаимодействия.

Качество обеспечения *ресурсами* воспитания можно выявить, ответив на второй вопрос: Насколько учреждение образования обеспечено необходимыми ресурсами воспитания (нормативное, кадровое, материально-техническое, информационное, методическое обеспечение).

Для выявления *качества созданных условий* используются методы: изучение документации, анкетирование, педагогический анализ воспитательных дел и мероприятий, проводимых в учреждении общего среднего образования, метод наблюдения, беседы и др. Показатели на основе диагностических методов могут быть выражены количеством, уровнем, процентом, качественным описанием.

Например, можно использовать *методику наблюдения воспитательного мероприятия*. Наблюдение воспитательного мероприятия – это специально организованное, целенаправленное восприятие действий и поступков педагога и воспитанников, а также внешних проявлений их чувств, эмоций в процессе воспитательного мероприятия. Целью наблюдения является фиксация и накопление существенных педагогических фактов для их последующей систематизации, осмысления. Наблюдающий обобщает, анализирует эти факты, делает соответствующие выводы о деятельности и поведении педагога и воспитанников, об эффективности воспитательного мероприятия, степени его воздействия на сознание и чувства детей, на формирование их личностных качеств.

В зависимости от цели посещения мероприятия цель наблюдения уточняется, конкретизируется. Так, например, если главной целью посещения является оказание методической помощи педагогу (молодому специалисту), то целью наблюдения становится выявление, фиксирование той цепочки фактов, тех педагогических ситуаций, которые являются причиной сравнительно невысокой результативности мероприятия, однако, особо отмечаются все удачные моменты в работе педагога.

Если смысл посещения в контроле качества воспитательной работы, то цель наблюдения – установление совокупности педагогических фактов, характеризующих реализацию принципов воспитания, тех конкретных требований, которые предъявляются к любому воспитательному мероприятию.

Если цель посещения – изучение педагогического опыта, то цель наблюдения – выявление системы фактов, характерных способов работы опытного педагога. Критерии оценки (анализа) воспитательного мероприятия определяет руководитель учреждения образования на основе нормативно-правовых актов.

О качестве воспитания как *организованного процесса* можно судить по следующим критериям: *целеполагание, содержание, педагогическое сопровождение и поддержка*.

Ответим на вопросы:

Насколько качественно *в целеполагании* конкретизированы цели и задачи и насколько реально их достижение; соответствуют ли цели и задачи потребностям государства и общества; согласованы ли цели, задачи и содержание?

Насколько качественно реализован воспитательный потенциал учебной и внеучебной деятельности учащихся?

Насколько качественно организовано взаимодействие с семьями обучающихся и с социумом?

***Содержание воспитания*** оценивается по качеству материала для усвоения учащимися знаний, выработке у них умений, навыков, способов нравственной деятельности и поведения, а также по использованию материала, позволяющего осуществлять личностное развитие обучающихся в интеллектуальном, познавательном, психологическом, духовно-нравственном, физическом аспектах.

*Педагогическое сопровождение и поддержка* оцениваются по ниже названным критериям: соответствие цели и возрасту применяемых в воспитании технологий, форм и методов организации мероприятий воспитательной направленности; организация педагогического взаимодействия; организация взаимодействия с семьёй и социумом; наличие общественно-значимых традиций в учреждении общего среднего образования; организация информационной работы; организация работы музеев, клубов общественно-политической и гражданско-патриотической направленности; организация работы объединений по интересам; эффективность деятельности органов самоуправления; качество работы первичных организаций; организация культурно-массовых, спортивно-оздоровительных и туристско-краеведческих мероприятий; качество работы по охране здоровья обучающихся; эффективность профилактики правонарушений, профилактики зависимостей; организация общественно полезного труда; участие в разнообразных видах деятельности по охране окружающей среды.

Для выявления качества педагогического сопровождения и поддержки используются *методы наблюдения, беседы, анкетирования, групповой и*

*индивидуальной самооценки, педагогического и психологического тестирования, методы изучения и анализа педагогической документации, диагностические методики исследования состояния отношений, общения и деятельности в сообществе детей и взрослых, способы индивидуального и коллективного анализа и самоанализа проводимых дел.*

Например, при использовании метода *наблюдения* предлагается такой алгоритм действий:

1. Уточните объект наблюдения (что будете наблюдать?)
2. Осмыслите цель наблюдения (что хотите узнать?)
3. Выясните, что необходимо для проведения наблюдения (условия);
4. Подумайте, как будете действовать? Разработайте план проведения наблюдения и оформите его.
5. Выберите, как и когда будете фиксировать наблюдаемые явления.
6. Определите, каким образом (способом) будете регистрировать полученную информацию (составите таблицу, график...).
7. Наблюдение проведите не менее 2-х раз.

В процессе диагностики: зафиксируйте, что и как происходило, – признаки наблюдаемых процессов; проанализируйте, как полученные новые данные согласуются с тем, что знали раньше; сформулируйте основные выводы.

Воспитание тем эффективнее и качественнее, чем больше его результаты совпадают с целями.

Определяя качество воспитательной работы, мы определяем, анализируя, насколько адекватны поставленным целям содержание работы, выбранные технологии, методы, приёмы, средства и формы, насколько учтены педагогические и психологические условия, среда, социум и другие.

Качество **результатов воспитания** проявляется: в уровне культуры отношений в коллективе и оценивается по организации взаимодействия, по наличию активности, по работе самоуправления, по наличию психологического комфорта; в уровне культуры предметно-пространственных отношений

(оценивается эстетический облик учреждения образования, наличие символики, традиций и т.д.); *в уровне воспитанности обучающегося.*

О качестве *воспитанности учащегося* можно судить по наличию у него нравственных знаний, установок, ценностей, по развитию у него нравственного сознания и самосознания, по проявлению позитивных отношений к базовым общественным и общечеловеческим ценностям, по проявлению у него нравственного поведения по отношению к себе, другим людям и, в целом, к окружающему миру.

Результативность воспитания осуществляется *методами экспертной оценки, индивидуальной и групповой самооценки, приемами и способами анализа продуктов творческой деятельности обучающихся, тестированием, методом математической, или статистической, обработки полученных результатов* (это метод, когда *считается частота* проявления, например, активности или другого качества у конкретного учащегося с позиции классного руководителя, родителей и актива класса, и средняя составляющая выводится путем математических действий) и другие.

*Уровень воспитанности обучающихся оценивается на основе диагностики по показателям уровня развития их личностных характеристик, таких как (критерии):* ценностные ориентации обучающихся, выраженные в интересах к различным сферам деятельности и общения; направленность личности обучающихся (потребности, мотивы, мировоззрение); принятие идеологии белорусского государства; способность к саморегуляции, дисциплинированность, способность противостоять негативным тенденциям; операциональные умения (умения соблюдать этикет, организаторские способности, стремление к сотрудничеству, умение договариваться, распределять обязанности и т.д.); личностные качества, выражающиеся в отношении к себе, другим людям, предметам и явлениям окружающего мира, в соответствии с основными составляющими воспитания, определенными в Концепции непрерывного воспитания детей и молодежи[2] и образовательных стандартах общего среднего образования [3].

*Сущность диагностики состоит в том, чтобы:*

обнаружить изменения характеристик личности;  
увидеть нормы или отклонения в их развитии;  
определить степень (уровень) развития;  
проанализировать полученные факты;  
установить закономерности, причины, вызывающие изменения характеристик личности;  
выработать план дальнейшей воспитательной работы.

Отбор методов диагностики уровня воспитанности осуществляется с учетом каждой конкретной ситуации, учреждения образования, возраста обучающихся и особенностей коллектива. Результативность выражается в показателях (наблюдаемых признаках поведения и сознания на основе индикаторов). Педагогам необходимо определить, в какой степени или на каком уровне проявляются все вышеназванные критерии. Таким образом, для реализации на практике диагностики качества воспитания необходимо выбрать методики и освоить инструментарий изучения качества воспитания.

При этом могут использоваться: *изучение документации, анкетирование педагогов, обучающихся; педагогическое и психолого-педагогическое тестирование; методы групповой и индивидуальной самооценки; наблюдения; беседы; педагогический анализ воспитательных дел и мероприятий, методы общественной аттестации и другой инструментарий.*

Диагностика качества воспитания в учреждениях общего среднего образования позволяет установить:

степень соответствия содержания и организации процесса воспитания требованиям нормативной правовой базы, запросам общества;  
состояние профессионального роста педагогов,  
уровень состояния воспитанности обучающихся;  
уровень достижения личностных результатов обучающихся;  
степень удовлетворенности субъектов жизнедеятельностью учреждения образования;

эффективность привлечения к организации процесса воспитания социальных партнеров (учреждений дополнительного образования, гражданско-патриотических клубов и др.);

уровень профессиональной компетентности руководителей и преподавателей учреждения образования, их мастерства, взаимодействия, правильности принятия управленческих решений и контроля развития воспитания на уровне учреждения общего среднего образования.

На данный момент системой образования накоплен большой диагностический инструментарий по изучению качества воспитания в учреждениях общего среднего образования. Однако данные материалы разрозненны, требуют систематизации и должны быть научно обоснованны.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Педагогика: учебник для бакалавров / Л.П. Крившенко [и др.]; под ред. Л.П. Крившенко, 2-е изд. – Москва: Проспект, 2021.

2. Концепция непрерывного воспитания детей и учащейся молодежи в Республике Беларусь. Приложение к постановлению Министерства образования Республики Беларусь от 15 июля 2015 № 82. – Режим доступа: [http : / www / pravo.by](http://www.pravo.by). Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Дата доступа: 02.11. 2023.

3. Об утверждении образовательных стандартов общего среднего образования : постановление Министерства образования Респ. Беларусь, 26. дек. 2018, № 125 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21933745p&p1=1>. – Дата доступа: 01.11.2023.

МАЦУКЕВИЧ АЛЛА ВАСИЛЬЕВНА,  
методист центра развития дополнительного образования взрослых  
Государственное учреждение образования  
«Академия последиplomного образования», г. Минск, Республика Беларусь

## **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ЗА ГОД**

Статья представляет собой развёрнутый комментарий к методическим рекомендациям по составлению плана работы учреждения образования на учебный год, разработанным государственным учреждением образования "Академия последиplomного образования".

План работы учреждения образования на учебный год (далее – годовой план) является важнейшим локальным документом учреждения образования. Он представляет собой комплексную программу коллективной деятельности, в которой конкретно определены цель и задачи деятельности, формы и пути достижения намеченного результата; основные направления, содержание, сроки и исполнители намеченного.

Годовой план служит важным средством управления деятельностью педагогического и ученического коллективов; деятельностью всех значимых объектов учреждения образования; обеспечением условий для достижения прогнозируемых результатов.

При разработке годового плана следует учитывать следующее:

подготовка плана требует временных затрат, она осуществляется в течение 4-5 месяцев, соответственно требует планирования и организации деятельности педагогического коллектива в этот период. В рекомендациях по составлению плана работы учреждения образования на учебный год определён алгоритм разработки и утверждения годового плана: апрель – время первого, подготовительного этапа, на котором продумывается работа педагогического коллектива по разработке плана и организуется в соответствии с приказом руководителя учреждения образования; утверждение плана осуществляется педагогическим советом учреждения образования в августе;

планированию предшествует всесторонний анализ деятельности учреждения образования; коллективно осуществляемый итоговый анализ выступает мощным средством формирования коллективного субъекта управления. Соответственно, при организации работы по составлению годового плана очень важным представляется продумать систему механизмов, методов, технологий и форм, которые позволят обеспечить коллективную работу над анализом итогов проделанной работы. Это должны быть не только традиционные совещания при директоре (заместителе директора), но и специально подготовленные методические мероприятия с использованием различных форм и приемов коллективной деятельности, а также методов и приёмов анализа;

определение целей и задач деятельности учреждения образования осуществляется на основе анализа;

задачи определяются с учетом значимости и масштабности выявленных в ходе анализа педагогических проблем;

каждое из планируемых мероприятий направлено на решение конкретных задач и ведёт к достижению цели;

форма годового плана (текстовая; табличная; матричная) определяется администрацией с учетом ее удобства при использовании.

Таким образом, эффективность годового плана определяется качеством процедуры проектирования плана и качеством проведения итогового педагогического анализа.

По мнению специалистов в области менеджмента, значимость педагогического анализа итогов учебного года в процессе внутришкольного управления состоит в следующем:

анализ позволяет научно обосновать и сформулировать цели и задачи деятельности педагогического коллектива на новый учебный год, таким образом, он является не только моделью состояния дел в учреждении образования, но и планом-моделью движения вперед;

способствует определению основных направлений самоконтроля, системы мер по дальнейшему совершенствованию образовательного процесса;

позволяет планомерно из года в год совершенствовать те или иные внутришкольные процессы, сохранять традиции, внедрять новое;

помогает установить преемственность между деятельностью уходящего и нового учебного года и обеспечить реализацию цели и задач программы развития учреждения образования.

Анализ итогов работы за год – это видение реальной картины, на основании которой каждому педагогу можно показать логику перехода от многочисленных фактов повседневного труда к обобщающим истинам, что усиливает объективность восприятия собственного труда, его значимости для учреждения образования [1].

Специалистами в области менеджмента предлагаются разные подходы к организации итогового анализа. Руководство учреждения образования в праве самостоятельно выбрать любую из предлагаемых специалистами схем анализа.

Рассмотрим основные подходы к проведению педагогического анализа таких авторов, как Ю.А. Конаржевский, В.И. Зверева, М.М. Поташник, В.С. Лазарев (схемы анализа) [2].

Схема анализа итогов учебного года по Ю.А. Конаржевскому построена в логике: от анализа управленческой деятельности – к анализу результатов деятельности учреждения образования:

1. Эффективность и действенность внутришкольного управления (управленческой деятельности)

Цель анализа – определить степень влияния внутришкольного управления на развитие педагогического процесса, формирование его результативности, включение школы в режим развития

1.1. Работа аппарата управления по созданию педагогического коллектива единомышленников.

1.2. Влияние процесса управления на формирование отношений сотрудничества, творческой атмосферы в коллективе.

1.3. Эффективность управленческих воздействий

1.4. Состояние и действенность деятельности администрации по целеполаганию, планированию, организации деятельности.

1.5. Характер и действенность внутришкольного контроля (самоконтроля).

1.6. Результативность управления инновационными процессами (если есть).

1.7. Эффективность работы педагогического совета.

1.8. Анализ финансово-хозяйственной деятельности.

2. Состояние, эффективность и действенность инновационной работы в школе (если есть)

Цель анализа – составить представление о научном уровне, систематичности, действенности инновационной деятельности, ее влиянии на развитие личности педагога и учащихся.

3. Состояние и продуктивность методической работы в школе

Цель анализа – определить уровень продуктивности методической работы, вывить ее роль в процессе включения педагогического коллектива в режим развития.

3.1. Оценка диагностического характера методической работы.

3.2. Эффективность деятельности методических формирований.

3.3. Состояние и действенность работы педагогов по самообразованию.

4. Состояние и действенность качества преподавания и организации процесса обучения

Цель анализа – показать уровень соответствия преподавания нормативным требованиям (стандарты), определить связь между качеством деятельности учителей и уровнем развития учащихся, качеством знаний

4.1. Состояние психолого-педагогического изучения учащихся.

4.2. Уровень дифференциации и индивидуализации обучения.

4.3. Использование инновационных практик, эффективных образовательных технологий.

4.4. Качество образования.

## 5. Состояние работы с родителями

Цель анализа – определить степень единства деятельности семьи и школы, проанализировать эффективность и действенность воспитательной работы

## 6. Уровень воспитанности учащихся

Цель анализа – показать результаты воспитательной работы, связав их причинной связью с качеством работы классных руководителей, влиянием семьи и среды, уровнем использования воспитательного потенциала урока.

## 7. Состояние здоровья и физического развития учащихся

8. Взаимодействие педагогического и ученического коллективов с внешней средой

## 9. Итоги. Оценка конечных результатов работы

Цель анализа – подвести итоги деятельности за год, определить уровень развития образовательного пространства, наметить пути устранения причин выявленных в ходе анализа недостатков. Определить цели и задачи деятельности на следующий учебный год.

Схема анализа итогов учебного года по В.И. Зверевой предполагает осуществление итогового педагогического анализа на основе нескольких операций:

1. Определить цели анализа, подходы к его осуществлению (по конечным результатам, по направлениям, по разделам годового плана).

2. Расчленить целое (весь объём информации) на части с учетом выбранного подхода.

3. Оценить каждую часть.

4. Установить связи между частями и каждой части с целым через количественную и качественную оценки их влияния на решение задач учебного года.

5. Сделать общее заключение об итогах работы школы, состоянии педагогического процесса и факторах, положительно и отрицательно влияющих на это состояние.

б. Сформулировать первоочередные проблемы, цели и задачи нового учебного года.

В.И. Зверева предлагает проводить педагогический анализ исходя из структуры и целей анализа. Приведем пример комплексной структуры анализа итогов учебного года.

1. Общая оценка выполнения целей и задач

Какие цели и задачи были поставлены?

Какие задачи и насколько полно решены? Причины невыполнения (частичного выполнения) задач

Каким образом повлияло решение задач на качество образовательного процесса? Какие изменения произошли?

2. Выполнение системы мероприятий, направленных на достижение целей учебного года

Количественная оценка выполнения системы мероприятий по каждому разделу плана

Причины невыполнения.

Выявление типичных причин (динамика по годам)

3. Анализ конечных результатов деятельности

Состояние качества знаний и динамика их изменений

Каким образом система запланированных мероприятий способствовала росту (снижению) качества? Перечень факторов, положительно повлиявших на качество образования. Факторы, отрицательно повлиявшие на качество знаний. Причины их появления.

Аналогичный анализ можно провести по всем направлениям деятельности.

4. Педагогические проблемы. Цели и задачи в новом году.

Схема анализа итогов учебного года по М.М. Поташнику и В.С. Лазареву предполагает движение «от конца к началу», то есть от выявления того, что не удовлетворяет в результатах работы к недостаткам образовательного процесса, порождающим недостатки в результатах, а затем к недостаткам в условиях, определяющим дефекты образовательного процесса. Данный способ позволяет

отсекать несущественные для конечного результата области поиска проблем и оставлять в поле зрения наиболее значимые, тем самым процесс анализа рационализируется.

Реализация такой схемы предусматривает: анализ результатов; анализ организации образовательного процесса; анализ условий.

1. Анализ результатов (осуществляется с позиций соответствия социального заказа и запланированных результатов результатам реальным):

уровень обученности

личностное развитие учащихся

здоровье и здоровый образ жизни

уровень воспитанности учащихся

2. Анализ организации процесса

Выявление недостатков по каждому направлению деятельности: Оценка степени влияния каждого недостатка, выделение основных (не более трех)

3. Анализ условий

Выявление проблем с объяснением причин существования каждой из них. Формулирование ранжированного по значимости перечня проблем.

В Методических рекомендациях, предлагаемых государственным учреждением образования «Академия последипломного образования», предлагается схема анализа, разработанная на основе синтеза существующих подходов: анализ деятельности учреждения образования, как и планирование деятельности, начинаем с управления; анализируем не только результаты, но и организацию образовательного процесса, созданные условия. В то же время предлагаемая схема анализа построена на основе направлений, закрепленных в структуре годового плана:

Общее управление учреждением образования (эффективность и действенность управленческой деятельности)

Организационно-педагогическое обеспечение получения учащимися общего среднего образования (нормативное правовое обеспечение деятельности учреждения образования; обеспечение условий для получения образования)

Организация образовательного процесса (состояние и качество преподавания и образовательного процесса; личностное развитие учащихся)

Организация воспитательной работы (состояние и результативность воспитательной работы; уровень воспитанности учащихся)

Обеспечение социально-педагогической поддержки и психологической помощи учащимся (психолого-педагогическое сопровождение)

Организация работы с педагогическими кадрами (состояние и результативность методической работы)

Организация финансово-хозяйственной деятельности (учебно-материальная база и финансовое обеспечение деятельности).

В таком случае примерная структура итогового анализа выглядит следующим образом:

1.1. Введение. Общая характеристика учреждения образования

1.2. Анализ процесса управления учреждением образования по реализации цели и задач учебного года

1.2.1. Оценка планирования, организации деятельности, контроля и регулирования

1.2.2. Оценка деятельности органов самоуправления по достижению цели и задач

1.2.3. Анализ результатов самоконтроля

1.3. Анализ работы с педагогическими кадрами

1.3.1. Анализ результативности повышения квалификации и аттестации педагогических кадров

1.3.2. Анализ системы методической работы

1.3.3. Анализ результативности экспериментальной и инновационной деятельности (если есть)

1.4 Анализ результативности образовательного процесса

1.5. Анализ организации воспитательной работы

1.5.1. Анализ реализации основных направлений плана воспитательной работы учреждения образования на учебный год

1.5.2. Оценка социально-педагогической поддержки и психологической помощи учащимся

1.5.3. Оценка эффективности работы педагогического коллектива по сохранению здоровья учащихся

1.6. Анализ состояния финансово-хозяйственной деятельности учреждения образования

1.7. Выводы и определение задач на новый учебный год

Кроме того, что данный подход упрощает структуризацию годового плана на основе анализа, осуществление анализа в такой последовательности также позволяет показать взаимосвязь между управленческой деятельностью, достаточностью (недостаточностью) созданных условий для реализации задач, уровнем организации образовательного процесса и конечными результатами обучения и воспитания.

В то же время, несомненно, в организации самого процесса анализа каждый руководитель и участник аналитической деятельности использует те подходы, которые для него наиболее удобны.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление современным учреждением образования / Г.Г. Глинский [и др.] ; под общ. ред. Г.Ф.Бедулиной, А.А.Глинского. – Минск : Зорны Верасок, 2013. – С. 222–223.

2. Мокейчик, Г.Г. Педагогический анализ итогов учебного года : метод. пособие / Г.Г.Мокейчик. – Минск: Новое знание, 2010. – С. 12 – 42.

РОМАНОВА ТАТЬЯНА ДМИТРИЕВНА,

доцент центра непрерывного повышения профессионального мастерства  
педагогических работников

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного  
профессионального образования «Псковский областной институт повышения  
квалификации работников образования», г. Псков, Российская Федерация

ГАЛКОВСКАЯ ИРИНА ВАСИЛЬЕВНА,

кандидат педагогических наук  
заместитель директора по учебно-воспитательной работе  
Муниципальное бюджетное образовательное учреждение  
«Псковская инженерно-лингвистическая гимназия»  
г. Псков, Российская Федерация

## **ИОМ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА И НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В статье представлена модель наставничества «администратор-администратор», изложена сущность документа «Индивидуальный образовательный маршрут руководителя», который выступает важнейшим инструментом, обеспечивающим анализ и на его основе непрерывное и взаимное совершенствование управленческих компетенций наставляемого и наставника.

В конце 2018 года в России был утвержден национальный проект «Образование», одну из ведущих ролей в реализации которого играет наставничество, выступающее в условиях модернизации системы образования как инструмент повышения качества образования. Наставничество как форма взаимодействия более опытного и (или) более успешного человека с другим человеком, обладающим меньшим опытом, умениями, является традиционным для любой сферы деятельности. В зависимости от инициатора взаимодействия меняется контекст и, соответственно, цели, содержание и инструментарий обмена опытом.

В частности, наставничество является обязательной формой помощи образовательным организациям (далее – ОО) и педагогам, показывающим низкие образовательные результаты. Определение наставников из числа людей, «внешних» по отношению к сопровождаемой школе – руководителей ОО и заместителей руководителей ОО или методических центров, специалистов органов управления образованием и т.д., выводит модель наставничества «педагог-педагог» в новую плоскость – взаимодействие на уровне управления образовательной организацией. Наиболее продуктивным вариантом модели наставничества «педагог-педагог» является взаимодействие заместителя директора и заместителя директора. Почему?

Директор – стратег, у него есть видение того, какой должна быть школа. С директором куратор / наставник определяет перспективы и цели совместной работы, согласовываются все документы и так далее. Директор несет ответственность за все, что происходит в школе, в том числе, за результативность работы по повышению качества образования. Но знакомство с опытом работы разных школ показывает, что даже если наставник и наставляемый – директора, то непосредственная работа с коллективом и, в большинстве случаев, с родителями обучающихся поручается заместителю директора. Заместитель директора, как правило, практикующий учитель и, как учитель, входит в состав соответствующего методического объединения. В силу этого завуч является одновременно и членом управляющей команды, и членом педагогической команды, воплощением управленческих решений. Он обеспечивает циркуляцию информации и обратную связь. Поэтому, взаимодействуя с завучем, куратор одновременно работает с представителем и управленческой команды, и педагогического коллектива. Это позволяет оперативно реагировать на ситуацию, вносить изменения в документы, организацию работы, коммуникацию с родительской общественностью и т.д.

В связке «администратор-администратор» можно прицельно, точно, работать с выявленными рисками, рационально используя внутренние ресурсы образовательной организации, а также экономя время, силы, средства на поиске

и привлечении внешних ресурсов. Что, собственно, и есть эффективность – достижение наилучших результатов с наименьшими ресурсными затратами.

Рассмотрим еще один плюс такой формы наставничества. Мы сегодня переживаем этап трансформации методической работы: уже не стало методических объединений замов, методических семинаров в очном, живом формате, а новая система еще только складывается. Но потребность в обмене опытом, информацией, в знакомстве с тем, как это делают другие, осталась. В этих условиях модель наставничества «администратор-администратор» позволяет компенсировать эти дефициты. И опять же, заместитель директора анализирует другой опыт и с позиции администратора, и с позиции учителя, то есть, «полным спектром». При этом из всего спектра он «выхватывает» то, что полезно, применимо в его школе. По сути, происходит персонифицированный отбор информации, что обеспечивает возможность развития самого заместителя и педагогического коллектива, в который он приносит новую информацию.

Важнейшим инструментом, обеспечивающим анализ и на его основе непрерывное и взаимное совершенствование управленческих компетенций наставляемого и наставника, является документ, который называется «Индивидуальный образовательный маршрут руководителя» (далее ИОМ). Его основное назначение – создание условий для непрерывного роста профессионального мастерства руководителей/заместителей руководителей школы, а именно: анализ профессиональных дефицитов, повышение уровня овладения ключевыми профессиональными компетенциями, актуальными образовательными технологиями, вовлечение в активный процесс функционирования и развития региональной системы образования. Что позволяет считать ИОМ инструментом развития управленческих компетенций.

Прежде всего, ИОМ – это документ, в котором анализ, планирование и контроль в процессе совершенствования управленческих компетенций неразрывно связаны и взаимно обуславливают друг друга. Для проектирования ИОМ анализируются данные различных мониторингов, самообследования школы, результаты государственной итоговой аттестации обучающихся,

региональные статистические данные и т.п. В ходе работы над созданием ИОМ руководителя добавилась индивидуальная диагностика компетентностей руководителя (директора или заместителя директора), что открыло новые возможности этого документа. Во-первых, это позволило преодолеть разрозненность анализа на уровне образовательной организации в целом, на уровне организации образовательного процесса и на уровне деятельности руководителя (управленческой команды). При сопоставительном анализе дефицитов (рисков), выявленных на каждом из уровней, можно определить области совпадений, которые в наибольшей степени препятствуют выходу из кризисной ситуации, являются главными ограничениями для повышения качества образования в данной конкретной образовательной организации.

Во-вторых, в процессе разноуровневого сопоставительного анализа удастся определить возможности компенсации отдельных выявленных дефицитов за счет более эффективного использования имеющихся в школе ресурсов. Например, такие риски как «Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников» и «Недостаточный уровень использования современных педагогических технологий» удастся компенсировать за счет создания или совершенствования внутришкольной системы повышения квалификации или методического сопровождения учителей.

Таким образом, уже на первых шагах работы по созданию ИОМ и руководитель-наставляемый, и руководитель-наставник совершенствуют аналитические умения, рассматривая школу как целостную систему, в которой все компоненты взаимосвязаны и все влияют на качество образования. В этом случае разрозненные данные мониторингов, образовательной статистики и прочих исследований перестают быть «просто информацией», они становятся отправной точкой для определения целей и планирования процессов, способствующих повышению качества образования, качества организационных процессов, качества управленческой деятельности.

Одним из самых существенных затруднений, с которым сталкивается большинство руководителей, участвующих в проекте по наставничеству, является формулирование целей, в том числе, целей своего профессионального развития в процессе реализации индивидуального образовательного маршрута. В грамотно сформулированной цели фокусируется результат анализа и определяется желаемый результат, обозначаются самые значимые количественные или качественные характеристики, направления работы – в чем, за счет чего, каким образом планируются изменения. Таким образом, уже на этапе формулирования цели начинает определяться ряд показателей и критериев для контроля.

И очень важно, чтобы в формулирование цели управленческим решением были вовлечены не только члены административной команды, но и руководители методических объединений, может быть, наиболее успешные педагоги, активные и неравнодушные родители, представители ученического самоуправления. И это как раз еще один аспект совершенствования управленческих умений, связанный с организацией работы по реализации ИОМ. Решить задачи, предусмотренные маршрутом, руководитель не может в одиночку. В эту работу включается педагогический коллектив, обучающиеся, родительская общественность, партнеры, что позволяет объединить ресурсы и грамотно распределить нагрузку, обеспечить бесперебойную и эффективную циркуляцию информации между всеми участниками образовательных отношений. На этом этапе очень важны управленческие решения, направленные, во-первых, на поддержку и стимулирование тех, кто стремится к успеху. Это может касаться изменений критериев для стимулирующих выплат, различных форм морального поощрения, корректировке в школьной программе наставничества, повышение квалификационной категории, карьерные передвижения и т.д.

Во-вторых, это управленческие решения, нормирующие позитивные изменения и лучшие практики. Например, изменения в организации методической работы школы (Положение о школьной площадке представления

успешных практик), алгоритмы и новые форматы взаимодействия с родителями обучающихся и т.д. Создание таких документов – это одновременно и результат анализа проделанной работы, и инструмент контроля текущей деятельности, и основание для формирования планов на следующий период работы.

Принимая такого рода решения, мотивируя и поддерживая активность участников образовательных отношений по воплощению их в жизнь, руководитель оказывается в ситуации, которая требует его непрерывного профессионального развития.

Названные возможности индивидуального образовательного маршрута руководителя, способствующие совершенствованию управленческих компетенций, безусловно, не единственные, как и управленческие умения, которые могут совершенствоваться и развиваться по ходу его реализации. Но даже отдельные улучшения могут стать мощным стимулом для изменения ситуации, для повышения качества образования. Тем более, что качество образования – это не только оценки наших учеников, это вся совокупность показателей, которая проявляется, в том числе, в имидже школы, в уважении и доверии к работающим в ней педагогам, в авторитете и профессионализме управленческой команды.

СТАСКЕВИЧ ГАЛИНА АДАМОВНА,

директор

Государственное учреждение образования «Лицей Ивацевичского района»

г. Ивацевичи, Брестская область, Республика Беларусь

## **АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ФУНКЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОВЕТА**

Рассматривается процесс анализа деятельности учреждения образования и принятия управленческих решений посредством педагогического совета. Статья содержит практические рекомендации по принятию управленческих решений.

Эффективность управленческой деятельности в учреждении образования во многом зависит от того, как сам руководитель владеет методикой педагогического анализа, как он умеет выявлять причины успехов и недостатков в работе, сопоставлять факты.

Грамотно проведённый анализ управленческой деятельности – это определение путей дальнейшего развития учреждения образования, выявление и устранение недостатков. Такой анализ возможен, если тщательно готовиться, систематически накапливать и правильно обрабатывать информацию в течение учебного года. В ходе анализа должны быть выявлены причинно-следственные связи и определены методы воздействия на эти связи в целях повышения эффективности функционирования и развития учреждения образования.

В обязательном порядке в анализе должна быть критическая оценка результатов и методов деятельности руководства и коллектива, полное и глубокое раскрытие причин успехов и недостатков деятельности, вся информация должна быть подтверждена количественными показателями и их характеристиками. Как правило, необходимо оценивать результаты по всем направлениям деятельности на основе сопоставления реального состояния дел с прогнозируемым. Чёткая формулировка выявленных по результатам деятельности проблем и противоречий, позволит сформулировать цели и задачи на предстоящий учебный год.

На основе полного анализа деятельности необходимо ранжировать проблемы, выбрать наиболее существенные для учреждения. Под каждую проблему определить ценностные ориентиры, сформулировать задачи. Не следует анализ деятельности учреждения образования подменять перечнем проведенных мероприятий или просто статистическими данными. Опытный руководитель в анализе всегда отобразит связь между результатами деятельности и поставленными задачами, направлениями деятельности.

Рассмотрим анализ и принятие управленческих решений как функцию педагогического совета. Педагогический совет – постоянно действующий коллегиальный орган самоуправления учреждения образования. С его помощью осуществляется управление развитием учреждения образования. В первую очередь, к компетенции педагогического совета относится участие в управлении учреждением образования, а также определение приоритетных направлений деятельности учреждения образования. Решения педагогического совета принимаются открытым голосованием большинством голосов при наличии на заседании педагогического совета не менее двух третей его членов. Таким образом, эффективно организованная работа педагогического совета может обеспечить коллегиальное решение значимых для учреждения образования проблем. В связи с этим важным аспектом управленческой деятельности представляется планирование работы педагогического совета в соответствии с целями и задачами учреждения образования на учебный год.

Иногда мы изменяем традиционную структуру заседаний педагогического совета. Практикуем проведение педагогических советов в форме медианаров: <https://clck.ru/32UUcv>, <https://clck.ru/eFwKi>. Однако всегда надо помнить, что итогом работы любого заседания педагогического совета должно стать принятие решений по совершенствованию работы в том или ином направлении. В литературе по менеджменту образования можно встретить разные алгоритмы принятия решений. В своей практике использую стандартный, состоящий из трёх этапов. Вначале определяется проблема и признание необходимости принятия решения. Г.А.Демин в учебном пособии для студентов «Методы принятия

управленческих решений» даёт определение проблеме следующим образом: «Проблема – сложная теоретическая или практическая ситуация, требующая изучения, исследования, разрешения. Она отражает разницу между существующим и желаемым состоянием системы, между существующим и желаемым выходом системы» [1]. В случае если проблема обозначена неправильно, целесообразность всех последующих действий может быть минимальной.

Далее начинается подготовка решения. На этом этапе важно определить значимость и степень срочности проблемы для функционирования учреждения образования, оценить достоинства целого круга возможных решений и выбрать те, которые лучше всего подойдут к существующей проблеме. На этапе принятия проекта решения оправдывают своё применение дискуссионные приёмы «Почему?» и «Что делать?». Эти приёмы помогают определить различные точки зрения участников педагогического совета. Как правило, большинство педагогов высказывают свое мнение. Очень удобно, если участники дискуссии сидят лицом друг к другу, так комфортнее вырабатывать общее решение. Всегда напоминаю, что конструктивное взаимодействие по выработке общего решения предполагает соблюдение некоторых правил:

каждый участник имеет право на собственное мнение;

критикуются идеи, а не люди;

обсуждая одну конкретную проблему, не начинать дискуссию по второй;

нельзя превращать реплику в доклад;

помнить, что «Почему?» – это анализ причин, которые привели к проблеме, например, почему уровень результатов учебной деятельности учащихся по русскому языку у одного педагога значительно ниже, чем у другого? Что послужило причиной?;

«Что делать?» – конкретные предложения для всех участников образовательного процесса на основе анализа информации и данных.

К примеру, по итогам анализа деятельности учреждения выявлена проблема низкого качества знаний учащихся в целом или по отдельным

предметам. Тогда целью деятельности учреждения будет работа над повышением качества образования; конкретизация цели осуществляется с учетом имеющихся ресурсов для ее достижения, например, в условиях профильной подготовки через использование современных образовательных технологий и методик, направленных на формирование метапредметных, предметных и личностных компетенций высокомотивированных учащихся.

Для достижения этой цели необходимо будет обеспечить:

удовлетворение образовательных запросов учащихся,

соответствие образовательного процесса тенденциям развития общества через создание условий для формирования метапредметных, предметных и личностных компетенций высокомотивированных учащихся,

повышение эффективности учебных и факультативных занятий на III ступени обучения.

Так формулируется одна из задач деятельности учреждения по реализации цели, решению обозначенной проблемы. В соответствии с задачей заседание педсовета может иметь следующую тему: «Организация работы с одаренными учащимися по развитию метапредметных и личностных компетенций на III ступени общего среднего образования». На заседании педсовета уместно будет рассмотреть следующие вопросы:

Об использовании современных образовательных технологий, направленных на формирование метапредметных, предметных и личностных компетенций высокомотивированных учащихся, при проектировании учебных занятий по ... (любой учебный предмет);

О визуализации учебной информации по ... (любой учебный предмет) как эффективном средстве формирования предметных компетенций учащихся;

О формировании предметных и личностных компетенций учащихся посредством организации их самостоятельной познавательной деятельности на учебных занятиях по ... (любой учебный предмет);

Об организации работы с одаренными учащимися по развитию метапредметных и личностных компетенций на факультативных занятиях по ... (любой учебный предмет);

О системе работы с высокомотивированными учащимися при подготовке к олимпиаде по основам финансовой грамотности.

Итогом заседания педагогического совета, как вариант, становится принятие следующих решений с указанием исполнителей и сроков:

Заместителю директора по учебно-методической работе Ф.И.О:

подготовить рекомендации для педагогов в форме информационно-методического бюллетеня по теме «Организация работы с одаренными учащимися по развитию метапредметных и личностных компетенций на III ступени общего среднего образования» до ... (указываем срок исполнения);

организовать обновление и структурирование материалов, размещённых на сайте учреждения в рубрике «Методическая копилка», по всем учебным предметам до ... (указываем срок исполнения);

разработать и провести цикл мероприятий по обмену опытом использования эффективных технологий, направленных на формирование метапредметных, предметных и личностных компетенций высокомотивированных учащихся на III ступени общего среднего образования (указываем срок исполнения и ответственных);

учителю (указываем учебный предмет, Ф.И.О.) систематизировать накопленный опыт по использованию метода визуализации учебного материала на уроках для публикации на официальном сайте учреждения до ... (указываем срок исполнения);

учителю (указываем учебный предмет, Ф.И.О.) активизировать самостоятельную деятельность высокомотивированных учащихся для участия в конкурсе исследовательских работ до ... (указываем срок исполнения);

учителю (указываем учебный предмет, Ф.И.О.) опубликовать на сайте учреждения материалы из опыта работы с одаренными учащимися по развитию

метапредметных и личностных компетенций на факультативных занятиях до ... (указываем срок исполнения);

заместителю директора по учебной работе Ф.И.О.:

возобновить сотрудничество с представителями экономического факультета БГУ с целью эффективной подготовки к олимпиаде по финансовой грамотности до ... (указываем срок исполнения);

провести опрос заинтересованности учащихся в создании клуба для изучения основ финансовой грамотности на постоянной основе до ... (указываем срок исполнения).

Таким образом, решения педагогического совета предусматривают дальнейшую работу педагогического коллектива по реализации поставленной задачи.

Последний этап – реализация решения и контроль его выполнения. Управленческое решение – это выбор рационального способа использования некоторых ресурсов, позволяющих достичь цели. Но значимость принятого решения иногда можно оценить только после его реализации. Для реализации принятого решения разрабатывается план, распределяются права и ответственность между исполнителями в ходе выполнения решения.

В современных условиях к управленческому решению предъявляется ряд требований:

обоснованность, целенаправленность, четкость и конкретность, последовательность и правомерность;

решение должно отражать сущность вопроса в формулировке, независимо от формы, в которой оно принимается;

решение должно быть своевременным и оптимальным по срокам выполнения;

обязательный контроль хода выполнения решения.

Как показывает практика, опытных руководителей отличает умение использовать не только выверенную научную методику выработки решений, но и свой опыт и интуицию.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Демин Г. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. – 1,58 Мб; 88 с. – Режим доступа:

<http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>. – Дата доступа: 04.12.2023.

**РАЗДЕЛ 2**  
**ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ПРИЁМЫ АНАЛИЗА.**  
**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ АНАЛИЗА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ**  
**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА И УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

ВЯЗГИНА ВАЛЕНТИНА ИВАНОВНА,

кандидат педагогических наук, доцент,

доцент кафедры психологии, содержания и методов воспитания

Государственное учреждение образования «Академия последипломного  
образования» г. Минск, Республика Беларусь

**ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УРОКА И ЕГО ДИАГНОСТИКА**

В статье рассматривается воспитательный потенциал урока. Указывается на необходимость постановки воспитательной цели урока и особенности ее реализации в работе учителя. Предложены названия методик определения воспитательного воздействия на уроке.

Приоритетным направлением деятельности школы является воспитание учащихся. Воспитание осуществляется как на уроке, так и во внеклассной деятельности. Обращение к научно-методической литературе показывает, что вопросу изучения воспитательного потенциала урока посвящено большое количество публикаций. Однако и в настоящее время остается много неизведанного в теории и практике определения воспитательного потенциала урока и результативности воспитательной деятельности на уроке. В основе образовательного процесса в школе, какими бы техническими средствами и инновационными формами обучения его ни обогащали, лежит взаимодействие двух главных субъектов – педагога и учащегося. Основное взаимодействие учителя и учащегося происходит на уроке. В процессе взаимодействия на уроке формируется научное мировоззрение, понимание законов природы и общества, возникают нравственные и эстетические представления, формируется культура мышления, способность следовать нормам нравственного поведения в обществе, соблюдать принятые законы, также формируются потребности личности, мотивы социального поведения, деятельности, ценности и ценностные

ориентации учащихся. Во взаимодействии непосредственно или опосредовано осуществляется воспитание, которое не всегда осознаётся учителем. Каждый урок обладает воспитательным потенциалом. Воспитывающими возможностями располагают содержание образования, формы обучения, методы обучения, характер (стиль) общения учителя и учащегося, характер общения учащихся между собой, психологический климат в коллективе, оценка учителем тех или иных действий учащихся и событий на уроке.

Так как урок включает две полноценные составляющие – обучение и воспитание, соответственно, он должен иметь две полноценные цели – учебную и воспитательную. Цель – это прогнозируемый, желаемый результат. Постановка цели урока является системообразующим фактором его эффективности. Каковы цели, таково и содержание педагогического взаимодействия на уроке, и, соответственно, результаты. Целеполагание, связанное с содержательной учебной частью урока, не вызывает затруднений у учителя: учебная цель, чаще всего, предусматривает приращение знаний по предмету. Воспитательная цель урока, как правило, вызывает затруднение. Происходящие положительные изменения в личности ребенка свидетельствуют об эффективности воспитательных воздействий учителя.

Еще в 60-е годы Бенджамин Блумом было предложено разделение целей урока: когнитивные (связанные с развитием ума и мышления), аффективные (связанные с развитием эмоций, чувств и отношений) и психомоторные (связанные с развитием тела, здоровья), которое актуально и сегодня [1, с. 3 – 4]. В связи с постановкой воспитательной цели урока можно обратиться к диспозиционной теории формирования личности, согласно которой знания «интериоризируются», т.е. присваиваются, приобретают личностный смысл, если в процессе их усвоения присутствуют три компонента: когнитивный, аффективный и поведенческий. То есть информация усваивается в том случае, когда она понятна, интересна (переживается) и предполагает желаемое действие (готовность действовать определенным образом). Согласно мнению А. Эйнштейна, «везде, где это возможно, обучение должно стать переживанием».

Педагог может обеспечить переживание исторических событий учащимися, на уроке также возможно сформировать эмоциональное отношение к образам литературных героев. А как быть с физикой и математикой? Это труднее, но возможно найти эстетическую и воспитательную составляющую и в описании физических или химических процессов, найти «изюминку» в биографии учёных, заинтересовать проведением опыта, и, таким образом, реализовать одну из воспитательных целей урока – формирование устойчивого интереса к содержанию предмета, независимо от задатков и способностей ребенка.

Существует еще один подход к целеполаганию на уроке, при котором *понятия «воспитание» и «развитие» объединяются*, в виду малозаметных для некоторых педагогов различий в их содержании. В итоге в качестве воспитательной цели фиксируется *развитие личности учащегося*. Обращение к образовательным стандартам общего среднего образования позволит определить воспитательные цели урока на каждой ступени образования. Обращаем внимание на пункт 7.3. «личностные результаты освоения содержания образовательной программы начального, или базового, или среднего образования», которые отражают особенности развития личности учащегося [2]. При этом важно определить, чем обусловлено развитие – потребностями, мотивами и стимулами самих обучающихся (что также соответствует достижению воспитательной цели) или воздействием требований, норм, установок педагога, государства. Здесь идёт речь о «характере целей», который носит *идеальный или реальный характер*. Идеальный – отражён в нормативных актах, в Кодексе об образовании, в Концепции непрерывного воспитания детей и учащейся молодёжи, в Государственных программах и других документах (например, формирование разносторонне развитой, нравственно зрелой, творческой личности – это цель воспитания идеальная, к которой необходимо стремиться каждому педагогу). Реальный – это полностью достижимый результат за определенный промежуток времени, который отражает изменения в развитии личности учащегося, его воспитанности или изменения в группе, которые мы (педагоги) хотим получить в результате воздействия на уроке. При

этом учитываем многоуровневый характер цели: ценностные устремления (социальные, жизненные, педагогические идеалы), цели деятельности педагога (воспитателя) (желаемые изменения), цели воспитуемых (цели самих учащихся).

Определение системы воспитательных целей урока отражается в планировании его результатов. Ориентиры воспитательного взаимодействия на уроке сегодня таковы: учащийся является равноправным субъектом образовательного процесса, имеет в нем собственные интересы и потребности. Тогда необходимо признать, что разные дети имеют разные интересы и потребности на уроке, которые надо максимально учесть. Поэтому расслаиваются и планируемые воспитательные результаты урока, которые могут быть разными по отношению к группам учащихся. Как бы ни старался учитель, уровень обученности, уровень усвоения материала, уровень прочности знаний у разных детей с неизбежностью будут разными. Также будет отличаться достижение воспитательных целей урока для каждого конкретного учащегося. И даже больше отличаться, чем при достижении технологической цели урока – достижения знаний. Для достижения знаний достаточно сравнить их с эталоном по десятибалльной шкале, а для достижения воспитательной цели на каждом конкретном занятии необходимо определить, в идеале, ее достижение для каждого конкретного учащегося. Здесь имеет место принцип «сравнивай с собой», т.е. с прежними достижениями учащегося, характеристиками его воспитанности, а не с эталоном. Но, безусловно, необходимо выделять общую интегрирующую всех учащихся воспитательную цель урока и к ней стремиться.

Воспитательные цели урока так же, как и учебные, должны быть диагностичны. Диагностичность цели является необходимым условием её постановки. При этом необходимо определить, какими средствами или методами эта цель будет достигнута. Например, можно сформулировать воспитательную цель на уроке следующим образом:

формирование потребности учащихся в поиске дополнительных знаний по теме урока на основе эстетизации учебного материала (обеспечить, чтобы учебный материал «нравился»);

создание условий для формирования самооценки у учащихся и стремления к повышению группового статуса путём обеспечения эффективной демонстрации ими дополнительно собранного материала;

создание условий для формирования социальных новообразований личности учащихся (убеждений, образовательно-профессионального выбора, мировоззрения, социальной активности и т.д.) через спровоцированное переживание;

создание условий для оптимизации группового взаимодействия методом деловой игры (или создания учебных ситуаций, или принятия коллективных решений).

Достаточно часто бывает так, что к поставленным воспитательным целям невозможно или, по крайней мере, очень трудно подобрать способы проверки (диагностики) их достижения. Таковыми являются цели, касающиеся чувств, нравственных характеристик, ценностей, мотивов, потребностей учащихся. Если воспитательной целью занятия является развитие нравственных ценностей, эмоций, мотивов, эстетического вкуса, волевых или нравственных качеств личности (ответственности, добросовестности), то действительно очень трудно найти объективный способ убедиться, что такая цель достигнута на конкретном уроке. Это возможно сделать, вероятно, с отсрочкой во времени, по реализации блока занятий. Легче в качестве воспитательных целей определяется достижение интереса к содержанию урока и создание ситуации конструктивного взаимодействия в классном коллективе.

Таким образом, поставить воспитательную цель урока, предположить результат ее достижения как в целом для всего класса, так и для каждого отдельного учащегося – технология, требующая значительных сил, заинтересованности и профессионализма учителя. При проектировании воспитательной цели урока учитель должен «видеть» в его процессе каждого ученика, как хороший режиссер каждого актера в спектакле. После поставленной цели следует подбор критериев и показателей. На данном этапе определяются конкретные характеристики и индикаторы (показатели), позволяющие в

дальнейшем делать обоснованные суждения о результативности воспитания учащихся на уроке. В качестве основных критериев избираются либо воспитанность учащихся, либо сформированность основных личностных потенциалов учащихся, либо их нравственная и коммуникативная развитость, либо сформированность классного коллектива, либо удовлетворенность учащихся жизнедеятельностью в классе. Затем следует выбор методик, позволяющих определить достижимость воспитательной цели. Существуют различные методики: «Педагогическое наблюдение»; тест Н.Е. Щурковой «Размышляем о жизненном опыте» для определения нравственной направленности личности; методика С.М. Петровой «Пословицы» для определения направленности личности; методики Б.П. Битинаса и М.И. Шиловой для изучения воспитанности учащихся; методика М.И. Рожкова «Определение уровня развития ученического самоуправления», методика экспертной оценки педагогов и самооценки учащихся и другие [2, 3]. Диагностика результативности воспитания на уроке строится, чаще всего, на основе педагогического наблюдения и экспертной оценки педагога или руководителя. Таким образом, постановка цели, ее реализация и диагностика требует значительных усилий, желания, времени и педагогического таланта учителя.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузьмина, Н. А. Эффективность процесса обучения и учения // Теория и практика общественного развития. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost>. – Дата доступа: 14.12.2023.
2. Об утверждении образовательных стандартов общего среднего образования: постановление Министерства образования Респ. Беларусь, 26 дек. 2018, № 125 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21933745p&p1=1>. – Дата доступа: 20.12.2023.

3. Воспитательный процесс: изучение эффективности. Методические рекомендации / Под ред. Е. Н. Степанова. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lektsii.org/6-45521.html>. – Дата доступа: 20.12.2023.

4. Вязгина, В.И. Диагностика качества воспитания в учреждениях общего среднего образования / В.И. Вязгина // Веснік Адукацыі. – 2021. – № 12. – С. 10–18.

КОНТАНИСТОВА ДАРЬЯ ВАСИЛЬЕВНА,

заместитель директора

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение  
средняя общеобразовательная школа №139 с углубленным изучением  
математики Калининского района Санкт-Петербурга  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

ВОЛКОВА СВЕТЛАНА ИГОРЕВНА,

методист

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение  
средняя общеобразовательная школа №139 с углубленным изучением  
математики Калининского района Санкт-Петербурга  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

## **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ТРУДА СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ ПРОДУКТ «ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ»**

Материалы представляют опыт учреждения образования по использованию инновационного продукта «Эффективный контракт» для мотивации и оценки качества деятельности сотрудников учреждений. Даны шаблоны и инструкции "Эффективного контракта": <https://drive.google.com/file/d/1z3VtSsDz3664Nbg6TfDqKGLdwV9bx2xs/view?usp=sharing>

Оценка работы сотрудника помогает руководителю установить четкие и конкретные ожидания относительно задач, целей и стандартов качества работы. Это позволяет сотруднику понимать, что от него ожидается и как его работа будет оцениваться. Путем оценки работы руководитель может определить достижения и успехи сотрудника, а также его прогресс в выполнении поставленных задач. Это помогает как руководителю, так и сотруднику видеть, насколько эффективно он выполняет свою работу и насколько успешно достигает поставленных целей.

Руководитель может использовать оценку работы сотрудника для предоставления конструктивной обратной связи. Это позволяет сотруднику

узнать о своих сильных и слабых сторонах, поставить перед собой цели для улучшения своей производительности и развития профессиональных навыков.

Для самого сотрудника составление отчета о работе позволяет оценить свои достижения и прогресс, что может повысить его чувство самооценки и уверенности в своих способностях. Отчет может стимулировать сотрудника устанавливать новые цели и стремиться к их достижению. Он может использовать свои отчеты о работе для определения областей, которые требуют улучшения, и разработки планов развития для повышения своей производительности. Составление отчета дает возможность увидеть усилия и достижения сотрудника, что может привести к признанию и поощрению его работы. Это может включать положительную обратную связь, повышение, бонусы или другие стимулирующие меры, которые могут усилить мотивацию и удовлетворенность сотрудника.

В электронной форме **«Эффективный контракт»** (<https://drive.google.com/file/d/1z3VtSsDz3664NBG6TfDqKGLdwV9bx2xs/view?usp=sharing>) представлены шаблоны для нескольких категорий сотрудников: педагог, методист, заместитель директора и др. Для заполнения электронной формы отчетности для сотрудников разработана четкая инструкция по заполнению и размещению документа. Электронная форма может быть размещена в любом разрешенном облачном хранилище, с целью последующего автоматического слияния документов в единую таблицу и получения единого отчета по учреждению образования. Данная форма отчета позволит собрать необходимую информацию в одном документе и использовать для различных отчетностей учреждения в дальнейшем.

В «Эффективный контракт» входят показатели, критерии оценки эффективности, значения критериев, по которым можно оценить эффективность всей работы сотрудника: освоение обучающимися образовательных программ, представление обучающимися собственных достижений на состязаниях различного уровня, результативность представления обучающимися собственных достижений на состязаниях различного уровня, творческая и

исследовательская деятельность учащихся, создание условий для сохранения и укрепления здоровья обучающихся, повышение профессионального мастерства, распространение педагогического опыта, экспертно-аналитическая деятельность, уровень коммуникативной культуры при общении со всеми участниками образовательного процесса, ведение документации и др.

Сотрудники учреждения заполняют электронную форму «Эффективный контракт» самостоятельно, устанавливая значение в каждом показателе и подкрепляя его ссылками на существенные доказательства степени выполнения показателя (сертификаты, дипломы, справки и пр.). После завершения работы сотрудника над электронным документом «Эффективный контракт» оценивается комиссией, которая устанавливает свои значения в показателях сотрудника. Таким образом, получается таблица самооценки и оценки сотрудника, по результатам которой и следует делать выводы об эффективности его работы, планировании и поощрении.

В целом, составление отчета и оценка работы сотрудника имеют важное значение для руководителя и сотрудника, поскольку они способствуют установлению ясных ожиданий, определению успехов и прогресса, предоставлению обратной связи, распределению вознаграждений и поощрений.

ЛЯШУК ОКСАНА НИКОЛАЕВНА,

директор

Государственное учреждение образования «Лядецкая средняя школа»,  
агрогородок Лядец, Брестская область, Республика Беларусь

ТАРНАПОВИЧ СВЕТЛАНА ГРИГОРЬЕВНА,

заместитель директора по учебной работе

Государственное учреждение образования «Лядецкая средняя школа»,  
агрогородок Лядец, Брестская область, Республика Беларусь

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА SWOT-АНАЛИЗА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

В статье раскрыт вопрос использования метода SWOT-анализа при осуществлении управленческого анализа для проектирования и разработки программы развития учреждения образования. Представлен подробный комплексный SWOT-анализ школы, а также SWOT-анализ качественного состава педагогических работников учреждения образования при разработке раздела программы развития «Совершенствование кадрового обеспечения»

Одними из важных составляющих цикла управленческой деятельности учреждения образования являются функция анализа и планирования. С анализа начинается управленческий цикл и им же он заканчивается. Реализация данной функции позволяет конкретно и точно определить цели и задачи управленческой деятельности, обоснованно принять решения.

Целью управленческого анализа является изучение сильных и слабых сторон учреждения образования, оценка их важности и установление того, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей учреждения, направленный на оценку состояния образовательных услуг, их сильных и слабых сторон и выявление проблем. Особенность управленческого анализа состоит в том, что он нацелен на перспективу, на соответствие внешним требованиям и стратегическим задачам. Необходимость проведения управленческого анализа обусловлена несколькими факторами:

используется при разработке программы развития учреждения образования и для реализации эффективного менеджмента в учреждении;

обеспечивает оценку привлекательности образовательных услуг со стороны социума;

позволяет выявить резервы и возможности школы и определить направления адаптации внутренних возможностей школы к изменениям во внешней среде.

Одним из известных методов анализа является SWOT-анализ, где первое «S» означает сильные стороны учреждения образования, «W» – его слабые стороны, «O» – благоприятные возможности внешней среды, а «T» – угрозы, и риски, которые она несет [1, 246]. Использование данного метода, на наш взгляд, применимо при итоговом анализе, результаты которого являются основой при проектировании и разработке программы развития учреждения образования.

В современной государственной образовательной политике программа развития является важным документом, определяющим пути и основные направления развития школы. Целью программы является создание условий для формирования и развития образовательной системы, которая постоянно обновляется с учетом имеющихся возможностей получения обучающимися качественного образования, профессионального самоопределения и гражданско-патриотического воспитания с учетом актуальных тенденций общественного развития. При проектировании программы развития проводится общая оценка возможностей и изменений в учреждении. Данный анализ направлен на обобщение информации о внутренней и внешней среде учреждения образования при постановке задач и определении направлений деятельности учреждения образования. Поэтому в этом случае применение SWOT-анализа считаем обоснованным и наиболее эффективным. SWOT-анализ призван сформировать наиболее полную картину состояния школы.

В основе управленческого анализа лежит анализ текущей деятельности учреждения. Заключительный этап анализа состоит в оценке сильных и слабых сторон и оформляется как SWOT-анализ [3].

В качестве объекта мы можем рассматривать часть структуры управленческой системы учреждения. При проектировании программы развития учреждения образования объектами выступают разделы программы: управление качеством образования, организация воспитательного процесса, цифровизация учреждения образования, совершенствование кадрового обеспечения и т. д.

В качестве примера можно привести результаты SWOT-анализа качественного состава педагогических работников учреждения образования при разработке раздела «Совершенствование кадрового обеспечения» [4].

Готовые аналитические таблицы распечатываются и раздаются педагогическим работникам. Каждый педагог имеет возможность проанализировать таблицы, сделать выводы и предложить конкретные мероприятия по работе в конкретном направлении.

Управленческая инициатива состоит в том, что рамках заседания методического совета в форме круглого стола проводится обмен мнениями по итогам SWOT-анализа. Анализируются сильные и слабые стороны внешней среды и составляется сводная таблица, на основании которой разрабатывается раздел программы развития учреждения образования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Запрудский, Н.И. Современные школьные технологии-2 / Н. И. Запрудский. – 2-е изд. – Минск, 2010. – 256 с.

2. Использование SWOT-анализа как метода оценки качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-swot-analiza-kak-metoda-otsenki-kachestva-obrazovatelnyh-uslug-v-doshkolnoy-obrazovatelnoy-organizatsii/viewer>. –

Дата доступа: 09.12.2023.

РАНЦЕВИЧ ЕЛЕНА ИВАНОВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования  
«Средняя школа № 12 г. Пинска»  
г. Пинск, Брестская область, Республика Беларусь

## **РЕФЛЕКСИВНЫЙ АНАЛИЗ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ОСНОВА САМОРАЗВИТИЯ**

В статье представлен опыт методической поддержки саморазвития и самореализации педагогических работников в учреждении образования посредством применения практик рефлексивного анализа профессиональной педагогической деятельности.

Одно из необходимых современному человеку качеств – способность к самоопределению и моделированию своего жизненного пути.

С позиций антропологического подхода современное образование ориентировано на развитие человека и самой системы образования. В этом контексте особое значение приобретает такая способность педагога, как саморазвитие.

В контексте социокультурном саморазвитие рассматривается как готовность к непрерывному самообразованию. Человек будущего обречён на пожизненное образование, основной задачей которого становится развитие человека рефлексивного, человека с «отрытой траекторией».

Именно рефлексия обеспечивает процесс запуска самообразования и саморазвития. Следовательно, педагог должен уметь строить рефлексивные процессы как со своими учащимися, так и относительно себя самого. Чтобы педагог мог научиться саморазвитию, важно организовать сетевое взаимодействие как особое пространство профессионального развития педагога. Создание рефлексивного сообщества предполагает, что педагог вступает в кооперацию с коллегами. Общая образовательная, педагогическая, рефлексивная деятельность субъектов протекает синхронно, и каждый дополняет и обогащает деятельность другого, сохраняя своеобразие своих действий. Результатом таких

отношений в профессиональной деятельности становятся взаимопонимание, сотрудничество, сотворчество.

В коллективной мыследеятельности могут быть построены условия для развития рефлексии в наиболее высших ее проявлениях, которая затем будет интериоризирована как индивидуальная способность самого педагога.

Профессиональные дефициты находят свое отражение в деятельности профессиональных сообществ, обеспечивают взаимосвязь формального и неформального образования современного педагога.

Профессионально-личностное развитие возможно, если педагог, во-первых, входит в профессиональное сообщество, в котором рефлексивно обсуждается практика образования, а во-вторых, если и он сам осуществляет рефлексию своей собственной профессиональной деятельности [1, с. 10] и на этой основе строит и реализует индивидуальную образовательную траекторию. В этих двух случаях «работает» рефлексивное сознание. Именно поэтому развитие рефлексивного сознания выходит сегодня на передний план и как стратегическая цель дополнительного профессионально-педагогического образования, и шире – как ключевое психологическое содержание непрерывного образования человека.

Опора на развитие рефлексивного сознания раскрывает его значение в контексте практически-преобразовательной деятельности. Оно позволяет педагогу проводить специальную работу с компонентами своей профессиональной деятельности, разрабатывать ее средства и способы, строить понятия и формировать профессиональную коммуникацию.

Следовательно, рефлексивный анализ является способом организации, механизмом регуляции и управления профессиональной деятельностью педагога.

Индивидуальная образовательная траектория (ИОТ) – это определение перспективы формирования и дальнейшего профессионального роста педагога, направлений, средств, форм повышения квалификации, прогнозирования вероятных рисков на этом пути и средств их преодоления [2, с.189].

Структура индивидуальной образовательной траектории (ИОТ) педагога может состоять из различных модулей, как инвариантных, так и вариативных. Функциональная часть ИОТ педагога обеспечивается наличием следующих компонентов: проблемно-диагностический; мотивационно-целевой; содержательно-процессуальный; оценочно-результатирующий; прогностический.

**1. Проблемно-диагностический компонент** индивидуальной образовательной траектории педагога предполагает создание личностного, профессионального профиля, портрета педагога, определяющего вектор дальнейшего развития. Основной задачей является определение индивидуальных образовательных запросов и потребностей. Проводится входная диагностика и самодиагностика уровня сформированности профессиональной деятельности, педагогического опыта, профессиональной компетентности (отдельных профессиональных компетенций), личностно значимых профессиональных мотивов, ценностей, качества, умений, способностей. Рефлексивной составляющей процесса проектирования ИОТ педагога выступают рефлексивные анкеты: «Мои достижения», «Мои профессиональные затруднения и проблемы», рефлексивный анализ эмпирических (фактологических) материалов педагогического опыта, составление индивидуальной карты профессиональных затруднений педагога.

**2. Мотивационно-целевой компонент** предусматривает деятельность по целеполаганию, определению критериев профессионального развития. Задача данного этапа – определение цели и задач индивидуальной образовательной деятельности педагога. Педагог ставит цели, определяет задачи, а также критерии эффективности профессионального развития, планирует и предвидит результаты индивидуальной образовательной деятельности как идеальных и материальных образовательных продуктов. Рефлексивной составляющей процесса проектирования ИОТ педагога становится рефлексивный анализ профессиональной педагогической деятельности, составление критериальных моделей оценки уровня профессиональной деятельности (опыта, компетенций), рефлексивные эссе «Идеальный педагог» и другое.

**3. Содержательно-процессуальный компонент** планирует индивидуально-образовательную программу как совокупность образовательных ресурсов, отобранных педагогом для собственного профессионального развития, и индивидуальный образовательный маршрут как режим, последовательность реализации программ. Основная задача – определение образовательных ресурсов, обеспечивающих процесс обучения и достижение поставленной цели. Педагог занимается построением индивидуальной образовательной программы (инвариантный и вариативны блоки, блок взаимообучения, блок самообразования, блок консультирования) и разрабатывает индивидуальный образовательный маршрут: порядок и последовательность, временные рамки освоения блоков индивидуальной образовательной программы. Рефлексивной составляющей процесса проектирования ИОТ на данном этапе является рефлексивный дневник педагога, реализующего индивидуальную образовательную программу, освоенные рефлексивные методы обучения и взаимообучения, одновременно организация самообразования как контекстного исследования индивидуальной профессиональной деятельности педагога.

**4. Оценочно-результатирующий компонент** подразумевает формирование, обобщение эффективного педагогического опыта. Определение и оценка результатов индивидуальной образовательной деятельности, оценка образовательных продуктов – основные задачи данного этапа. Проводится итоговая диагностика и самодиагностика уровня сформированности профессиональных качеств, компетенций, а также экспертиза индивидуальных образовательных продуктов идеального и материального характера. Таким образом, осуществляется рефлексивный анализ профессиональной деятельности, рефлексивный анализ материалов педагогического опыта, рефлексивная диагностика профессиональных умений на основе выполнения кейсов, компетентностно ориентированных заданий.

**5. Прогностический компонент** выделен для формирования акмеологической позиции и ориентации педагога. Здесь проектируются

стратегические долгосрочные цели и продукты профессионального развития и самообразования педагога. Задача – определение дальнейших перспектив профессионального развития, направлений индивидуальной образовательной деятельности. Оцениваются перспективы дальнейшей образовательной деятельности для личностно-профессионального развития относительно проектируемой «профессиональной вершины», профессионального акме (определяется индивидуально каждым педагогом для себя как эталонный ориентир). Проблематизация профессиональной деятельности, проектирование модели профессионального опыта, уровня профессиональной самореализации – это и есть рефлексивная составляющая процесса проектирования ИОТ педагога.

Включение педагога в процесс непрерывного личностно-профессионального развития позволяет ему становится субъектом профессиональной деятельности, ее полноправным автором. Педагог осознает строение своей профессиональной деятельности, умеет перестраивать и преобразовывать ее, преднамеренно осуществлять ее саморегуляцию и самокоррекцию. У педагога появляется способность «выходить» за пределы непрерывного потока повседневной практики и видеть свой труд в целом, его трудности и противоречия, пути их самостоятельного конструктивного разрешения.

Более того, любая трудность воспринимается как стимул дальнейшего развития. Человек творит педагогическую реальность, ориентируясь на ее собственный целостный образ, а не набор закономерностей и инструкций. Этот образ включает выработанные на основе изучаемых наук и практического опыта представления о ребенке, об образовательном процессе, о себе.

Важным условием становления субъектности педагога выступает его активное отношение к своему профессиональному опыту, что проявляется в умении педагога видеть в целом собственный опыт как профессиональную биографию, понимать логику чередования и смены профессиональных событий в своей жизни, выделять значимые события, делать выводы из ошибок своей прошлой деятельности. Следовательно, в процессе анализа и осмысления

педагогом собственного профессионального опыта, осуществляемого обратным, рефлексивным ходом, выстраиваются способы и средства самопреобразования его как личности и профессионала.

Как пишет М. Уоллес: «Рефлексивный компонент в работе учителя объективно возникает из принципиальной невозможности создать некий универсальный справочник с уже готовыми советами и рекомендациями на все случаи жизни. Образовательный процесс настолько динамичен, изменчив, что нельзя однажды и навсегда освоить все секреты педагогического труда. То, что безотказно действовало сегодня, уже завтра может оказаться недоступным или даже непригодным. По этой причине преподавательская деятельность по природе своей является творческой, а учитель – рефлексивным профессионалом, непрерывно анализирующим свою работу». По мнению авторов рефлексивного подхода, самый мощный «побочный эффект» применения практик рефлексивного анализа – «дальнейшее развитие мотивации профессионального становления педагога, расширение горизонтов успешности и достижение подлинных вершин профессионального мастерства. Именно такой перманентный процесс и служит развитию профессии» [3, с. 34].

Реализация в учреждении образования рефлексивной модели профессионального обучения и развития педагогов обеспечивает: непрерывное профессионально-личностное развитие педагога, основанное на рефлексивном анализе индивидуальной профессиональной деятельности; рефлексивное обучение педагога посредством теоретического осмысления, структурирования и моделирования собственного профессионального опыта; становление педагога как субъекта профессиональной деятельности, способного к ее преобразованию; формирование акмеологической позиции как способности и направленности личности на достижение вершин, успеха в основополагающих видах деятельности. Несмотря на разнообразие трудностей, учитель способен сделать свою профессиональную жизнь более насыщенной, творческой, а значит, и более счастливой.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Исследование и проектирование содержания дополнительного профессионального образования (теоретико-методологические основания) [Текст]: коллективная монография / под ред С. М. Зверева, В. И. Слободчикова, Е. И. Исаева. – М. : ГАОУ ВО МИОО, 2015. – 393 с. – С.10.
2. Поперечная, Л.Ю. Индивидуальная образовательная траектория профессионального развития учителя начальных классов в межаттестационный период / Л.Ю. Поперечная // Теория и практика образования в современном мире: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, январь 2014 г.). – Санкт-Петербург: Реноме, 2014. – VIII, 210 с. – С. 189–191.
3. Wallace, M. Training Foreign Language Teachers: A Reflective Approach / Micheal J. Wallace. – Cambridge University Press, 1999. – 180p. – С.34.

СВИРЕПА СВЕТЛАНА НИКОЛАЕВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования «Гимназия г. Иваново»  
г. Иваново, Брестская область, Республика Беларусь

## **РАЗВИТИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ УМЕНИЙ ПЕДАГОГОВ МЕТОДАМИ СТРАТЕГИИ ФОРСАЙТА В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

В статье раскрываются методические возможности развития аналитических навыков как составляющей самообразования педагогов методами стратегии форсайта в контексте реализации инновационного проекта.

Самообразование, являясь одной из форм перманентного обучения, обеспечивает успешную самореализацию личности, предполагает мотивационную активность, характеризуется проявлением собственных волевых усилий человека при формировании определенных компетенций, которые закладываются во время учебы в учреждении образования [1]. Важно дать учащимся базисные знания психологии личности, методы познания себя и сформировать компетенции, которые позволили бы непрерывно в течение всей последующей жизни получать дополнительное образование и совершенствоваться и развивать полученные компетенции и приобретать новые. Поэтому так востребованы сегодня идеи формирования у учащихся одной из самых актуальных форм постоянного расширения и углубления знаний, отработки умений и навыков – самообразования.

Новые ценностные ориентиры предполагают обновление педагогического инструментария. Традиционные педагогические технологии и методы не в полной мере позволяют подготовить учащегося к успешной самореализации, получить исчерпывающие системные ответы на возникающие вопросы в области самоопределения и самовоспитания. Методы стратегии форсайта можно назвать эффективным инструментарием для развития умений самообразовательной деятельности не только учащегося, но и самого педагога. Они дают возможность

сформировать гибкие навыки, необходимые как в образовательной деятельности, так в процессе самообразования.

Все методы изображаются в виде ромба, по углам которого сосредоточены такие характеристики как креативность (творческий потенциал), экспертиза и прогнозирование, взаимодействие, анализ. К методам анализа можно отнести SWOT-анализ, анализ взаимного влияния, сканирование окружающей среды, экспертная панель, подготовка эссе, анализ взаимных воздействий, метод Дерева релевантности, морфологический, библиографический и мульти-критериальный анализ [2].

Некоторые методы могут быть использованы для разных целей: для прогнозирования, для изучения среды и анализа тенденций, для выработки идей относительно будущего и получения идей относительно текущих задач (и соответственно будут повторяться в разных группах). Например, метод эссе выступает и как метод анализа, и как метод выработки идей, метод Дерева релевантности – как метод анализа и как креативный метод.

Таким образом, инновационный подход к организации самообразования учащихся осуществляется посредством инновационного проекта «Внедрение модели самообразования учащихся в компетентностно-ориентированной образовательной среде на основе методов стратегии форсайта».

В данных условиях меняется роль учителя. Он становится координатором работы учащихся, т.е. происходит смена его функций от руководителя к организатору (координатору) и в дальнейшем к консультанту. Это в свою очередь стимулирует его к самообразованию и саморазвитию. Одним из основных компонентов самообразовательной деятельности учителя являются аналитические умения.

Аналитические умения складываются из следующих частных умений: расчленять педагогические явления на составляющие элементы (условия, причины, мотивы, стимулы, средства, формы проявления и др.); осмысливать каждое педагогическое явление во взаимосвязи со всеми компонентами

педагогического процесса; находить в психолого-педагогической теории идеи, выводы, закономерности, адекватные логике рассматриваемого явления; правильно диагностировать педагогическое явление; вычленять основную педагогическую задачу (проблему) и определять способы ее оптимального решения [3].

Анализ служит отправной точкой прогнозирования, планирования, управления объектами и протекающими процессами и требует большого интеллектуального напряжения, аналитического мышления, умений обобщать, сравнивать, систематизировать, синтезировать педагогические факты и явления.

Прежде чем учитель начнёт работать с методами стратегии форсайта как средством развития навыков самообразования учащихся, он должен сам овладеть методологическим инструментарием. Поэтому одной из задач проекта является создание системы методической работы (организационно-методических мероприятий), способствующей принятию, освоению и внедрению педагогами в образовательный процесс методов стратегии форсайта как эффективных средств в области формирования и развития предметных, личностных и метапредметных компетенций и способствующей организации самообразования учащихся.

Система методической работы и организационно-методические мероприятия разрабатывались в контексте парадигмы непрерывного образования, при этом учитывались специфика инновационного проекта, условия самого учреждения образования, потребности участников инновационной деятельности. В учреждении образования удовлетворение образовательных потребностей педагогов осуществляется через использование разнообразных форм методической работы (методический практикум, семинары, семинары-практикумы, индивидуальные консультации).

На начальном этапе реализации проекта установочный семинар для участников инновационного проекта «Модель самообразования учащихся в компетентностно-ориентированной образовательной среде методами стратегии форсайта» был направлен на проработку темы проекта, вычленение из неё

условия (компетентностно-ориентированная образовательная среда), средства (методы стратегии форсайта) и цели-результата (внедрение модели самообразования учащихся). Подробный анализ формулировки темы проекта позволил снять некоторые вопросы в ходе формулирования учителями собственной темы педагогического исследования. Умение разделять задачи на составные компоненты.

Методические практикумы для участников инновационного проекта по составлению календарного плана, его корректировке и ведению дневников помогли на основе анализа определить и чётко сформулировать затруднение в виде вопроса (как составить календарный план работы?) или проблемы (я не умею составлять календарный план в рамках инновационного проекта!). Используя приём «Мозговой штурм» были определены конкретные способы и методы решения затруднений. Обязательно учителями осуществляется анализ календарно-тематического планирования по учебным предметам, определяются темы уроков с применением методов стратегии форсайта для развития самообразовательных навыков учащихся. В ходе подготовки к методическим практикумам пользовались материалами Пашкович Т.Ф., консультанта проекта, также материалами, размещёнными на сайта Академии последипломного образования в разделе «Педагогические инновации».

Консультирование «Модель самообразования учащихся в компетентностно-ориентированной образовательной среде методами стратегии форсайта» было организовано в форме групповой супервизии, где актуализированы знания учителей о реализации модели самообразования учащихся в компетентностно-ориентированной образовательной среде. Кроме того обратили внимание на пять компонентов инновационного проекта (самообразование учащихся, методы стратегии форсайта, компетентностно-ориентированная образовательная среда, компетентностный подход, рефлексия). В роли супервизора выступал опытный педагог, участник инновационной деятельности.

Эффективной формой методической работы являются постоянно-действующие семинары. Вопросы педагогов, которые возникали в рамках инновационной деятельности, решались через семинар «Исследовательский метод как основополагающий метод реализации инновационного проекта» [4]. Данные трудности педагоги решали, работая с Деревом проблем, а затем Древом целей. Применение метода «Мозговой штурм» обозначило проблемные аспекты, которые необходимо проанализировать (определением целей и задач собственной и коллективной деятельности, умением проектировать собственную и коллективную деятельность, умением определять пути и средства достижения цели). В ходе работы принимались все идеи, поступающие от педагогов, без обсуждения и критики. Проблемы, выявленные на этом этапе, кратко формулировались и записывались, а в процессе обсуждения их обобщили и вывели общие, характерные для всех. Таким образом, построение Дерева проблем помогло идентифицировать и проанализировать проблемы, выявить причинно-следственные связи, а в результате увидеть основную проблему, с которой в дальнейшем необходимо работать. Далее происходила трансформация проблемы в цель и построение Дерева целей, когда цель делилась на подцели или задачи, определялись пути их достижения.

Использование метода «Литературный обзор», суть которого заключается в сборе и анализе уже существующих в различных источниках экспертных мнений, касающихся исследуемого вопроса (в нашем случае – это методы форсайта), позволило участникам инновационного проекта составить медиатеку в соответствии с темой педагогического исследования и предметной областью.

На семинаре «Формирование и развитие рефлексивной компетенции педагога» учителя актуализировали знания о видах личностной и педагогической рефлексии, приобрели навыки конструктивного сотрудничества с учащимися и коллегами, овладели способами разрешения сложных педагогических ситуаций посредством рефлексии. Использование метода «Мастерская будущего» позволило учителям в процессе анализа собственной деятельности построить

многообразии выборов, которые дают альтернативу развития настоящего. Затем все участники выступили с презентациями о собственном видении будущего.

Педагоги, обладающие хорошо развитыми аналитическими умениями, эффективны в профессиональной деятельности и легко добиваются поставленных целей, дают возможность объективно оценивать происходящее вокруг, быстро находить решения, а также видеть недостатки там, где другие их не замечают. Зачастую они активно взаимодействуют с логическим мышлением, позволяющим находить закономерности, заранее предвидеть будущие события, а также четко обосновывать свою позицию в любом вопросе [5].

Таким образом, методы форсайта дают возможность сформировать аналитические умения педагогов, необходимые как в осуществлении образовательной деятельности, так и в процессе их самообразования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веретенникова, В.С., Лучинина, А.О. Самообразование школьников в процессе обучения // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 28. – С. 7–9. Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2016/56454.htm>

2. Калюжнова, Н.Я. Сущность, содержание и методология форсайта: проблема адаптации к уровню региона. Режим доступа: [http://math.isu.ru/ru/chairs/economy/staff/publ/Kalyuzhnova\\_essence\\_and\\_methodology\\_of\\_foresight\\_2006.pdf](http://math.isu.ru/ru/chairs/economy/staff/publ/Kalyuzhnova_essence_and_methodology_of_foresight_2006.pdf)

3. Слостенин, В.А., Исаев, И.Ф., Мищенко, А.И. Педагогика. М., 2000.

4. Сурикова, О.В. Инновационный процесс в учреждениях образования : учебно-методическое пособие / О.В. Сурикова, Т.Ф. Пашкович. Минск : Сэр-Вит, 2018, 256 с.

5. Образовательные технологии в системе повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров : материалы Респ. науч.-практ. семинара / ред. кол. А.Ф. Климович, В.А. Шинкоренко, С.И. Невдах и др. – Минск : БГПУ, 2010. – С. 166-167.

СЕВЕРИН СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования  
«Гимназия № 3 г.Бобруйска имени митрополита Филарета (Вахромеева)»  
г. Бобруйск, Могилевская область, Республика Беларусь

## **ТЕХНОЛОГИИ И ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВНОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

Представлен опыт использования различных техник и методик фасилитации для организации коллективного анализа деятельности учреждения образования. Использование групповой формы работы позволяет вовлечь всех членов педагогического коллектива в выявление проблем и планирование на их основе деятельности педагогического коллектива на предстоящий год или перспективу, способствует формированию ответственности каждого члена коллектива за принятые решения и результаты, обеспечивает мотивацию деятельности по достижению запланированного.

Анализ – одна из важнейших управленческих функций, без которой невозможно принятие обоснованных управленческих решений. Важность анализа текущей ситуации подчеркивал Г.Каспаров, утверждая, что «главное в шахматах это не то, на сколько ходов вперед ты думаешь, а то, как ты анализируешь текущую ситуацию». В полной мере это относится и к анализу работы учреждения образования, так как именно анализ дает нам глубокое знание текущего состояния дел и понимание причин, его обусловивших.

Практика показала, что понимание текущей ситуации и четкое представление о желаемом результате лидером организации не всегда гарантирует достижение этого результата. Понимание же задач и вовлеченность в их решение всего коллектива всегда приводит к успеху.

Использование групповых форм работы позволяет вовлечь всех членов педагогического коллектива в выявление проблем и планирование на основе их анализа деятельности учреждения на предстоящий год или перспективу. Непосредственно участие в выработке плана мероприятий способствует формированию ответственности каждого члена коллектива за принятые решения

и результаты, обеспечивает мотивацию деятельности по достижению запланированного, так как есть понимание того, что и зачем делает педагог. Направление усилий всего коллектива на решение той или иной задачи значительно повышает шансы достижения желаемого результата.

В гимназии сложился определенный опыт использования различных инструментов и практик группового обсуждения текущего анализа состояния дел и перспективного планирования. Начинали мы с использования SWOT-анализа при разработке Программы развития гимназии. Поделившись на группы, на ноябрьском заседании педагогического совета мы коллективно пытались выявить наши сильные стороны и возможности, слабые места и внешние угрозы, чтобы грамотно и максимально эффективно использовать свои сильные стороны и внешние возможности для усиления слабых сторон и «нейтрализации», осмысления потенциальных угроз. Творческой группой после заседания педсовета систематизированы результаты работы групп, определены направления развития и мероприятия по реализации Программы развития. Проект Программы развития был размещен на гугл-диске и представлен членам педагогического коллектива для изучения. А уже на декабрьском заседании Программа развития была утверждена. Такой подход позволил нам исключить формальный подход к стратегическому планированию, вовлечь всех членов коллектива в процесс определения перспектив развития гимназии.

Для организации коллективного анализа и планирования деятельности в бизнесе активно используются методики и инструменты фасилитации, которые в последнее время достаточно эффективно внедряются и в образование, в том числе и при проведении заседаний педагогических советов. Августовский педсовет «Приоритетные направления деятельности гимназии по повышению качества образования» в 2023 году прошел у нас в форме стратегической сессии. Остановимся на отдельных этапах педсовета.

На организационно-мотивационном этапе каждого педсовета важно предложить такую информацию, которая бы вызвала интерес, позволила включить в деятельность каждого педагога, мотивировать на активную работу

каждого участника педагогического совета. Например, августовское заседание педагогического совета мы начинали так:

«Мы живем в сложном мире, в режиме новой реальности с ее изменчивостью и неоднозначностью, в так называемом VUCA-мире, который основан на нестабильности и неопределенности, когда трудно делать прогнозы и строить планы. Начало нового учебного года – это всегда неопределенность. И это всегда вызывает тревогу, так как изменения несут угрозу потерь стабильности, контроля над ситуацией, статуса, компетентности, карьерных возможностей, потери денег и социальных связей: меняется тарификация, к нам приходят другие классы, новые дети... И мы всегда на потери, даже потенциальные, реагируем очень эмоционально, включая защитные механизмы. И это нормально. Психолог Э.Кюблер-Росс описала эмоциональные реакции, стадии, которые проходят люди, столкнувшись с необходимостью адаптации к новой реальности: отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие» [1].

Заседание начали именно с определения, как выглядит кривая принятия изменений нашего коллектива в преддверии нового учебного года. С помощью сервиса Mentimeter.com определили, на какой стадии находится сейчас каждый из членов коллектива. Пришли к выводу, что испытывать такие эмоции нормально. Главное – осознать, на каком этапе мы все сейчас находимся, чтобы продуктивно двигаться дальше.

На операционно-деятельностном этапе с целью анализа текущего состояния деятельности гимназии по обеспечению качества образования, выявления проблем и определения путей их решения (какие мероприятия, действия и кто для этого должен выполнить, чтобы решить выявленные проблемы), использовали метод «Ретроспектива» [2].

*СПРАВОЧНО. Ретроспектива – один из методов фасилитации. Он позволяет не только проанализировать прошлое и текущее состояние, но и взглянуть вперед, представить следующий период развития учреждения и особенно тщательно проработать, что в будущем будет делаться по-другому.*

Алгоритм деятельности педагогов с использованием данного метода: целеполагание, индивидуальная работа, групповая работа, презентация группами результатов работы, взаимооценка деятельности групп, рефлексия – обеспечивает активное участие каждого педагога в работе педагогического совета.

Группам было предложено обратиться к Концепции развития качества образования гимназии на 2023– 2026 гг., проанализировать таблицу результатов работы за прошлый учебный год (материалы размещены на гугл-диске и заранее, за 3 дня до педсовета, предоставлен доступ к изучению материалов), определить наиболее существенные достижения гимназии и то, что обеспечило их достижение, а затем аналогично проработать проблемы и записать их на стикеры. Далее было предложено распределить выявленные проблемы на две группы: круг забот (то, на что мы повлиять не можем) и круг влияния (то, на что мы можем повлиять, изменить).

Группы фиксировали на листах для флипчарта только те стикеры, на которых отражены проблемы из круга влияния. А уже затем для решения каждой проблемы предлагали (фиксировали) идеи, как устранить проблемы: конкретное мероприятие и ответственных, кто может его реализовать.

Опыт показывает, что учителям дается это достаточно сложно, так как большинство из них не склонны видеть связь проблем с собственной деятельностью. Проблемы преимущественно связывают с имеющейся материально-технической базой, недостаточным количеством часов на изучение учебного предмета, особенностями учащихся и их родителями, но никак не с уровнем своего профессионализма, использованием недостаточно эффективных методов преподавания и т.д.

В результате работы группами были предложены мероприятия, которые будут способствовать повышению качества образования по различным направлениям деятельности и будут внесены в План мероприятий по реализации Концепции развития качества образования гимназии на 2023– 2026 годы и план работы на предстоящий учебный год. Для администрации важно, что учителя

понимают, почему запланированы те или иные мероприятия и какие проблемы они решают.

Стратегические сессии можно успешно использовать и для разработки стратегического планирования. При разработке Концепции повышения качества образования гимназии на 2023– 2026 гг. нами сформулированы слоганы миссии «Качество образования для качества жизни» и видения будущего гимназии – «Гимназия не место, где учат, гимназия – место, где учатСЯ». Слоганы, отражающие миссию и видение будущего, сформулированы и транслируются на официальном сайте, размещены на видных местах в гимназии, однако этого далеко недостаточно для того, чтобы стать общей ценностью. Педагогический совет «Качество образования в пространстве ценностей: выбор и ответственность гимназии» был призван сформировать общее понимание миссии, видения будущего гимназии и ее ценностей и объединить усилия всех членов педагогического коллектива по их достижению. Важно, чтобы каждый член коллектива не только понимал, но и принимал их.

В начале педсовета с помощью метода «Трейлер. Анонс» выяснили, могут ли члены педагогического совета точно воспроизвести миссию и видение образа будущего гимназии, насколько актуально для учреждения и лично значимо для каждого из них понимание миссии и ценностей гимназии. Работая в группах, педагоги сформулировали общее для группы (а затем и всего коллектива) понимание миссии гимназии, отраженное в слогане «Качество образования для качества жизни», потом коллективно генерировали образ будущего гимназии, определяли, что каждый должен делать, чтобы гимназия была «не местом, где учат, а местом, где учатСЯ». Методом голосования определили ценности нашей гимназии. Членам педсовета было предложено 30 высказываний, группам необходимо было выбрать и предложить только 3 из них, которые, по мнению группы, отражают ценности нашего коллектива. В результате голосования выбрали 9 высказываний, которые определяют принципы поведения членов нашего коллектива и их взаимоотношения с учащимися и их законными представителями, обществом в целом.

В результате мы «расшифровали» миссию для внутреннего использования, наполнили содержанием образ будущего гимназии, определили ценности, приемлемые для нашего коллектива. По итогам работы педсовета сформирована творческая группа, которая обобщает все наработанные материалы и создает «дорожную карту» построения желаемого образа будущего гимназии.

Доказали свою эффективность для организации коллективного анализа технология форсайт и методика «Зеркало прогрессивных преобразований». Технологию форсайт использовали при разработке модели безопасной информационно-образовательной среды гимназии. Работа была организована в группах согласно следующим этапам:

1. Предфорсайт – анализ состояния имеющейся среды (ситуация, которая не удовлетворяет в текущем состоянии).

2. Генерация – обсуждение, описание образа будущего, определение изменений, которые необходимы для построения желаемой модели.

3. Действие – создание «дорожной карты» развития информационно-образовательной среды.

4. Обновление – корректировка «дорожной карты», проверка реальностью.

В рамках реализации экспериментального проекта «Апробация моделей управления качеством образования в учреждениях общего среднего образования» для анализа специфических факторов, влияющих на качество образования, используем методику «Зеркало прогрессивных преобразований». Алгоритм применения методики представлен несколькими шагами:

1. Сформулируйте актуальную проблему и запишите ее.

2. Выявите и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»).

3. Переформулируйте проблему в цель.

4. Причины сформулируйте как задачи.

5. Для каждой задачи определите комплекс мероприятий-шагов по ее достижению.

6. Определите необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

7. Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

Опыт использования различных технологий и форм коллективного анализа деятельности учреждения показывает, что в значительной степени снижается проблема формального подхода к анализу и планированию, в учреждении создается благоприятная атмосфера, устанавливаются доверительные отношения между педагогами и руководством, так как решения принимаются с учетом их мнения, а не навязываются сверху, повышается мотивация, ответственность и энтузиазм членов коллектива при их выполнении.

С материалами проведенных мероприятий можно ознакомиться по ссылке или QR-коду:

<https://tome.app/obrazovanie/apo-festival-clcqxnw8495goob5ha9xozzbc>



#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Елисеева, Е. 5 стадий принятия неизбежного, изменений и управленческих решений [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://newrealgoal.com.ua/5-stadij-reagirovaniya-sotrudnikov-na-izmeneniya.html>. – Дата доступа: 18.08.2023.

2. Методичка для ведущего ретроспективы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://jazzteam.ru/profitable/guide-for-presenter-of-etrospective/#Vvedenie>. – Дата доступа: 12.12.2023.

СОВЦА ТАТЬЯНА ЕВГЕНЬЕВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования  
«Средняя школа №18 имени Л. М. Доватора г. Гродно»  
г. Гродно, Гродненская область, Республика Беларусь

## **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ЗАСЕДАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОВЕТА**

В статье представлена модель подготовки и проведения заседания педагогического совета по подготовке анализа работы учреждения образования за учебный год, а также раскрывается роль информационно-аналитической функции в управлении учреждением образования.

Управление качеством образования, как и деятельностью учреждения образования в целом, является одной из актуальных проблем руководства современным учреждением образования. Эффективность управления качеством образования может обеспечиваться управленческими решениями, выработанными и реализованными при взаимодействии всех участников образовательного процесса с целью достижения оптимального результата.

Реализация принципа открытости в управлении деятельностью учреждения образования – это, прежде всего, участие максимального количества педагогических работников и родителей в контроле качества образования. Оценка качества образования проводится педагогическим коллективом на итоговом педагогическом совете. Такая работа создает условия для развития аналитических способностей учителей, позволяет определить проблему для планирования работы коллектива на год. Трудности, выделенные в ходе самоанализа, мотивируют педагогов на выполнение запланированного, повышают чувство ответственности за результаты работы школы в целом.

Заседание педагогического совета готовится и проводится в несколько этапов:

1. Инструктивное совещание. На инструктивном совещании педагогический

коллектив знакомится с приказом о подготовке и проведении педсовета, его целями. Формируются проблемные группы по направлениям, назначаются руководители групп. Группы получают план-задание.

2. Изучение группой качества образовательного процесса в соответствии с планом-заданием. Во время работы группа может получить от администрации необходимую информацию или консультацию. Группы работают по направлениям:

Анализ результатов учебной деятельности учащихся.

Эффективность управления учебным процессом.

Обеспечение безопасности образовательного процесса и состояние здоровьесберегающей среды в школе.

Оценка воспитательной и идеологической работы в школе.

Материально-техническая оснащенность образовательного процесса.

Методическая и инновационная деятельность.

3. Анализ полученных результатов в группе. Подготовка выступления группы на педсовете.

4. Заседание педагогического совета. Представление результатов работы группой. Формулировка проблемы на будущий год. Выработка решения педагогического совета.

### **Ход заседания педагогического совета**

1. Информация о выполнении решения педагогического совета.

2. Вступительное слово директора школы. Цели и задачи заседания педагогического совета. Особенности организации работы. Требования к выступлению групп. Организация работы экспертной группы, которая также работает над проектом решения педагогического совета.

3. Работа в группах.

### **Протокол обобщения результатов изучения вопроса в группе**

Выявленные проблемы и недостатки в организации образовательного процесса	Предложения группы по их решению

4. Представление группами результатов работы. Обсуждение результатов изучения вопроса участниками педагогического совета. Работа экспертной группы.

### Протокол работы экспертной группы

Название группы	Выделенные трудности	Предложения направленные на их решение группы,	Управленческий комментарий
-----------------	----------------------	--	----------------------------

5. Обобщение результатов работы. Выступление экспертной группы. Выработка проекта решения педагогического совета.

6. Подведение итогов заседания педагогического совета. Выступающий от группы делает вывод об активности членов группы, об организации работы в целом.

Основой работы групп на подготовительном этапе является план-задание. План-задание составляется руководством школы на основании выделенных критериев качества образовательного процесса:

#### I группа. Анализ результатов учебной деятельности учащихся

1. Проведите собеседование с учителями-предметниками с целью выявления типичных ошибок обучающихся, а также коррекционных мер, используемых педагогами. Заполните таблицу. Какие ошибки преобладают: теоретические или практические? Влияют ли они на освоение школьниками обязательного минимума содержания? Какие нарушения в педагогической деятельности, на Ваш взгляд, ведут к подобным ошибкам?

#### Типичные ошибки и затруднения обучающихся

Класс	Учитель	Предмет		
		Типичные затруднения	Характер ошибок	Меры педагогической помощи

Группа сама выбирает учебные предметы для изучения. При оценке состояния преподавания использует код для классификации. В код включены некоторые меры педагогической помощи и характеристики причин учебных ошибок.

Для описания характера ошибок используются нормы оценивания и аттестации учащихся.

2. Оформите перечень мер педагогической помощи.
3. Определите факторы, влияющие на качество сформированных компетенций обучающихся.
4. Определите возможные меры по обеспечению роста качества обученности учащихся.
5. Проанализируйте результативность участия обучающихся в конкурсах, смотрах, конференциях и олимпиадах. Предложите видение причин состояния данных показателей.

Отражение показателей желательно отражать минимально за три года (чтобы проследить динамику развития).

### II группа. Эффективность управления учебным процессом

1. Изучите протоколы педагогических советов, совещаний при директоре, заседаний методического совета и учебно-методических формирований. Выделите проблематику рассматриваемых вопросов, а также меры, направленные на ее разрешение. Определите уровень выполнения решения: полное выполнение, частичное, решение не выполнено. Определите условия, отрицательно и положительно повлиявшие на степень реализации решений. Результаты изучения вопроса отразите в таблице.

#### Эффективность управленческих условий.

Тема педсовета, совещания, заседаний	Выделенные трудности и проблемы	Меры к выполнению	Уровень реализации мер
--------------------------------------	---------------------------------	-------------------	------------------------

2. Оцените эффективность реализации плана работы школы. Результаты изучения вопроса занесите в таблицу.

#### Реализация плана работы школы

Цель	Задачи	Действия, направленные на решение задач	Факторы-условия	
			способствующие решению задач	не способствующие решению задач

3. Внесите предложения, которые могут быть направлены на рост эффективности управления.

### III группа. Обеспечение безопасности образовательного процесса и состояние здоровья сберегающей среды в школе

1. Изучите содержание деятельности школы по созданию безопасности образовательного процесса и здоровьесберегающей среды. Оцените уровень организации работы по направлениям: Д – достаточный, Н – организации работы нет, Ч – частичное наполнение направления. Результаты изучения вопроса занесите в таблицу.

Направления работы	Мероприятия	Уровень организации	Факторы, снижающие эффективность работы
1. Заседания, где рассматривались вопросы сохранения здоровья детей			
2. Охват горячим питанием			
3. Качество горячего питания			
4. Соответствие учебных нагрузок возрастным нормам			
5. Соответствие организации уроков требованиям санитарных норм			
6. Организация оздоровления обучающихся (все виды)			
7. Проведение занятий/мероприятий по формированию ЗОЖ:			
8. Работа медицинского работника			
9. Группы здоровья и занятия ФКиЗ			

2. Внесите предложения в план работы школы по сохранению здоровья обучающихся.

#### IV группа. Результаты воспитательной и идеологической работы в школе

1. На основании сопоставления данных об уровне воспитанности обучающихся с целями, задачами и содержанием воспитательной и идеологической работы в школе определите ее эффективность. Сделайте вывод о преемственности целей и задач воспитательной работы целям и задачам деятельности школы, об адекватности содержания воспитательной работы ее целям и задачам, о факторах, определяющих эффективность воспитательной работы.

2. На основании собеседования с классными руководителями изучите включенность обучающихся в школьные воспитательные мероприятия.

Включенность в воспитательные дела обучающихся (2-11-й класс)

Школьные мероприятия	Класс	Охват обучающихся (%)	Число организаторов	Замечания и предложения по организации школьных дел
----------------------	-------	-----------------------	---------------------	---

3. На основании собеседования с классными руководителями определите характер воспитательной работы в классе. Определите приоритетные направления воспитательной работы в классах. Сделайте вывод о преемственности воспитательной работы в классах и школе в целом. Внесите предложения по организации воспитательной работы в школе.

#### V группа. Материально-техническая оснащенность образовательного процесса

1. Оцените обеспеченность образовательного процесса учебниками, текстами, справочной литературой. Результаты изучения вопроса отразите в таблице.

Обеспеченность образовательного процесса учебниками (1-11-й класс)

Предмет	Параллель	Уровень обеспеченности: (Д – достаточный, Ч – частичный, Н – учебников не хватает )
---------	-----------	---

2. Сделайте вывод об оснащенности учебных кабинетов. Определите первоочередные меры по работе в этом направлении.

3. Оцените эффективность системы принимаемых мер по сохранности имущества, пожарной безопасности, а также проводимых мероприятий по внебюджетной деятельности учреждения образования (спонсоры, работа попечительского совета и т.д.)

#### VII группа. Методическая и инновационная (при наличии) деятельность

1. Изучите мнение коллег об эффективности организации методического сопровождения педагогического коллектива, о том, соответствует ли она индивидуальным запросам.

2. Изучите участие педагогов в работе, направленной на повышение профессионального уровня (+ участие, – не участие). Заполните экран участия.

ФИО	Открытый урок	участие в УМО	творческий отчет к АТ	НПК	Обобщение опыта	конкурсы	оформление сборника/трансл. опыта	выс-тавка

3. Сделайте выводы о включенности педагогов методическую работу.

4. Изучите мнение коллег об организации и содержании инновационной деятельности.

ФИО	Направление инновационной работы	Уровень владения актуальными навыками (Д – достаточный, Ч-частичный, Н-недостаточный)				выбор направления на 20__-20__ Уч. г.
		проектирование	Исследование	дискуссия	Пед. диагностика	

Определите возможные направления инновационной работы в школе.

5. Внесите предложения по организации методической и инновационной работы.

Включение в аналитическую деятельности педагогического коллектива дает свои результаты. Появляются проблемные, творческие, проектные группы, берущие на себя ответственность преобразования образовательного процесса. Использование предложенных форм работы с педагогическим коллективом позволяет совершенствовать систему информационно-аналитической деятельности. Умение анализировать позволяет определять перспективы развития, выявлять аспекты, обеспечивающие положительную динамику, а также находить причины имеющихся недостатков.

УГЛЯНИЦА ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования «Средняя школа № 10 г.Борисова»  
г.Борисов, Минская область, Республика Беларусь

## **АНАЛИЗ РАБОТЫ: ОТ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Представлены материалы из опыта работы по руководству деятельностью районного учебно-методического объединения, освещены подходы к организации анализа деятельности методического формирования за учебный год, а также раскрывается значение выявления проблем для определения направлений и планирования работы структурного подразделения в следующем учебном году.

Анализ работы учреждения образования за учебный год невозможно составить без подведения итогов работы всех структурных формирований, функционирующих в школе. Одним из таких формирований является предметное учебно-методическое объединение.

Качественно проведенный анализ работы за прошедший год позволяет выявить проблемы, наметить пути их решения и определить основные направления деятельности в следующем учебном году. Анализ методической работы – важная составная часть управленческой деятельности председателя учебно-методического объединения. Однако часто на практике анализ работы сводится к перечню и описанию проведенных заседаний.

Для проведения объективного анализа работы председателю учебно-методического объединения (далее по тексту – УМО) необходимо владеть информацией, отражающей качественные показатели деятельности, с этой целью целесообразно в течение учебного года вести «Карты методической активности педагогов» (Приложение 1). Изучение данных, внесенных в карты, позволит выявить проблемы и определить пути их решения.

Следует отметить, что анализ работы УМО проводится на диагностической основе. Итоги анкетирования позволяют увидеть заинтересованность и личное отношение каждого учителя и УМО в целом к

проблемам и перспективам развития методической службы учреждения образования и района. Полученные при проведении диагностики результаты также должны быть учтены при дальнейшем планировании (Приложение 2).

С 2020 года, являясь председателем районного УМО председателей УМО учителей начальных классов учреждений общего среднего образования Борисовского района, разрабатываю систему получения полной и объективной информации для анализа деятельности с целью выявления проблем: карты, анкетные опросы. Считаю целесообразным определять проблемы и намечать пути их решения в каждом разделе анализа работы УМО.

Системный анализ работы УМО обеспечивает неформальный подход к планированию мероприятий, когда каждое из них направлено на реализацию определённой задачи, которая выступает средством решения выявленных проблем.

Приведу некоторые примеры:

<b>Выявленная проблема</b>	<b>Пути решения</b>	<b>Результат</b>
Выявлены недостаточные навыки создания электронных учебных материалов, интеграции цифровых ресурсов в образовательный процесс	Повышение цифровой компетентности педагогических работников через организацию и проведение районного фестиваля «Педагогический МИКС» (методические информационно-коммуникационные средства).	Создана копилка ЭОР педагогов района: <a href="https://clck.ru/374JTt">https://clck.ru/374JTt</a> Опубликовано 3 статьи об итогах фестиваля («Пачатковая школа», «Настаўніцкая газета», «Образование Минщины») и 5 статей о создании ЭОР в «Настаўніцкай газеце» и журнале «Пачатковае навучанне: сям'я, дзіцячы сад, школа» <a href="https://clck.ru/374Jhc">https://clck.ru/374Jhc</a> Работы победителей фестиваля стали победителями областного конкурса «Педагогическая IT-мозаика» (2021/2022 уч.год – 2 диплома; 2023/2024 уч.год – 1 диплом).
В районе отсутствует база публикаций, материалов диссеминации эффективного опыта учителей начальных классов в предметных	Мотивация учителей начальных классов района и вовлечение в процесс диссеминации собственного опыта посредством знакомства с	Создан на сайте раздел «Трансляция опыта» <a href="https://clck.ru/374RTw">https://clck.ru/374RTw</a> Значительно выросло количество публикаций

журналах, СМИ, на конференциях и т.д.	опытом коллег на сайте УМО.	педагогов за последние 2 года.
Выявлены запросы педагогов на изучение методики проведения предметных недель в начальной школе	Организация трансляции опыта проведения предметных недель в начальной школе посредством проведения районного фестиваля «Калейдоскоп знаний»	Создана копилка предметных недель начальной школы: Планы проведения, отчеты о проведении, сценарии мероприятий. <a href="https://clck.ru/374SmZ">https://clck.ru/374SmZ</a> Опубликовано 6 сценариев мероприятий, проведенных в рамках фестиваля в журнале «Печатковая школа».
Педагоги испытывают трудности в представлении собственного опыта (описание урока, публикация)	Повышение компетенций педагогов в представлении опыта, создании публикационных материалов путем проведения обучающих консультаций по запросу.	Организовано проведение консультаций: «Дидактический сценарий и технологическая карта урока: моделируем и проектируем», «Публикация как способ представления и обобщения педагогического опыта».
Технические проблемы в использовании платформы WIX, на которой размещено виртуальное портфолио УМО «БОСС председателей УМО учителей начальных классов учреждений общего среднего образования Борисовского района».	Размещение материалов сайта на другой платформе с целью обеспечения возможности доступа на любых электронных носителях.	Сайт переведен на новую платформу: <a href="https://clck.ru/374Gbn">https://clck.ru/374Gbn</a> Трансляция виртуального портфолио на методических мероприятиях разных уровней, публикации в сборниках конференций. <a href="https://clck.ru/374K7n">https://clck.ru/374K7n</a>
Не в полной мере используется обучающий потенциал методических мероприятий (в рамках проведения заседаний УМО открытые уроки посещаются только председателями УМО).	Предоставление возможности посещать открытые уроки коллег из других учреждений образования не только председателям УМО, но и заинтересованным учителям начальных классов района.	Организовано проведение <i>предметных недель открытых уроков «Академия урока - траектория успеха»</i> : учебный предмет «Математика» - ноябрь 2023; учебные предметы «Русский язык», «Белорусский язык» - февраль 2024 <a href="https://clck.ru/374JbT">https://clck.ru/374JbT</a>
Недостаточно активно осуществляется распространение и внедрение эффективного опыта проектной деятельности в начальной школе	Организация онлайн-площадки для рекламирования собственного опыта проектной деятельности	Запланировано проведение <i>онлайн-вернисажа «Фейерверк проектов»</i> , март 2024

Как показывает практика, основные затруднения при планировании деятельности педагога испытывают на этапе выявления и формулировки проблем, что порождает неправильную постановку целей и последующее неверное планирование деятельности.

Проблемный анализ представляет собой выявление отдельных проблемных ситуаций, а также факторов, способствующих разрешению проблемы. На основе результатов анализа работы можно предложить решения и улучшения, направленные на повышение эффективности и качества работы. Осознание факторов, способствующих появлению и разрешению проблем, является важнейшей основой определения направлений работы методического формирования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Угляница, О.Н. Настольная книга председателя учебно-методического объединения учителей начальных классов (с электронным приложением) / О.Н.Угляница // Адукацыя і выхаванне – 2023. – 48с.
2. Симонова, А.А. Проблемный анализ как технология инновационно ориентированной подготовки педагогов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemnyy-analiz-kak-tehnologiya-innovatsionno-orientirovannoy-podgotovki-pedagogov>. – Дата доступа: 06.12.2023.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 [1]

#### КАРТА МЕТОДИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ ПЕДАГОГОВ В 20\_\_ /20\_\_ УЧЕБНОМ ГОДУ

<b>Повышение профессиональных компетенций педагогов (слушатель)</b>			
<b>ФИО педагога</b>	<b>Форма (очный семинар, вебинар, курсы повышения квалификации и т. п.)</b>	<b>Тема повышения квалификации, объем часов</b>	<b>Дата</b>

**Трансляция педагогами эффективного педагогического опыта**

ФИО педагога	Уровень (школьный, районный, областной, республиканский, международный)	Мероприятие	Тема выступления	Форма проведения (открытый урок, мастер-класс, презентация, статья, доклад и т. п.)

**Публикации педагогов в научно-методических журналах, газетах, сборниках материалов конференций, авторские издания**

ФИО педагога	Периодическое издание, дата выпуска	Название статьи

**Участие педагогов в профессиональных конкурсах, конкурсах методических разработок, ЭОР и т. д.**

ФИО педагога	Уровень (школьный, районный, областной, республиканский, международный)	Мероприятие	Тема разработки / номинация и т. д.	Результат

**Личные сайты (блоги) педагогов**

ФИО педагога	Название сайта (блога)	Ссылка на сайт (блог)

**Электронные образовательные ресурсы, созданные педагогами**

ФИО педагога	Название ЭОР	Ссылка на ЭОР

**Достижения учащихся (олимпиады)**

ФИО педагога	Уровень (школьный, районный, областной, республиканский, международный)	Предмет	Фамилия учащегося	Результат

**Достижения учащихся (конкурсы исследовательских работ)**

ФИО педагога	Название конкурса	Фамилия учащегося	Тема работы, секция	Результат

Достижения учащихся (творческие конкурсы)				
ФИО педагога	Название конкурса	Фамилия учащегося	Тема работы, номинация	Результат

Взаимопосещение педагогами открытых занятий, мероприятий										
Дата	ФИО педагога	Занятие/мероприятие (предмет, тема, класс)	ФИО							
			+	+			+	+		
					+	+	+			
			+	+	+		+	+	+	+
Количество посещенных занятий										

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 [1]

*Анкетирование педагогов*

**Примерный перечень вопросов для анкетирования педагогов в конце учебного года**

Уважаемые коллеги! С целью совершенствования работы УМО в 20\_\_/20\_\_ учебном году просьба ответить на вопросы анкеты:

1. Какие заседания УМО, проведенные в 20\_\_/20\_\_ учебном году, вы считаете наиболее полезными, актуальными? \_\_\_\_\_

2. Какие материалы, предложенные на них, вы используете (или планируете использовать) в своей работе? \_\_\_\_\_

3. Какие вопросы вызывают у вас затруднения в педагогической практике? \_\_\_\_\_

4. Какие темы вы считаете наиболее актуальными для рассмотрения на заседаниях УМО в следующем учебном году? \_\_\_\_\_

5. Сможете ли вы предложить материалы своего педагогического опыта для представления на заседании УМО в будущем 20\_\_/20\_\_ учебном году? Если да, то по какой теме? \_\_\_\_\_

6. Считаете ли вы участие в работе УМО одной из форм повышения квалификации педагогов? \_\_\_\_\_

7. Какая форма проведения заседаний вам более импонирует (очные встречи, медианары, вебинары, посещение открытых мероприятий, работы творческих групп и т. д.)? \_\_\_\_\_

8. Ваши предложения, пожелания и рекомендации по улучшению работы УМО: \_\_\_\_\_

Спасибо за сотрудничество!

**Примерный перечень вопросов для анкетирования педагогов в начале учебного года**

Уважаемые коллеги! С целью планирования работы УМО на 20\_\_/20\_\_ учебный год просьба ответить на вопросы анкеты:

1. Удовлетворяет ли вас уровень вашей профессиональной компетентности? \_\_\_\_\_

2. Каких знаний, умений, навыков или способностей вам не хватает в педагогической деятельности? \_\_\_\_\_

3. В каких направлениях организации образовательного процесса вы испытываете трудности?

- в планировании занятий;
- в проведении занятий;
- в общении с коллегами, администрацией;
- в общении с учащимися;
- в общении с законными представителями;
- в ведении документации.

4. Представляет ли для вас трудность?

– формулировать цели, задачи занятия;  
– формулировать цели и задачи занятия для учащихся;  
– выбирать соответствующие методы и методические приемы для реализации целей занятия;

- мотивировать деятельность учащихся;
- формулировать вопросы проблемного характера;
- создавать проблемно-поисковые ситуации в обучении;
- составлять дифференцированные задания;
- составлять контрольно-измерительные материалы;
- организовывать сотрудничество между учащимися;
- организовывать само- и взаимоконтроль учащихся;
- организовывать контрольно-оценочную деятельность;
- развивать творческие способности учащихся;
- использовать ИКТ-технологии;
- создавать собственные электронные образовательные ресурсы;

5. Каким формам повышения квалификации своей профессиональной компетентности вы отдали бы предпочтение в первую, вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора, допишите при необходимости):

- самообразованию;
- очному семинару;
- вебинару;
- курсам повышения квалификации (очным);
- курсам повышения квалификации (дистанционным);
- мастер-классам;
- работе в составе творческой (проблемной) группы;
- индивидуальной консультации;
- посещению заседаний УМО;
- посещению «Школы передового опыта»;
- посещению «Школы молодого специалиста»;

6. Если бы вам предоставили возможность выбора практико-ориентированных семинаров для повышения своей профессиональной компетентности, то в каком из них вы приняли бы участие?

- типы уроков;
- методика преподавания учебных предметов;
- методы обучения и их эффективное использование в образовательном процессе;
- формы организации учебно-познавательной деятельности учащихся на уроках и во внеклассной работе;
- дифференциация и индивидуализация в обучении;
- использование современных образовательных технологий и методик;
- приемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся;
- активизация самостоятельной учебной деятельности учащихся;
- формирование личностных, метапредметных и предметных компетенций учащихся;
- использование различных моделей смешанного обучения в традиционной классно-урочной системе;
- проектирование учебного занятия с использованием современных методов и средств обучения, различных форм организации учебного взаимодействия;
- учет и оценка знаний учащихся;
- психолого-педагогические особенности учащихся разных возрастов;
- урегулирование конфликтных ситуаций;
- формы работы с родителями;
- формы и методы педагогического сотрудничества с учащимися;
- визуализация учебной информации;
- повышение цифровых компетенций педагогов;
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. В какой методической помощи вы нуждаетесь?

- в консультациях по психологии, педагогике, методикам преподавания;
- в методических консультациях по отдельным разделам;
- в просмотре открытых занятий (учебных, факультативных, внеклассных) у опытных педагогов;
- в знакомстве с передовым педагогическим опытом;
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

8. Каким эффективным опытом работы вы могли бы поделиться с коллегами? \_\_\_\_\_

9. Какие рекомендации вы могли бы дать по организации работы УМО? \_\_\_\_\_

### **РАЗДЕЛ 3**

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

**БОРОДЕНКО ЕКАТЕРИНА ИВАНОВНА,**  
заместитель директора по учебной работе

Государственное учреждение образования «Средняя школа № 1 г.п. Хотимска»  
г.п. Хотимск, Могилёвская область, Республика Беларусь

### **АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ХОДЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ САМОКОНТРОЛЯ ЗА ОБЕСПЕЧЕНИЕМ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

В статье раскрывается роль методической работы в учреждении образования на современном этапе; цель, задачи, структура и направления методической работы. Определяется основа процесса управления методической работой, которую составляют взаимосвязанные и взаимодействующие функции, образующие управленческий цикл. Наряду с традиционными звеньями методической работы выделяются специальные функции развития и управления инновационными процессами в области профессионального роста педагогов. Особое внимание уделяется информационно-аналитической, контрольно-диагностической и регулятивно-коррекционной функциям.

На современном этапе развития образования методическая работа рассматривается как система взаимосвязанных научно-практических мер, действий и мероприятий, базирующаяся на достижениях педагогики и смежных наук, идеях продуктивного педагогического опыта и обеспечивающая личностно-профессиональное развитие педагога, формирование мастерства и творчества для достижения качественных результатов в обучении, воспитании и развитии учащихся [2, с. 4].

Традиционно методическая работа предполагает повышение профессионального уровня педагога посредством наращивания объема знаний о новых технологиях, методах, приемах и выработке умений за счет копирования их в своей деятельности [1, с. 3], является важнейшим средством повышения педагогического мастерства учителей, связующим в единое целое всю систему работы учреждения образования.

Роль методической работы значительно возрастает в современных условиях. Учитывая современные ценности образования и методической работы

в целом, сегодня определяются новые цели и задачи, формируется новая модель методической деятельности в учреждении образования. Речь идет о подготовке учителя как субъекта профессиональной деятельности, социальной жизни, субъекта личностной самореализации. Поэтому все содержание методической деятельности учреждения образования должно быть направлено на создание условий для изменения статуса учителя, перевод его с позиции «руководителя» на позиции педагога-менеджера, педагога-методиста, педагога-исследователя и экспериментатора. Методическая работа должна стать способом повышения компетентности учителя и способом его профессионального роста [1, с. 3].

Таким образом, цель методической работы учреждения образования – создание условий личностного и профессионального развития педагога, формирования, развития и совершенствования педагогического мастерства и творчества для успешной реализации задач, стоящих перед современной системой образования [3, с. 4].

Основу процесса управления методической работы в учреждении образования составляют взаимосвязанные и взаимодействующие функции: информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая и регулятивно-коррекционная. Находясь во взаимодействии, в практической деятельности они образуют управленческий цикл.

Наряду с традиционными звеньями методической работы новым явлением стало выделение специальных функций развития и управления инновационными процессами в области профессионального роста педагогов. Остановим внимание на некоторых, на мой взгляд, более важных функциях: информационно-аналитической, контрольно-диагностической и регулятивно-коррекционной.

Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности руководство учреждения образования определяет ее содержание, объем, источники сообщения, формирует информационные потоки и выводит на соответствующие уровни управления. Также решает вопрос, в какой форме и где будет храниться и использоваться данная информация.

Управленческая деятельность руководства учреждения образования формируется в процессе педагогического анализа информации о деятельности каждого звена в целом (педагогический совет, методические формирования, самоуправление).

Без педагогического анализа невозможно оптимально определить цели, задачи, планировать, прогнозировать, организовывать, корректировать и контролировать деятельность коллектива педагогов. Построение управления на основе анализа позволяет нам видеть, оценивать, вносить коррективы в образовательный процесс, в методическую работу, прогнозируя пути их эффективного развития.

Главными принципами анализа методической работы в учреждении образования являются: целенаправленность, объективность, системность, гласность, массовость, результативность.

Заместитель руководителя, курирующий методическую работу, в конце учебного года анализирует методическую работу, осуществленную в учреждении образования. Исходя из выявленных в ходе анализа проблем и достижений, определяет задачи для организации методической работы в следующем учебном году, а также темы, содержание и формы соответствующих методических мероприятий, направленных на устранение проблем, трансляцию эффективного опыта. При подведении итогов обязательно обращает внимание на причины, приведшие как к положительным результатам, достижениям, так и к снижению качества образовательного процесса, результативности и др. В первом случае в предстоящий план работы вносит мероприятия по трансляции эффективного опыта на разных уровнях, во втором – систему мероприятий, направленных на коррекцию, устранение «пробелов» в методических знаниях [3, с. 8].

Анализ завершается синтезом, который позволяет познать целое. При этом сформулированные окончательные выводы, подтвержденные объективными данными, способствуют определению дальнейших путей совершенствования и развития педагогических кадров учреждения образования.

Самоконтроль за методической работой в учреждении образования имеет свои цели и задачи, суть которых состоит в определении на основе анализа полученной информации уровня профессионального развития учителей и принятия соответствующих мер по его совершенствованию.

Контроль призван осуществлять оценку результатов совершенствования и развития профессиональной личности педагога; устранять недостатки в системе обучения кадров; оказывать методическую помощь педагогам в организации образовательного процесса и, в частности, таким образом совершенствовать их образовательную практику; поддерживать и развивать мотивацию педагогов на дальнейшее повышение своей квалификации.

Исходя из целей и задач контроля, можно констатировать, что главное его назначение состоит в оценке деятельности педагога по совершенствованию профессионального уровня, в корректировке, при необходимости, его работы, в оказании методической помощи в формировании и развитии положительной мотивации на успех.

Педагогическая диагностика обеспечивает изучение образовательного процесса, способствует выявлению предпосылок, условий и результатов деятельности учреждения образования в целях ее оптимизации и повышения эффективности. Объектами педагогической диагностики в учреждении образования являются: педагоги, учащиеся, содержание педагогической деятельности, педагогические средства и методы, формы организации образовательного процесса, результаты педагогической деятельности и т.д. В конце учебного года, перед планированием методической работы на следующий учебный год, нужно изучить затруднения и профессиональные запросы педагогов учреждения образования. Диагностика профессиональных затруднений проводится в форме анкетирования или тестирования и наблюдения.

По итогам проведения диагностики готовится аналитическая информация (отчет), в которой указывается время проведения, количество респондентов, цель диагностики, диагностический инструментарий, итоговые количественные

данные, на основе которых формулируются выводы и соответствующие им рекомендации [3, с. 9].

На современном этапе процесс управления развитием учреждения образования требует надежной обратной связи управляющей и управляемой подсистем на любом уровне. Именно контроль как технологическая услуга с позиций менеджмента в развивающихся учреждениях образования в различных его формах и методах (способах, средствах) обеспечивает такую обратную связь, являясь важнейшим источником информации для каждого субъекта образовательного процесса.

Регулятивно-коррекционная функция — это вид деятельности, основанный на внесении корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне. Благодаря ей поддерживается упорядоченность системы работы с кадрами, устраняются факторы дезорганизации.

Выбор форм и видов регулирования процессов профессионального развития педагогов (анкетирование, беседа, консультация, отчет, рекомендация и др.) определяется, прежде всего, спецификой деятельности педагогического коллектива и прогнозируемым конечным результатом. При отсутствии процессов регулирования и коррекции прогнозируемый результат может быть достигнут со значительным изменением, т. е. получен другой результат, а, может быть, и не достигнут вообще. Поэтому нужно установить причины, вызвавшие отклонения от ожидаемых результатов (если отклонения имеют место). Иногда причинами выступают необоснованно разработанные планы, ошибки в прогнозах, отсутствие информации о реальном положении дел, ошибки в контроле и т. д.

Задача функции регулирования и коррекции как раз и состоит в поддержании такого уровня организации системы методической работы, который необходим для данной ситуации. При изменении ситуации функция

нарушает стабильность организационной структуры, приводя ее в соответствие с новыми условиями.

Эффективность реализации функции регулирования и коррекции измеряется прежде всего тем, насколько рационально удастся с ее помощью организовать управляемый процесс профессионального развития педагогического коллектива, самоактуализации, саморазвития личности педагога.

Методическая деятельность – это особый вид интеллектуальной деятельности, способствующий росту профессионализма педагогов. Создание эффективной системы методической работы и управление ею является важным условием повышения качества профессиональной деятельности педагога и, как результат, повышения качества подготовки выпускника.

Анализ методической работы как составляющей педагогического анализа способствует развитию педагогического коллектива и профессиональному совершенствованию деятельности каждого педагога. Он является также и методом контроля, который осуществляется при помощи целенаправленного изучения, наблюдения и оценивания результатов деятельности его участников.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Булахова, З.Н. Секреты методической работы, или Подсказки методиста: методическое пособие/ З.Н. Булахова. – Минск: Зорны верасок, 2017. – 108 с. – (Формирование и развитие управленческой компетенции руководителей учреждений образования).

2. Глинский, А.А. Методические формирования в современной школе: практические советы для руководителей учреждений общего среднего образования, руководителей методических объединений, Школы молодого учителя, методистов районных (городских) учебно-методических кабинетов/ А.А. Глинский, В.Л. Маевская, А.С. Сечко; под редакцией А.А. Глинского. – 2-е изд., испр. – Минск: Зорны Верасок, 2018. – 108 с.

3. Организация методической работы в учреждениях образования (методические рекомендации) / сост. Л. Н. Никифорова, Ж. М. Шидловская. – Гомель: ГОИРО, 2019. – 24с.

ДМИТРИЕВА ОЛЬГА КОНСТАНТИНОВНА,

кандидат педагогических наук,

заведующий кафедрой дошкольного и начального обучения,

старший методист центра непрерывного повышения профессионального

мастерства педагогических работников

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного

профессионального образования «Псковский областной институт повышения

квалификации работников образования»

г. Псков, Российская Федерация

## **АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЦЕДУР НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ**

### **КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ**

В статье рассматривается проблема важности анализа результатов итоговых работ в выпускных классах (итогового сочинения и итогового собеседования по русскому языку) для развития системы повышения качества образования в школе, описываются подходы к проведению методического анализа итогового собеседования, приводятся соответствующие примеры.

Сегодня в Российской Федерации сформирована единая система оценки качества образования, позволяющая вести мониторинг результатов освоения образовательных программ, оперативно выявлять и решать проблемы на разных уровнях: на уровне конкретных тем, отдельных учебных предметов или образовательных программ, в том числе федеральных. Данная система дает возможность всем участникам образовательных отношений получать комплексное представление о качестве образования в общеобразовательной организации (далее – ОО), анализировать и учитывать влияние различных факторов на результаты образовательной и воспитательной деятельности, осуществлять самодиагностику, выявлять имеющиеся проблемы и совершенствовать на этой основе систему работы по повышению качества образования в ОО. Анализ результатов внешних оценочных процедур обладает значительным управленческим потенциалом.

Многоуровневая система независимой оценки качества образования в настоящее время включает в себя комплекс процедур, среди которых основные:

единый государственный экзамен, основной государственный экзамен, всероссийские проверочные работы, национальные исследования качества образования и мониторинг формирования функциональной грамотности.

Особое место в этой системе занимают итоговые работы – допуски к ГИА: итоговое сочинение в выпускных классах и итоговое собеседование по русскому языку в 9 классе. Если для ЕГЭ, ОГЭ, ВПР и НИКО разработаны шаблоны или методические рекомендации для написания предметно-содержательного анализа результатов, есть аналитические материалы федерального уровня, то анализ итоговых работ – допусков к ГИА никакими документами не регламентируется. При этом важность анализа результатов итоговых работ трудно переоценить, поскольку данные испытания проходят примерно за полгода до экзаменов, позволяют сделать обоснованные выводы о состоянии метапредметных результатов освоения программ и спланировать работу по повышению качества образовательной деятельности в контексте подготовки к ГИА.

В соответствии с приказами Комитета по образованию Псковской области в регионе создана система научно-методического сопровождения проведения итогового собеседования по русскому языку (далее – собеседования), одним из элементов которой является методический анализ результатов собеседования, который ежегодно проводит автор данной статьи.

Рассмотрим основные подходы к проведению аналитической обработки результатов собеседования. Основным источником статистической информации о результатах участников собеседования являются сведения, предоставляемые региональными центрами обработки информации, - в нашем случае это Региональный центр оценки качества образования. В отличие от результатов других оценочных процедур, результаты выполнения заданий собеседования не отличаются разнообразием: как правило, это информация об общем количестве участников, количестве/доле получивших «незачёт», о среднем балле за работу в целом и за каждое задание (статистика в целом по региону и по муниципалитетам). Для анализа предоставляются также образцы КИМ и аудиозаписи ответов выпускников.

Методический анализ целесообразно начать со введения, где указывается нормативная база проведения собеседования, сроки испытания в текущем году и количество участников.

Далее приводится характеристика контрольно-измерительных материалов, их соответствие спецификации демоверсии КИМ. При анализе КИМ необходимо обратить внимание на те особенности, которые могли повлиять на результаты выпускников. Приведём пример такого анализа (соответствующие места подчёркнуты): «Задание 2 – подробный пересказ текста с привлечением дополнительной информации – цитаты. В КИМ основного периода нужно было включить в пересказ как слова о герое, сказанные другими людьми, так и слова самого героя текста, что обычно труднее для девятиклассников. Сложности для выпускников также могли представлять задания тех вариантов, в которых цитата не имела обобщающего значения и, следовательно, не могла быть включена в пересказ в конце текста, как в большинстве случаев делают участники собеседования. Например, фраза Исаака Ильича Левитана *«Надо не только иметь глаз, но и внутренне чувствовать природу, надо слышать её музыку и проникаться её тишиной»* является обобщающей по отношению ко всему тексту о художнике-пейзажисте и уместно и логично может быть использована при пересказе последней микротемы: *«Природу Средней полосы России рисовали многие художники, но только Левитан смог показать очарование, таящееся в простоте русского пейзажа. Живописца можно смело назвать «открывателем» красот нашей земли – тех неброских красот, что находятся рядом с нами и мимо которых мы часто проходим, не замечая их».* А пересказ текста о советской лётчице, Герое Советского Союза Марíне Михáйловне Раскóвой, завершающегося микротемой о трагической гибели героини (*Смелая и решительная женщина-патриот прожила недолгую, но очень яркую жизнь. Марина Раскова погибла в авиакатастрофе при перелёте своего полка на фронт за два года до окончания войны*), предлагается дополнить словами самой Марины Расковой – цитатой с узким значением, неуместное включение которой в финал текста могло создать незапланированный эффект и привести к

искажению смысла текста: «Для того чтобы хорошо командовать лётчиками, нужно самой хорошо летать».

Для анализа результатов собеседования по критериям соблюдения грамматических норм необходимо отметить, что предложенные для чтения и пересказа тексты в разных вариантах были по-разному насыщены именами числительными. В тексте о советской лётчице, Герое Советского Союза Мари́не Миха́йловне Раско́вой два количественных и четыре порядковых числительных, одно из которых написано римскими цифрами, два – с наращением (*в 30-х годах XX века; командиром 587-го женского авиаполка*); в тексте об известном русском и советском учёном-естествоиспытателе Влади́мире Ива́новиче Верна́дском два количественных и одно порядковое числительное, написанное римскими цифрами (*в начале XX века*); в тексте про Антона Семёновича Макаренко единственная цифровая запись – указание на временной промежуток (*в 1920–1930 годах*), а в тексте про Исаака Ильича Левитана числительных, записанных цифрами, нет вообще».

Следующий раздел методического анализа посвящается анализу основных результатов собеседования. Прежде всего анализируется статистика по количеству получивших «незачёт», по среднему баллу, в том числе среди участников с ОВЗ, динамика результатов.

Основное содержание методического анализа – подробный анализ выполнения заданий в соответствии с критериями и спецификой конкретных КИМ, например: «Результаты по критерию ИЧ (Интонация. Интонация соответствует пунктуационному оформлению текста) могут быть связаны как с недостатками чтения у отдельных выпускников, так и с особенностями предложенных текстов. При передаче интонации (критерий ИЧ) наибольшие затруднения участников итогового собеседования вызвали простые осложненные и сложные предложения, включающие цифровые записи имён числительных (*Марину Михайловну увлекла, как и многих в 30-х годах XX века, авиация*), предложения, содержащие ряды однородных членов с союзным и бессоюзным соединением (*Исаák Ильи́ч Левита́н – известный русский*

художник, мастер пейзажа настроения, один из создателей национального русского пейзажа), предложения с обособленными членами (*Живописца можно смело назвать «открывателем» красот нашей земли – тех неброских красот, что находятся рядом с нами и мимо которых мы часто проходим, не замечая их*)). По нашему мнению, значительное количество примеров в методическом анализе делает аналитический текст более понятным, интересным для педагогов, способствует повышению их умений в области аналитической контрольно-оценочной деятельности.

Специфика собеседования в том, что на результаты выпускников может повлиять и уровень коммуникативной компетентности собеседника, поэтому в методическом анализе должны содержаться выводы о речевом поведении собеседников, сделанные на основе анализа аудиозаписей, например: «Задача собеседника – постараться «разговорить» девятиклассника, помочь ему уйти от односложных ответов. Приведем характерный пример коммуникативно неудачного речевого поведения собеседника:

- *Блюда какой кухни Вам нравятся больше всего?*
- *Не знаю...*
- *Ну, русской? Или какой?*
- *Русской.*
- *Как с возрастом изменились Ваши предпочтения в еде?*
- *Никак.*
- *Согласны ли Вы с высказыванием: «Лучшая еда – у меня дома»?*
- *Да, я согласна.*

Попытку собеседника добиться от выпускницы полного ответа на первый вопрос нельзя признать удачной, поскольку педагог сам использует неполные предложения, не предлагает ответить полной речевой конструкцией ни на один из трёх вопросов в диалоге».

Завершается методический анализ выводами и рекомендациями для системы образования региона. Сначала делаются общие выводы об уровне метапредметных умений, продемонстрированных участниками итогового

собеседования, затем даются рекомендации разным категориям участников образовательных отношений: учителям русского языка и литературы, остальным учителям-предметникам, администрации общеобразовательной организации.

В рекомендациях для предметников приводятся современные эффективные технологии формирования навыков речевой деятельности обучающихся средствами изучаемых предметов, методики развития эмоциональной культуры человека, его эмоциональной компетентности – открытости человека своим эмоциональным переживаниям и сопереживанию другому, эмоционального интеллекта, реализации текстоцентрического подхода в обучении, а также предлагается использовать возможности реализации межпредметных связей с уроками русского языка в обучении.

Администрации общеобразовательных организаций рекомендуется проанализировать результаты итогового собеседования по русскому языку, обеспечить организацию межпредметного взаимодействия по совершенствованию коммуникативных навыков обучающихся в контексте подготовки к итоговому собеседованию по русскому языку и повышению речевой культуры, коммуникативной компетенции педагогов. Приводятся также вопросы, которые целесообразно включить в план методической работы в образовательной организации и/или в план внутришкольного контроля качества образования: соблюдение требований единого речевого режима всеми участниками образовательных отношений; реализация текстоцентрического подхода на уроках; развитие видов речевой деятельности обучающихся при изучении всех учебных предметов: выразительное чтение вслух учебных и научно-популярных текстов, пересказ прочитанного, монолог, участие в диалоге; реализация индивидуального подхода к обучающимся с русским неродным языком обучения и др.

КЛІМОВІЧ ТАРЭСА ЮЗЭФАЎНА,

намеснік дырэктара па вучэбна-выхаваўчай рабоце

Дзяржаўная ўстанова адукацыі «Жырмунская сярэдняя школа»

аг. Жырмуны, Воранаўскі раён, Гродзенская вобласць, Рэспубліка Беларусь

## **САМАКАНТРОЛЬ ЯК РЭСУРС УПРАЎЛЕНЧАЙ ДЗЕЙНАСЦІ**

Артыкул змяшчае інфармацыю па арганізацыі самакантролю за забяспячэннем якасці адукацыі ва ўстанове адукацыі. Найбольшы акцэнт зроблены на пытанне аб выкарыстоўванні вынікаў самакантролю ў мэтах забяспячэння прафесійнай дапамогі суб'ектам адукацыйнага працэсу ў рэалізацыі пастаўленых мэт і задач на аптымальным узроўні.

Кожны кіраўнік установы адукацыі павінен мець дакладнае ўяўленне аб развіцці ўстановы адукацыі, удасканаленні адукацыйнага працэсу. Іншымі словамі, патрэбна інфармаванасць аб усіх сферах жыцця і дзейнасці калектыву, неабходна пастаянная зваротная сувязь. Дакладную інфармацыю можна атрымаць толькі з дапамогай добра наладжанага самакантролю, які ажыццяўляецца ва ўстанове адукацыі.

Самакантроль за забяспячэннем якасці адукацыі – “комплексны аналіз адукацыйнай дзейнасці, які ўключае самаправерку, самаацэнку адукацыйнай дзейнасці, якая ажыццяўляецца ўстановай адукацыі... Парадак і перыядычнасць правядзення самакантролю за забяспячэннем якасці адукацыі вызначаюцца кіраўніком установы адукацыі” [1, с.184].

Установа адукацыі самастойна вызначае пытанні самакантролю за забяспячэннем якасці адукацыі: адны з іх звязаны з цыклічнасцю дзейнасці ўстановы адукацыі, іншыя – з тымі задачамі, якія вырашае ўстанова адукацыі ў канкрэтны перыяд дзейнасці. Але ў любым выпадку намеснік дырэктара, ажыццяўляючы праверку якога-небудзь напрамку дзейнасці ўстановы адукацыі, заўсёды выкарыстоўвае атрыманую інфармацыю з мэтай забяспечэння прафесійнай дапамогі і падтрымкі суб'ектам адукацыйнага працэсу ў рэалізацыі пастаўленых мэт і задач на аптымальным узроўні. На мой погляд, працэс ажыццяўлення самакантролю – гэта аналіз дзейнасці, вынікі якога дазваляюць аказаць метадычную дапамогу педагогам з мэтай развіцця і ўдасканалення

асобасна-прафесійных кампетэнцый, педагагічнага майстэрства; пашырыць узаемадзеянне кіраўніка ўстановы адукацыі і яго намеснікаў з педагагічным калектывам, арыентаванае на павышэнне эфектыўнасці адукацыйнага працэсу, змяненне ўмоў, унясенне карэктываў у дзейнасць таго ці іншага аб'екта.

З дапамогай самакантролю забяспечваецца вывучэнне матывацыі суб'ектаў адукацыйнага працэсу, рэгулююцца і/або карэктуюцца напрамкі дзейнасці, даецца ацэнка ў залежнасці ад пастаўленых задач суб'ектам адукацыйнага працэсу (настаўнікам, класным кіраўнікам, педагогу сацыяльнаму, навучэнцам) або аб'ектам (адукацыйнаму працэсу, вынікам, поспехам, умовам). Заклучным этапам самакантролю з'яўляецца прыняцце кіраўнічага рашэння.

Такім чынам, кантраляваць працу ўстановы адукацыі, напрамкі дзейнасці, стан працэсу, умоў, выніковасць – значыць накіроўваць адукацыйны працэс у патрэбнае рэчышча, уплываць на педагагічны калектыў такім чынам, каб забяспечыць эфектыўнасць жыццядзейнасці ўсіх звёнаў школы.

Па выніках самакантролю рыхтуецца даведка (інфармацыя, справаздача), якая змяшчае наступную тэкставую інфармацыю: від кантролю, дзе слухаецца; тэма; мэта; час (працягласць) праверкі; праграма правядзення кантролю, яе ўдзельнікі, канстатацыя фактаў (спачатку станоўчых, затым адмоўных); якасная выснова аб стане спраў па пытанні, якое вывучалася; рашэнне (каму, што зрабіць, у які тэрмін); прозвішча, імя правяраючага, дата складання даведкі.

Напрыклад: “У адпаведнасці з планам работы ўстановы адукацыі на 20../20.. навучальны год, з мэтай вывучэння дзейнасці педагогаў па рэалізацыі выхаваўчага патэнцыялу вучэбнага занятку ў перыяд з ... па ... ажыццяўляўся тэматычны самакантроль “Аб дзейнасці педагогаў установы адукацыі па рэалізацыі выхаваўчага патэнцыялу вучэбнага занятку”.

У рамках вывучэння наведаны і прааналізаваны вучэбныя заняткі, праведзена суразмова з педагогамі, вывучана дыдактычнае забеспячэнне вучэбных заняткаў, паўрочныя планы.

Выяўлена, што для рэалізацыі выхаваўчага патэнцыялу вучэбных заняткаў педагогі выкарыстоўваюць выхаваўчыя магчымасці арганізацыі заняткаў;

выхаваўчыя магчымасці, абумоўленыя спецыфікай вучэбнага прадмета; выхаваўчыя магчымасці зместу адукацыі.

Рэалізацыя выхаваўчых задач у ходзе вучэбнага занятку ажыццяўляецца ў адзінстве з задачамі навучання і развіцця асобы вучня.

Настаўнікі-прадметнікі звязваюць вучэбныя заняткі з планам ідэлагічнай і выхаваўчай работы ўстанова адукацыі, класных калектываў.

Аналіз наведаных вучэбных заняткаў паказаў, што выхаваўчыя задачы вучэбнага занятку рэалізуюцца на кожным этапе. На этапе мэтапакладання навучэнцы самі фармулююць задачы вучэбнага занятку, што дазваляе выходзіць у іх творчае мысленне, смеласць меркаванняў, культуру мовы; вучацца вучняў бачыць праблему, якую ім давядзецца вырашаць на ўроку, што садзейнічае выхаванню адказнасці, валявых якасцяў; самастойна абазначаюць кола пытанняў, якія патрабуюць актуалізацыі, што ўплывае на разумовае развіццё, выхаванне ўпэўненасці ў сваіх сілах.

На вучэбных занятках педагогі вядуць работу па фарміраванні і развіцці ацэначных уменняў: падрабязнае, якаснае каменціраванне адзнак настаўнікам; абмеркаванне адзнак з навучэнцамі; калектыўнае ацэньванне; узаемаправерка і ацэньванне навучэнцамі адзін аднаго. Дадзеная работа накіравана на выхаванне ў навучэнцаў адказнасці за вынікі вучэбнай дзейнасці, матывацыі і патрэбнасці ў прадаўжэнні адукацыі на больш высокім узроўні.

Ва ўстанове адукацыі функцыянуюць класы інтэграванага навучання і выхавання. Педагогі пэўную ўвагу надаюць выхаванню ў вучняў гуманнасці да дзяцей з асаблівасцямі псіхафізічнага развіцця праз характар адносін “настаўнік – вучань”, рэгуляванне адносін паміж навучэнцамі.

Падчас правядзення вучэбных заняткаў педагогі праяўляюць добразычлівасць, дэманструюць аптымізм у адносінах да навучэнцаў, усяляюць ім веру ў сябе.

Вывучэнне паказала, што пры правядзенні вучэбных заняткаў педагогі таксама выкарыстоўваюць выхаваўчыя магчымасці, абумоўленыя спецыфікай вучэбнага прадмета...”

Змест даведкі павінен мець дакладны характар, адзначаючы розныя аспекты атрыманых вынікаў самакантроля, патрэбна дакладна ацэньваць дзейнасць кожнага настаўніка: “Пры падборы дыдактычнага матэрыялу да вучэбных заняткаў “Беларуская мова”, “Руская мова”, “Руская літаратура”, “Беларуская літаратура” настаўнікі (прозвішча, імя, імя па бацьку) аддаюць перавагу такім практыкаванням і заданням, якія сваім зместам выходзяць у вучняў любоў і павагу да мовы, прыроды, Радзімы; спрыяюць фармаванню грамадзянскасці, нацыянальнай самасвядомасці, экалагічнай культуры, культуры бяспекі жыццядзейнасці.

Для фарміравання ў вучняў правілаў сацыяльных паводзін, умення карэктна ставіцца да іншых меркаванняў, думак, праяўляць паважлівае стаўленне да суб’екта, развіцця асобных якасцей (добра сумленнасці, адказнасці, крытычных адносін да ўласных дзеянняў, уменняў выказваць сваё меркаванне, фармуляваць вывады і інш.) настаўнікі (прозвішча, імя, імя па бацьку) выкарыстоўваюць актыўныя метады і формы навучання (групавыя і парныя формы работы, “мазгавы штурм”, дыскусіі, дыспут, калектыўныя творчыя справы, праекты і інш.).

Настаўнікі (прозвішча, імя, імя па бацьку) імкнуцца на кожным вучэбным занятку вывесці вучняў на такі ўзровень асэнсавання прачытанага, каб яны праз творчасць убачылі маральныя, духоўныя, эстэтычныя аспекты твораў. Праводзяць урокі-даследаванні, гутаркі, дыскусіі, якія дазваляюць разважаць аб сапраўдных чалавечых каштоўнасцях: абавязку, гонары, адказнасці за свае ўчынкі, любові, сям’і.

Аналіз наведаных вучэбных заняткаў па вучэбных прадметах “Англійская мова”, “Нямецкая мова” настаўніка (прозвішча, імя, імя па бацьку) паказаў, што педагог працуе над фарміраваннем у вучняў пачуцця патрыятызму, грамадзянскасці, павагі да гістарычнага мінулага, стваральнай працы як галоўнай умовы развіцця беларускай дзяржавы. Вырашэнне гэтых задач звязана з дасягненнем вучнямі асобных адукацыйных вынікаў, адлюстраваных у адукацыйных стандартах і вучэбных праграмах.

У гэтым кантэксце настаўнік звяртае ўвагу вучняў на важнасць ведання гераічнага мінулага беларускага народа, нацыянальнай культуры і традыцый, што садзейнічае перадачы духоўнага вопыту народа, выхаванню павагі да айчыннай культуры і гісторыі...”

Станоўчыя вынікі самакантролю дазваляць выявіць эфектыўны педагогічны вопыт, які можна і патрэбна выкарыстоўваць у мэтах прафесіонага развіцця настаўнікаў установы адукацыі, а таксама фактары, якія садзейнічаюць павышэнню якасці адукацыі, якія трэба ўлічваць пры арганізацыі адукацыйнага працэсу.

Вызначэнне адмоўных вынікаў самакантролю дазваляе зрабіць якасную выснову аб стане спраў па пытанні, якое вивучалася, і прыняць рашэнне, якое павінна садзейнічаць паляпшэнню справы.

Напрыклад, у ходзе самакантролю вызначаны наступныя недахопы: “Разам з тым большасць педагогаў адчуваюць цяжкасці ў фармуляванні выхаваўчай задачы вучэбнага занятку.

Выхаваўчы патэнцыял вучэбнага занятку выкарыстоўваецца не ў поўнай меры настаўнікамі (прозвішча, імя, імя па бацьку).

Рэалізацыя выхаваўчага патэнцыялу ажыццяўляецца толькі на адным з этапаў вучэбнага занятку (прозвішча, імя, імя па бацьку).

Адсутнічае канкрэтызацыя пры фармулёўцы выхаваўчай задачы навучальнага занятку (прозвішча, імя, імя па бацьку).

Не выкарыстоўваюцца ў адукацыйным працэсе заданні, звязаныя з ведамі, уражаннімі, уяўленнямі, набытымі падчас экскурсій...”

Намеснікам дырэктара распрацоўваецца сістэма мер, якая дазволіць вырашыць праблемныя пытанні, аказаць метадычную дапамогу педагогам з мэтай развіцця і ўдасканалення асобасна-прафесійных кампетэнцый, педагогічнага майстэрства.

Прыкладныя рэкамендацыі (з указаннем тэрмінаў выканання):

1. Намесніку дырэктара па вучэбна-выхаваўчай рабоце правесці семінар-практыкум па тэме “Прыёмы канструявання выхаваўчых задач вучэбнага занятку”.

2. Кіраўнікам школьных вучэбна-метадычных аб’яднанняў (прозвішча, імя, імя па бацьку) у рамках пасяджэнняў вучэбна-метадычных аб’яднанняў разгледзець пытанне аб рэалізацыі выхаваўчага патэнцыялу вучэбнага занятку.

3. Настаўнікам-прадметнікам:

3.1. (прозвішча, імя, імя па бацьку) дакладна і канкрэтна фармуляваць выхаваўчую задачу вучэбнага занятку.

3.3. (прозвішча, імя, імя па бацьку) прадумваць рэалізацыю выхаваўчага патэнцыялу вучэбных заняткаў на розных этапах урока.

3.4. (прозвішча, імя, імя па бацьку) з мэтай аказання непасрэднага ўплыву на ўяўленні навучэнцаў аб гістарычнай сувязі пакаленняў і фарміравання гістарычнай памяці ў працэсе рэалізацыі выхаваўчага патэнцыялу вучэбнага прадмета выкарыстоўваць сямейныя рэліквіі, прадметы даўніны, экспанаты школьнага краязнаўчага музея.

3.5. (прозвішча, імя, імя па бацьку) з мэтай фарміравання маральна-этычнай арыентацыі навучэнцаў выкарыстоўваць прыклады ўчынкаў аднагодкаў з мастацкіх твораў у сітуацыі выбару імі лініі паводзін.

3.6. (прозвішча, імя, імя па бацьку) пры правядзенні вучэбных заняткаў выкарыстоўваць краязнаўчы матэрыял, звязаны з гісторыяй малой радзімы, дасягненнямі знакамітых землякоў у розных галінах дзейнасці.

3.7. (прозвішча, імя, імя па бацьку) выкарыстоўваць у адукацыйным працэсе вынікі азнаямлення навучэнцаў са славамі і імямі Беларусі, прапаноўваць навучэнцам заданні з апорай на веды, уражанні, уяўленні, набытыя падчас экскурсій.

Такім чынам, правільна і граматычна арганізаваны самакантроль дазваляе даць інфармацыю аб рэальным стане спраў па якасці ажыццяўлення адукацыйнага працэсу ва ўстанове адукацыі, выявіць прычыны недахопаў для выпраўлення сітуацыі, аказаць метадычную і практычную дапамогу настаўнікам,

што будзе садзейнічаць ўдасканаленню дзейнасці ўстановы адукацыі. Самакантроль служыць спосабам мабілізацыі і навучэнцаў, і членаў педагагічнага калектыву для вырашэння выяўленых праблем, дазваляе атрымліваць інфармацыю, аналіз якой дае магчымасць для аператыўнага і стратэгічнага рэагавання, прыняцця кіраўнічых рашэнняў і карэкцыі.

## СПІС ЛІТАРАТУРЫ

1. Кодекс Рэспублікі Беларусь аб адукацыі: по становіні на 1 сентабра 2022 г. – Мінск: Нацыянальны цэнтр прававой інфармацыі Рэспублікі Беларусь, 2022. – 512 с.

2. Справочник руководителя учреждения общего среднего образования: практические советы по организации самоконтроля / сост.. А.А.Глинский, В.Л.Маевская, Л.Ф.Кузнецова. – 2-е изд., пересмотр. – Минск: Аверсэв, 2018. – 77 с. – (Управление учреждением общего среднего образования).

КРАВЧУК ТАТЬЯНА ЯКОВЛЕВНА,  
заместитель директора по учебной работе, магистр педагогических наук  
Государственное учреждение образования «Средняя школа № 1 г.Пинска»  
г.Пинск, Брестская область, Республика Беларусь

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ЧЕРЕЗ САМОАНАЛИЗ И АНАЛИЗ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

В статье представлен материал для организации работы по повышению профессионального уровня педагогов и качества образовательного процесса через взаимопосещение, самоанализ и анализ учебных занятий в учреждении общего среднего образования.

Кто на себя глядит, свой видит лик,  
Кто видит лик свой, цену себе знает,  
Кто знает цену, строг к себе бывает,  
Кто строг к себе – тот истинно велик!

Пьер Гренгор

Преподавание – это и искусство, и наука. Это не навык, однажды научившись которому, вы можете перестать совершенствоваться. Преподавание в современной школе требует постоянного повышения квалификации.

Эффективными формами повышения профессионального мастерства педагога выступают самоанализ и анализ учебного занятия, если взаимопосещение уроков и внеклассных мероприятий становится специально организованным, методически сопровождаемым компонентом системы методической работы учреждения образования.

Взаимопосещение учебных занятий – форма повышения квалификации педагогов, возможность взаимообогащения, предъявление собственного педагогического опыта, изучение, анализ и внедрение в практику своей работы передового педагогического опыта других педагогов, формирование в себе способности к рефлексии.

Взаимопосещения должны сопровождаться самоанализом, самооценкой, взаимооценкой, которые формируют определенное отношение к себе и своей педагогической деятельности, дают возможность исследовать свою деятельность, определить эффективность своего труда, создать мотивы, потребности и возможности для перестройки и улучшения образовательного процесса.

Такой опыт помогает увидеть общие проблемы в деятельности педагогического коллектива, акцентировать внимание на решении выявленных затруднений педагога в работе. Данная форма методической работы вполне приемлема как для молодого педагога, так и для опытного.

Взаимопосещение занятий педагогами позволяет повышать уровень профессиональных умений, формирует компетентность, креативность, готовность к использованию и созданию инноваций, умение вести экспериментальную, исследовательскую работу.

Взаимопосещение занятий педагогами является основополагающим фактором повышения качества образования, а также формой повышения уровня профессиональных умений педагогов, если сопровождается самоанализом и анализом.

Самоанализ урока – инструмент совершенствования учителя, формирования и развития его профессиональных качеств. От умения анализировать свой урок, конкретные педагогические ситуации, возникающие в ходе урока, результаты педагогических воздействий на учащихся, результаты своего труда во многом зависит умение учителя спланировать, организовать, отрегулировать свою педагогическую деятельность. Педагогическая наука предлагает различные подходы (схемы) самоанализа, одним из самых распространённых в практике использования является самоанализ урока по Конаржевскому. [3]

1. Дать краткую характеристику классу, в котором проходит урок.
2. Указать тему урока. Охарактеризовать его местоположение в системе других уроков.

3. Указать степень сложности и вообще трудности изучаемой темы для данного класса.

4. Охарактеризовать триединую дидактическую цель урока, сопоставить с конечным результатом, полученным в ходе проведения урока, а не просто заявить, что урок цели достиг.

5. Высказать свое мнение о типе урока и его соответствии с дидактической задачей.

6. Охарактеризовать кратко используемые в ходе урока методы обучения, их соответствие с прямым материалом и способом организации деятельности учащихся. Сопоставить с изученными результатами и качеством знаний учащихся.

7. Выделить наиболее удачные и неудачные места в уроке.

Однако учителю бывает сложно проанализировать урок по данной схеме. Часто педагоги готовы провести много открытых уроков с условием, что они не будут проводить самоанализ. Страх перед самоанализом – всегда очень плохой признак, говорящий или о низком профессионализме педагога, или об авторитарном стиле управления в учреждении образования. В связи с этим существует острая необходимость возвращаться к рассмотрению вопроса о самоанализе урока как проявлении рефлексии в повседневной жизни педагога, о роли заместителя директора в оказании помощи учителю в овладении этим важнейшим профессиональным умением.

Прежде всего, предлагаю учителям более простые схемы для проектирования и самоанализа урока:

Чтобы урок был эффективным, продумайте до урока:

1. Что будут делать ваши учащиеся 45 минут?
2. Какие познавательные задачи вы будете ставить перед учащимися?
3. Будет ли на уроке применен самостоятельный поиск в приобретении знаний?
4. Какую дополнительную литературу вы рекомендуете учащимся по теме урока?

Подумайте после проведения урока: активно ли восприняли учащиеся материал урока? Если нет, то почему?

Проведите самоанализ урока:

1. Удалось ли осуществить намеченный план урока?

2. В какой мере? Насколько качественно? Были ли допущены отступления от плана? Усвоили ли материал учащиеся?

3. Как была организована ваша деятельность на уроке, деятельность учащихся? Кто работал интенсивнее: вы или учащиеся?

4. Что можно было бы улучшить в организации урока, его структуре, содержании и методах работы?

5. Какие моменты урока были самыми удачными?

6. Удалось ли вам увлечь учащихся, заинтересовать их, чем и как?

7. Что было неудачным на уроке, что требует переоценки и как исправить недочеты при проведении последующих уроков?

Работа заместителя директора по развитию навыков самоанализа урока учителем предполагает решение ряда взаимосвязанных задач. Необходимо:

пропагандировать и разъяснять необходимость самоанализа;

обязательно включать самоанализ в процедуру посещения и анализа уроков;

фиксировать лучшие образцы самоанализа и передавать их учителям;

занимать в ходе самоанализа позицию открытого и активного восприятия, быть готовым к постановке вопросов педагогу на понимание.

Важно сформировать у педагогов потребность в самоанализе учебных занятий. Имеется в виду проведение самоанализа не только тех занятий, которые были посещены у педагога коллегами, а каждого без исключения урока. От самоанализа урока зависит педагогическое мастерство учителя, его производительность труда: «Сильным, опытным становится педагог, который умеет анализировать свой труд...» (В.А.Сухомлинский) [1].

По мнению Ю.А.Конаржевского, «самоанализ является важнейшим средством стимулирования самообразования педагога» [2], самоанализ выступает также и ступенью в овладении навыков анализа.

Анализ урока – одна из самых дискуссионных тем педагогической деятельности. Существует множество мнений, вариантов, подходов к организации самой процедуры и схем для анализа, поэтому естественно пребывание в состоянии сомнения по этому поводу. Единой, устоявшейся точки зрения нет.

Говоря об анализе урока, вспомним утверждение замечательного публициста, педагога, философа Симона Соловейчика: «Урок – загадка, учитель – тот, кто ее загадывает, анализирующий урок – тот, кто стремится ее разгадать» [1].

В этом смысле правильнее говорить о педагогическом распознавании урока. Распознать то или иное педагогическое явление – значит, объяснить его, то есть вскрыть причины явления. Тогда педагогический анализ урока можно рассматривать как процесс распознавания, направленный на раскрытие сущности и механизма осуществления урока, выяснение причин выхода на конечный результат и его соответствие целям урока. Увы, с сожалением можно констатировать, что все еще мало среди анализирующих урок разгадчиков, тех, кто пытается распознать это сложное явление, все еще много пересказчиков.

Схема для анализа урока содержит указания – установки, на что необходимо обратить внимание. Она сдерживает стихию произвольного внимания, дает возможность сконцентрироваться на ограниченном перечне признаков и элементов.

## Виды анализа урока

Структурный анализ	Аспектный анализ	Комплексный анализ
Выявление и оценка доминирующих структур (элементов) урока, их целесообразности, обеспечивающей развитие познавательных способностей учащихся	Всестороннее изучение и оценка под определенным углом зрения какой-либо стороны или отдельной цели урока во взаимосвязи с результатами деятельности обучающихся	Рассмотрение урока как единой системы с точки зрения решения главной дидактической задачи и одновременно решения развивающих и воспитывающих задач урока

Эффективным является прием, когда руководство учреждения образования, коллеги, посещающие учебное занятие, используют «Методику оценки качества учебного занятия», а после выполнения самоанализа учителем, ему предлагается оценить свое занятие по этой же методике, проставив баллы. Далее выполняется сравнительный анализ баллов, выставленных коллегами и самим учителем.

### Методика оценки качества учебного занятия [2]

Предлагаемая методика оценки качества учебного занятия включает в общей сложности 20 параметров, по которым происходит оценивание. Каждый из 20 показателей качества учебного занятия отнесен к одному из 5 блоков:

#### 1. Оценка содержания учебного материала:

научность, доступность;

актуальность материала и его связь с жизнью (единство теории и практики);

степень новизны, проблемности и привлекательности учебной информации;

оптимальность объема материала, предложенного для усвоения.

2. Оценка эффективности способов деятельности педагога на занятии, технологий обучения:

рациональность и эффективность использования времени занятия, оптимальность темпа, чередование и смена видов деятельности в ходе занятия;

степень наглядности, целесообразности и эффективности использования учебно-методического комплекса, дидактических материалов, технических (электронных) средств обучения, оборудования учебного кабинета;

эффективность контроля за работой учащихся и уровень требований, на котором проводилась оценка их знаний, умений, навыков;

место и роль оценки знаний, умений, навыков на занятии;

степень эстетического воздействия занятия на учащихся;

использование валеологических технологий, соблюдение правил охраны труда и техники безопасности в ходе занятия.

3. Общая и коммуникативная культура педагога, стиль поведения:

общая эрудиция педагога;

культура речи, темп, дикция, внешний вид, мимика, жесты педагога;

тактичность и демократичность общения педагога с учащимися.

4. Оценка основных характеристик деятельности учащихся на занятии:

степень познавательной активности учащихся, творчества, самостоятельности;

уровень развития специальных умений и навыков;

степень организованности, дисциплинированности и заинтересованности учащихся на занятии.

5. Оценка целей и результатов проведенного занятия:

реальность, четкость постановки целей и их выполнение;

степень обучающего воздействия проверочного занятия на учащихся (чему и в какой степени научились);

степень воспитательного воздействия (что и в какой степени способствовало воспитанию учащихся в ходе занятия);

степень воздействия занятия на развитие учащихся (что и в какой степени способствовало их развитию).

Для определения степени проявления каждого из 20 признаков качества занятия устанавливаются *три уровня оценки*:

0 – признак не проявляется;

1 – проявляется частично;

2 – проявляется в полной мере.

Оценка качества занятия ( $K$ ) выражается в процентном отношении суммарного числа набранных баллов по всем показателям ( $SK$ ), использовавшимся на том или ином занятии к максимальному возможному их числу ( $K_{\max}$ ):  $K = SK : K_{\max} \cdot 100 \%$ .  $K_{\max} = 40$ . Если  $K$  равно:

от 45% до 64% – занятие проведено на удовлетворительном уровне;

от 65% до 84% – занятие проведено на хорошем уровне;

от 85% и выше (и отсутствует отметка 0) – занятие проведено на отличном уровне.

С помощью оценки качества занятия можно определить эффективность деятельности того или иного педагога при посещении ряда уроков. Для этого данные целесообразно представить в сводной таблице.

Эффективность деятельности педагога \_\_\_\_\_

Качество занятий						Средний показатель качества занятий
1 занят.	2 занят.	3 занят.	4 занят.	5 занят.	...	
					занят.	

Таким образом, если учитель видит достоинства и недостатки своего урока, то гарантия того, что он сможет использовать первые и избежать вторых при планировании и проведении уроков впоследствии очевидно.

Уровень знаний и навыков обучающихся, педагогическое мастерство педагога оцениваются в основном во время посещения учебных занятий. На уроке, как в фокусе, концентрируется вся деятельность педагога, его научная

подготовка, педагогические навыки, методические умения, способность организовать самостоятельную работу каждого учащегося.

Реальная ценность урока – его результат, степень усвоения материала учащимися, развитие их компетенций. В то же время ценность самоанализа и анализа урока – развитие профессиональных компетенций учителя, а, следовательно, и повышение качества образования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ и самоанализ урока / сост. В. И. Цыбасова. – Волгоград : Корифей, 2008. – 112 с.
2. Анализ урока: типология, методики, диагностика / авторы-составители: Л. В. Голубева, Т. А. Чегодаева. – Волгоград : Учитель, 2006. – 120 с.
3. Конаржевский, Ю. А. Анализ урока / Ю. А. Конаржевский. – М. : Педагогический поиск, 1999. – 335 с.

## **РАЗДЕЛ 4**

### **МАТЕРИАЛЫ ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ**

ВОЛЫНЕЦ ЛАРИСА ПЕТРОВНА,

заместитель директора по учебной работе

Государственное учреждение образования «Средняя школа № 5 г. Сморгони»

г. Сморгонь, Гродненская область, Республика Беларусь

#### **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ЛИЧНОСТНОГО РОСТА**

В статье представлен опыт создания оптимальных условий для профессионального и личностного развития учителя в учреждении образования как фактора роста качества образования.

*Педагоги не могут успешно кого-то учить,  
если в это же время усердно не учатся сами.  
Али Апшерон*

Любой человек, занимающийся искусством, для начала обучается отдельным приемам, художник – как держать кисть и как смешивать краски, актер – технике речи, пластике... Эти приемы в различном соотношении комбинируются и видоизменяются, изобретаются новые, развивается творческая индивидуальность. Если это получается, вырастает творец.

Обеспечение эффективной педагогической деятельности, если мы рассматриваем ее как искусство, связано с формированием у учителей общих психолого-педагогических установок и вооружением их максимально большим количеством конкретных методов и приемов. Это возможно только на рабочем месте, в процессе профессиональной деятельности, а потому является важнейшей задачей методической работы учреждения образования.

Вспомним весьма известный принцип Парето (правило 20/80): 20% сотрудников обеспечивают 80% успеха, 20% усилий дают 80% успеха [1, с.95]. Считаю, что самое сложное в методической работе – определить, какие 20% усилий приводят к хорошему результату.

Д. Хетти в своей книге «Видимое обучение» выделил 138 факторов, влияющих на качество образования и оценил количественно вклад этих факторов в улучшение академических успехов ребенка в школе [2, с. 6]. Сильнее всего на академические успехи ребенка влияет оценочная деятельность учителя. Значение этого фактора – 1,62, и это самое высокое значение среди всех 138 факторов. На втором месте идет групповая коллективная эффективность педагогов, значение фактора – 1,57. Для сравнения, использование компьютерной поддержки при объяснении нового материала на уроке имеет значение 0,45, т.е. влияние есть, но не такое значимое.

Каким же образом повысить коллективную эффективность учителей? Ответ на вопрос одновременно и сложен, и прост – создать оптимальные условия для профессионального и личностного развития учителя в учреждении, преумножить внутренний социальный капитал (внутренние и внешние связи между членами коллектива).

Давайте проведем мысленный эксперимент. Если мы бросим камень в воду, то волны быстро достигнут ее отдаленных участков. А все потому, что вода – упругая среда, обладающая очень сильными связями между частицами. И если процесс распространения знаний в учреждении, процесс распространения инноваций происходит в упругой среде, то волны (новое знание, компетенции, инновации) быстро распространятся среди членов коллектива.

Бросьте камень на песок – никакой волны (распространения) не будет, в лучшем случае небольшая горка вокруг камня, дальше возмущение не пойдет: неупругая среда, нет сильных связей между частицами. Так происходит и со знаниями учителей, полученными извне. Учитель, обучившийся где-то, нашедший какую-то идею, возвращается в свое учреждение, и если он работает в условиях высокой автономии, то, во-первых, его новые знания принадлежат только ему, а во-вторых, приобретенная новая компетентность без интереса со стороны коллег постепенно затухает [3]. Именно здесь, на мой взгляд, на первый план и выступает правильная организация методической работы: создание внутренних связей в коллективе для возможности трансляции

и диссеминации знаний, опыта, компетенций от одного педагога к другому. И лучшим побудителем для этого является взаимообмен профессиональным опытом, взаимообучение, взаимосовершенствование педагогической деятельности.

Методическое сопровождение учителей в нашем учреждении направлено именно на построение тесных профессиональных связей в коллективе. В учреждении работают 14 методических формирований. Работа осуществляется по следующим направлениям:

1) развитие ключевых предметных и метапредметных компетенций педагогических работников;

2) оказание помощи учителю в выборе и эффективном использовании актуальных педагогических техник и технологий, направленных не только на повышение качества образования, развитие функциональной грамотности учащихся, но и на установление партнерских, личностно-ориентированных отношений между учителем и учащимися;

3) помощь в определении путей совершенствования образовательного процесса и самосовершенствования педагога посредством внедрения в широкую педагогическую практику результатов инновационного проекта «Внедрение модели развития предметно-методических компетенций педагогов в условиях обновления содержания образования на основе технологии «Исследование в действии».

Для реализации первых двух направлений работы в учреждении разработана Дорожная карта по внедрению компетентного подхода в образовательном процессе на 2020–2024 годы. В данном документе нами предложен алгоритм работы учреждения образования в долгосрочном периоде, включающий в себя изучение и внедрение в практику работы всех педагогических работников (посредством постоянно действующего семинара, проведения мастер-классов, уроков для взрослых, педагогических кафе и др.) наиболее эффективных технологий компетентного подхода: технологии Активная оценка, технологий перевернутого обучения, шестиугольного

обучения, критического мышления, широкого использования в образовательном процессе информационно-коммуникационных технологий и медиаобразования.

Подтверждением эффективности работы в данном направлении стало участие наших педагогов в конкурсах профессионального мастерства, трансляция опыта, участие в создании модулей единого информационно-образовательного ресурса; свои профессиональные компетенции педагоги совершенствуют через обмен опытом с коллегами района, области и республики.

Важную роль в осуществлении эффективной методической работы в нашем учреждении мы считаем создание социально-образовательной среды, обеспечивающей развитие предметно-методических компетенций учителей посредством внедрения в педагогическую практику результатов реализации инновационного проекта по внедрению технологии «Исследование в действии», технологии, позволяющей объединить учителей в профессиональные сообщества – группы педагогов, которые совместно ведут педагогическое исследование, т.е. вводят изменения в практику преподавания для того, чтобы улучшить качество обучения и повысить уровень учебных достижений учащихся.

В нашей инновационной деятельности мы остановились на таких вариантах исследования в действии, как кураторская методика и исследование урока (lesson study).

Для внедрения кураторской методики сформированы профессиональные пары из учителей, преподающих разные учебные предметы. Организовано взаимопосещение уроков. В ходе посещения уроков учителя замеряют реальные показатели урока. Причем на каждом уроке анализируется один педагогический аспект. Затем совместно вырабатывается наиболее эффективная модель урока. Важным элементом работы кураторской пары выступает «умный третий» – куратор, опытный учитель, который подбирает задания, следит за прогрессом и организует общее обсуждение уроков, при этом сам на уроках не присутствует.

Обучающиеся педагоги учатся не у куратора, а друг у друга.

Lesson Study – практика профессионального развития педагогов, где центральное место занимает «исследование урока» с целью повышения его качества. Идеология исследования урока состоит в том, что учителя разных учебных предметов совместно планируют учебные занятия (серии уроков) с использованием различных приёмов и методов обучения с ориентацией на трех ключевых учащихся (с высокой, средней и низкой мотивацией к обучению). В процессе взаимопосещения уроков вместе находят проблемы и путем постоянных групповых усилий шаг за шагом повышают качество учебных занятий.

100% педагогов, участвующих в инновации, отметили положительный результат в своем профессиональном развитии, в улучшении взаимоотношений друг с другом и руководством учреждения в процессе профессионального общения.

Таким образом, именно благодаря четкой организации взаимообучения через реализацию положений Дорожной карты и инновацию педагогического исследования в действии нам удалось выстроить систему профессиональных связей в коллективе, которая позволяет повышать профессиональные компетенции педагогов, расширяет сотрудничество между участниками образовательного процесса, а, следовательно, оказывает положительное влияние на успешность учреждения в целом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Руднев, Е.А. Развитие лидерского потенциала директора школы / Е.А. Руднев. - Библиотека журнала «Директор школы» – Выпуск № 4 – М: Сентябрь, 2008 – 160 с.
2. Активная оценка в образовательном процессе школы / коллектив авторов ; отв.редакт. М.А.Ушакова – М.: Сентябрь, 2018. – 168 с.
3. Ушаков К.М. Социальный капитал и структура организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/382bRE>. – Дата доступа: 21.12.2024

ДОЛГИХ ИРИНА СТАНИСЛАВОВНА,

директор

Учреждение образования

«Полоцкая государственная гимназия №1 имени Ф. Скорины»

г. Полоцк, Витебская область, Республика Беларусь

## **КЛАСТЕРНАЯ МОДЕЛЬ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

В статье сделан акцент на таком важном аспекте в ходе управления учреждением образования и мониторинга образовательной среды как взаимодействие всех субъектов образовательного процесса. Представлена кластерная модель сетевого взаимодействия в ходе организации учебно-образовательного процесса. Описан подход к анализу управленческой деятельности путем рейтинговой системы оценивания.

Современная школа – непрерывно развивающаяся система, которая предоставляет всем обучающимся одинаковые стартовые условия для их образования и развития. Современная эффективная школа – это школа, удовлетворяющая образовательные запросы всех субъектов образовательного процесса, социума, государства.

Современный директор – это ключевая фигура в учреждении образования, который задает ритм взаимоотношениям между всеми участниками образовательного процесса и взаимодействует с ними, выстраивает канву межведомственных отношений.

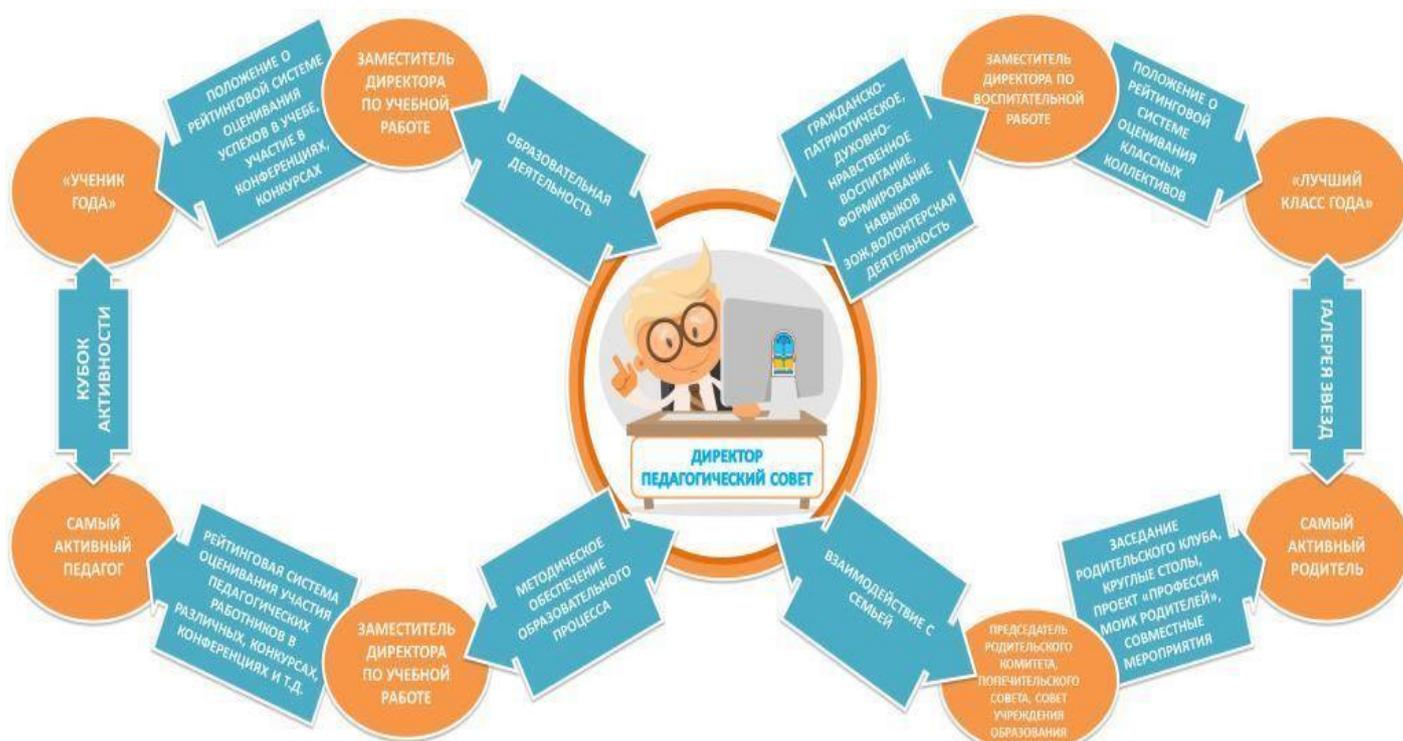
Механизм управления учреждением образования на современном этапе требует принципиально новых подходов к администрированию. Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от способности руководства учреждения образования своевременно реагировать на изменения в сфере образования и принимать оперативные грамотные управленческие решения. Управление образованием – это прежде всего управление его развитием, а не только учреждением и людьми. Управление качеством образования представляет собой целенаправленное взаимодействие на объект управления с

помощью правовых, ресурсных рычагов для получения требуемых значений качественных показателей.[1]

В работе руководителя под оперативным управлением качеством образования мы понимаем целенаправленный, ресурсообеспеченный, спроектированный образовательный процесс взаимодействия управляющей (директор учреждения образования) и управляемой (заместители директора, педагогические работники, учащиеся и их законные представители) сторонами по обеспечению запрограммированного положительного результата.

Одним из важнейших условий функционирования учреждения является стабильность в процессе развития, чёткая система работы с педагогическим коллективом, учащимися, родительской общественностью, которая подразумевает последовательность и взвешенность в принятии решений.

Структура управления в нашем учреждении образования построена на основе государственной политики в сфере образования, ее принципах и гарантиях. Данная структура в нашем понимании представлена в виде кластерной модели сетевого взаимодействия:



Все звенья представленной модели взаимодействуют в ходе управления с целью получения положительного результата по принципу целенаправленности и адресности.

В центре, безусловно, руководитель учреждения образования, который несёт персональную ответственность за организацию, реализацию и итог образовательного процесса. Основным органом самоуправления учреждения общего среднего образования является педагогический совет, возглавляемый руководителем этого учреждения образования. Основной задачей субъектов управления данного уровня является определение стратегического развития учреждения образования, всех его подразделений.

Каждый член руководства (заместители директора учреждения образования) курирует определённое направление или подразделение учебно-воспитательной системы согласно своему административному статусу. Таким образом, является звеном опосредованного руководства директора. В гимназии разработаны функциональные обязанности для руководства в каждом отдельном направлении, что обеспечивает чёткость и слаженность в управлении развитием учреждения образования.

За основу по всем направлениям деятельности взята рейтинговая система оценивания. Так, например, положение «Ученик года» включает в себя основные критерии оценивания (успеваемость, участие в олимпиадном движении, в конференциях различного уровня). Результатом данного конкурса становится выбор Ученика года. Для педагогических работников разработана своя система оценивания их деятельности, которая подразумевает не только работу с учениками, но и участие в семинарах, обобщение собственного педагогического опыта, участие в инновационных проектах, конференциях. По результатам данного анализа в конце каждого учебного года обновляется стенд «Галерея звёзд».

Положение о рейтинговой системе оценивания активности участия классных коллективов в общественной жизни гимназии подразумевает участие ученических коллективов в гражданско-патриотическом, духовно-

нравственном, трудовом воспитании, формировании ЗОЖ, волонтерской деятельности, что позволяет определить лучший класс года.

Непременным условием развития учреждения образования является сотрудничество педагогического коллектива с законными представителями учащихся. В гимназии активно работают органы самоуправления в виде совета учреждения образования, попечительского совета, родительского комитета, которые в соответствии с законодательством, уставом учреждения образования решают вопросы создания благоприятных условий для образования и воспитания обучающихся. В каждом классе эффективно действуют классные родительские комитеты. Руководство на этом уровне основано преимущественно на личных контактах, осуществляется с учётом индивидуальных особенностей.

Такая организация грамотного управления направлена на повышение культуры управленческой деятельности, также способствует чёткому и прозрачному анализу конечного результата.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дылян, Г.Д. Управление качеством образования: Пособие для управленческих работников / Г.Д. Дылян. – Мн.: БелАКК, 2003. – 118 с.

ДУДКОВСКАЯ СВЕТЛАНА АНАТОЛЬЕВНА,

директор

Государственное учреждение образования

«Движковская базовая школа Ельского района»

д. Движки, Ельский район, Гомельская область, Республика Беларусь

## **ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ ЗАСЕДАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОВЕТА**

В статье раскрыты новые подходы в подготовке и проведении педагогических советов.

Сегодня каждое учреждение образования изменяется, обновляется и перестраивается. Сложившаяся социально-экономическая ситуация предъявляет новые требования к выпускнику учреждения образования, организации образовательного процесса, учителю...

Педагогический совет, как орган коллективно-коллегиального управления, призван менять старые педагогические представления и ориентиры. Именно это является сущностью и основой того, что заставляет современного руководителя искать новые подходы в подготовке и проведении педагогических советов.

Современный педагогический совет является полифункциональным, в его функциях могут быть выделены такие группы: управленческие, методические, воспитательные, социально-педагогические [1, с. 4] .

Управленческие (административные) функции включают следующие разновидности: законодательные, совещательные, диагностические, планово-прогностические, экспертно-контролирующие, корректирующие.

Законодательные функции выражаются в коллективных решениях, принимаемых открытым голосованием и обязательных к исполнению каждым работником. Совещательные заключаются в коллективном обсуждении объективной информации о состоянии образовательного процесса, выработке рекомендаций. Диагностические в проведении социальных, психологических исследований. Планово-прогностические – в обсуждении перспектив

развития учреждения образования, планировании деятельности коллектива. Экспертно-контролирующие – в подведении итогов, систематизации и обобщении материалов самоконтроля за обеспечением качества образования. Корректирующие – во внесении изменений в планы работы учреждения образования в связи с изменениями в законодательстве об образовании, социальном заказе.

Методические функции педагогического совета включают информационные, обобщающие, аналитические, развивающие, обучающие, активизирующие. Информационные функции реализуются в работе с информацией о состоянии образовательного процесса и путях его совершенствования, о достижениях педагогической науки, в пропаганде передового опыта. Обобщающе-аналитические – в анализе уровня преподавания, качества знаний и уровня воспитанности учащихся, обобщении и анализе педагогического опыта. Развивающие функции направлены на развитие профессиональных компетенций педагогов. Обучающие – на овладение формами, методами и приемами обучения, дающими наибольший эффект; использование опыта педагогов-новаторов, применение эффективных образовательных технологий.

Воспитательные функции педагогического совета направлены на формирование индивидуальности каждого педагога, общественного мнения, сознательной дисциплины педагогического коллектива.

Воспитание коллектива происходит в процессе подготовки заседаний педагогических советов (к участию в подготовительном этапе привлекаются все учителя), обсуждения вопросов и принятия решений, а также в исполнении принятых решений. Коллективная работа воспитывает сознательную внутреннюю дисциплину педагогов, организованность, ответственность, способность к планомерной деятельности, вырабатывает систему общих взглядов на развитие, обучение и воспитание, единых требований к действиям коллег.

Социально-педагогические функции педагогического совета выражаются:

в коммуникации – связи педагогического коллектива с родителями, учащимися, с педагогическими коллективами других школ;

в координации и интеграции – объединении усилий всех субъектов воспитания, школы, семьи, общественных организаций;

в согласовании – установлении целесообразных связей, последовательности действий;

в социальной защите детей и членов учительских коллективов, выполнении правовых норм по отношению к участникам педагогического процесса.

***Все заседания педагогического совета, проходящие в течение года, должны быть связаны логикой решения задач, стоящих перед учреждением образования, дополнять друг друга, определять перспективы последующих заседаний.***

В то же время организация работы педсовета была и остается явлением проблематичным. Часто заседания педагогического совета похожи на инструктивные совещания: в качестве докладчиков выступают члены администрации, а учителя молча записывают то, что им предстоит выполнить в самое ближайшее время. Стандартные, а порой и просто случайные вопросы повестки дня заседаний педагогических советов, шаблонные решения не будят творческой мысли, не вызывают у педагогов потребности в деловой дискуссии и, конечно же, не оказывают сколько-либо заметного влияния на положение дел в учреждении.

В практике подготовки и проведения заседаний педсоветов в своём учреждении образования мы стремимся создать условия, которые обеспечат продуктивную работу педагогического совета и создание атмосферы сотрудничества и взаимопонимания. Это требует большой и напряженной работы, знания определенных правил менеджмента и технологии подготовки и проведения заседания педсовета.

Термин “технология” в применении к педагогическому процессу стал употребляться сравнительно недавно [1, с.7]. Анализ имеющихся в научно-

педагогической литературе различных трактовок термина “педагогическая технология” позволил нам выделить критерии, которые в их комплексном применении и определяют, на наш взгляд, сущность данного понятия: однозначное и строгое определение целей (почему и для чего) должно способствовать отбору и структуре содержания (что), оптимальной организации (как), методам, приемам и средствам (с помощью чего), а также учитывать необходимый реальный уровень квалификации учителей (кто) и объективные методы оценки результатов (так ли это).

***В рамках первого критерия технологии – однозначное и строгое определение целей (почему и для чего): выбранная тема педагогического совета должна быть актуальна, современна и своевременна, иметь практическую значимость и научность.***

Определение содержания рассматриваемой темы играет немаловажную роль в подготовке заседания педсовета. Сначала формулируются основные вопросы темы, которые дают общую направленность, помогают расшифровать тему, конкретизировать, определить ее границы. Далее выбранные теоретические положения темы нужно разумно соединить с практическими делами школы. ***Педсовет будет тогда эффективен, когда учителя смогут убедиться: среди них имеются творчески работающие коллеги, есть носители нового педагогического опыта, есть чему поучиться.***

Практика подготовки и проведения заседаний педсоветов дает возможность выделить наиболее приемлемую общую схему отбора и структуры содержания:



Формы проведения могут быть разнообразными. Форма – это внутренняя организация содержания, конструкция отрезков, циклов технологического процесса, отражающая систему его компонентов и устойчивых связей.

*Чтобы разбудить творческую мысль учителей, вызвать у них потребность в деловой дискуссии и оказать сколько-нибудь заметное влияние на положение дел в школе, нужно использовать нестандартные, современные интенсифицированные формы проведения заседаний педсовета.*

В нашем учреждении образования с целью обеспечения коллективной работы и коллегиальности принятых решений используется практика создания проблемных групп, которые комплектуются на этапе подготовки к педсовету по признаку причастности педагогов к решаемой проблеме, их компетентности, опыта в данной области.

Подготовка к педагогическому совету проводится совместно с членами администрации. Разрабатывается план работы педагогического совета. Каждая группа получает задание – изучить состояние дел по своему направлению. Задание включает следующие аспекты: разработка вопросов к педсовету; анкетирование педагогов и учащихся; продумывание серии вспомогательных мероприятий (теоретические семинары, предметные недели, методические дни); посещение учебных занятий и внеклассных мероприятий; оказание помощи педагогам в систематизации материала по выбранной проблеме; изучение документации учреждения образования; разработка памяток, методических "продуктов"; подготовка объявления о предстоящем педсовете; разработка проекта решения и рекомендаций.

Гласность и стимулирование подготовки педагогов к заседанию педсовета обеспечивается тем, что в учительской за месяц или ранее вывешивается объявление о предстоящем заседании. На нем дата, тема, время, место, цели и задачи заседания педсовета, повестка дня, вопросы к педагогам, а также список литературы по обсуждаемой теме.

Большое значение имеет место проведения заседания педсовета для создания соответствующей деловой атмосферы. Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, продуманное оформление, комфортные условия пребывания.

Для заседания педсовета, как и для урока, важно начало. Именно вначале закладывается психологический комфорт всего заседания. Следующие правила помогают создать необходимый психологический настрой всего хода педсовета: начинать заседание вовремя; предельно четко формулировать цель заседания; начинать с позитивных моментов, что придает уверенность в успешном завершении; решаемую проблему представлять интересно, образно. Открытие заседания должно длиться не более 2-х минут.

Очень важно постоянно контролировать ход заседания педсовета и умело управлять им. Надо чаще подводить промежуточные итоги для того, чтобы продемонстрировать участникам, как близки они к цели. Председатель заседания должен экономить время. Уже в самом начале надо объяснить, что проблема может быть, без сомнения, решена в отведенное время.

Есть такая притча. Идет заседание педагогического совета. Вдруг на пороге появляется мальчишка и спрашивает: «Что это вы тут делаете?» «Мы думаем, мы разговариваем», – звучит ему в ответ. «Я вижу, что вы разговариваете, я спрашиваю, что вы делаете?..» Так вот, разговоры, раздумья, философские размышления на заседании педсовета есть большее, наиглавнейшее дело, исключительно значимое для всего педагогического коллектива.

Чрезвычайно важна подготовка к заседанию педсовета директором школы, который является ведущим. Не исключено, что педсовет может быть обречен на неудачу еще до его начала. Почему? Да потому, что его ведущий не сочтет нужным, прежде всего, подготовиться к нему самому и уподобится капитану, управляющему кораблем, не имея ясного представления о его курсе. Вот почему необходимо предельно четко и однозначно определить, зачем, с какой целью проводится заседание педагогического совета. И во вступительном слове ясно и предельно конкретно, обрисовав обсуждаемую проблему, обратить внимание педагогического коллектива на конечный результат обсуждения (это может быть резолюция по итогам «философского стола», банк идей или просто рекомендаций).

Умело поставленные вопросы – залог успеха. Им необходимо придать дискуссионную формулировку. Центральных, ключевых вопросов должно быть не более 3-5. Они в течение педсовета должны быть у всех перед глазами, оформленные то ли в форме плакатов, то ли прописанные четко на классной доске. Последний вопрос должен быть таким, чтобы ответы на него подвели итог всему разговору. И очень важно выбрать наиболее целесообразную последовательность рассмотрения вопросов. Начинать разговор с какого-нибудь несложного, но практически значимого вопроса, который может породить оживленную дискуссию и таким образом простимулирует всех к участию в дальнейшем обсуждении. Вопросы, которые относятся к теме обсуждения, адресовать всем участникам разговора. На вопросы информационного характера отвечать сразу.

Открытое и плодотворное обсуждение вопросов возможно лишь в атмосфере уважения к каждому мнению и суждению. Участники «философского стола» должны знать и верить, что каждое мнение будет выслушано и услышано, будет учтено и принято, а уж если оно опровергается и отвергается, то только силой фактов и аргументов.

В заключение заседания педагогического совета необходимо обобщить результаты. Целесообразно резюмировать выступления участников педсовета не только после обсуждения каждой подтемы и в конце заседания, но и в ходе самого обсуждения. Это позволяет добиться уверенности в том, что все педагоги отчетливо понимают, о чем идет речь на заседании педсовете, и у них складывается убеждение, что в ходе дискуссии достигнут определенный прогресс и время прошло не напрасно.

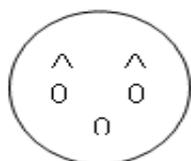
Важное значение имеет процедура принятия решения. Решение – это выраженное мнение коллектива по определенной проблеме. Проект решения готовится заранее и ставится на голосование. Перед голосованием обязательно должно быть объявлено обсуждение проекта решения. После голосования (открытого) идет учет предложений о поправках, уточнении принятого за основу

решения. И, наконец, проводится голосование окончательного варианта решения в целом.

Также немаловажную роль при проведении заседания педагогического совета играет и эмоциональное состояние учителя: внутреннее спокойствие, удовлетворенность своей деятельностью, удовлетворенность оценкой его личности и деятельности со стороны коллектива, руководителей. Для исследования этого вопроса в ходе работы педсовета нами используются следующие методики [1, с.11–12] :

*Методика “Цветописи” Лугошкина.* Данная методика позволяет определить психологическое состояние учителя до начала работы педсовета и после его окончания. Учителям перед началом работы педагогического совета предлагается выбрать один из семи предложенных цветов (это могут быть кружки одинакового размера) и после завершения работы сделать тоже самое. Далее можно сделать панно в виде двух цветков с разными лепестками, которые и дадут возможность понять настроение учителей, их психологическое самочувствие.

*Методика “Лицо педсовета”.* Для определения эмоционального состояния учителей в ходе заседания педсовета каждому учителю предлагается выбрать один из предложенных рисунков:



**ИНТЕРЕС**



**БЕЗРАЗЛИЧИЕ  
(мне все равно)**



**ЧУВСТВО  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ**



**НЕПОНИМАНИЕ**

Продуманное и подготовленное заседание педсовета позволит не только обеспечить реализацию задач, но и сформировать у участников положительную мотивацию педагогической деятельности, создать положительный микроклимат в коллективе, основными показателями которого являются:

высокая степень готовности членов коллектива к общению;

уровень развития критики и самокритики;  
степень удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе;  
стабильность коллектива.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пунчик, В.Н. Педсовет в школе / В.Н. Пунчик, А.Р. Борисевич, Е.Н. Артеменок. – Минск: Красико-Принт, 2011. – 176 с. – (Педагогическая мастерская).

КАЖЭМСКАЯ ВЕРАЊКА УЛАДЗІМІРАЎНА,

дырэктар

Дзяржаўная ўстанова адукацыі

«Аздзяціцкая сярэдняя школа Барысаўскага раёна»

аг. Аздзяцічы, Мінская вобласць, Рэспубліка Беларусь

**ПАСЕДЖАННЕ ПЕДАГАГІЧНАГА САВЕТА ПА ТЭМЕ «САМААНАЛІЗ  
ПЕДАГАГІЧНАЙ КАМПЕТЭНТНАСЦІ ЯК АДЗІН З РАШАЮЧЫХ  
ФАКТАРАЎ ЗАБЕСПЯЧЭННЯ ЯКАСЦІ АДУКАЦЫІ»**

Прапаноўваецца метадычная распрацоўка пасяджэння педагогічнага савета ў форме творчага дыялогу. Дадзеная форма садзейнічае ўключэнню ўсіх членаў педагогічнага калектыву ў актыўную дзейнасць: прааналізаваць узровень сваёй педагогічнай кампетэнтнасці і выпрацаваць план па яго павышэнню.

**Мэта:** актуалізацыя развіцця прафесійнай кампетэнтнасці настаўніка, укараненне сучасных педагогічных ідэй у практычную дзейнасць.

**Задачы:** пазнаёміць з відамі прафесійнай кампетэнтнасці; стварыць умовы для развіцця творчага, навуковага і прафесійнага патэнцыяла сучаснага педагога; падтрымаць ініцыятыву творчых педагогаў, іх актыўнасць, самастойнасць; скласці план павышэння педагогічнай кампетэнтнасці, з уключэннем яго ў гадавы план работы ўстановы адукацыі

**Форма правядзення:** творчы дыялог

**Абсталяванне:** лісты паперы, ручкі, мабільныя тэлефоны, мультыборд, прэзентацыя.

**ХОД ПАСЕДЖАННЯ ПЕДАГАГІЧНАГА САВЕТА**

Будзьце самі даследчыкамі.

Калі не будзе агеньчыка ў вас,  
вам ніколі не запаліць яго ў іншых.

В. А. Сухамлінскі

**1. Паведамленне тэмы, мэты і задач паседжання педагогічнага савета**

У нашай установе адукацыі працуе 14 педагогічных работнікаў. Сярэдні

стаж работы больш 15 гадоў. 87,7 % педагогічных работнікаў маюць вышэйшую і першую кваліфікацыйную катэгорыі. Кожны з вас прафесіянал, але ў кожнага ёсць тыя сферы прафесіі, дзе працаваць больш прыемна, і тыя, якія выклікаюць цяжкасці і непаразуменні.

На нашым сённяшнім паседжанні педагогічнага савета мы павінны прааналізаваць кожны сваю работу, знайсці моцныя і слабыя бакі гэтай работы, скласці план павышэння педагогічнай кампетэнтнасці кожнага паасобку і ўсяго калектыва.

Будзьце актыўнымі.

Умейце слухаць.

Гаварыце коратка і па тэме.

Прапаноўвайце ідэі.

Паважайце суб'ядніка.

Узаемадзейнічайце. – Наш дэвіз сёння.

### **Інфармацыйны блок**

#### **2. Развіццё прафесійнай педагогічнай кампетэнтнасці**

Выдзяляюцца 4 стадыі, якія характарызуюць працэс вызначэння прафесійнага майстэрства педагога.

**Першая стадыя – несвядомая некампетэнтнасць.** У чалавека няма неабходных ведаў, уменняў і навкаў, і ён не ведае пра іх адсутнасць. Гэта стадыя характарызуецца наступнай прафесіянальнай самаацэнкай: “Я не ведаю, што я не ведаю” (узровень прафесіяналізму - нізкі). Калі чалавек асэнсоўвае недахоп ведаў, уменняў, навкаў, неабходных для дадзенай дзейнасці, ён пераходзіць на другую стадыю.

**Другая стадыя – свядомая некампетэнтнасць.** Чалавек усведамляе, што яму не хапае прафесійных ведаў, уменняў, навкаў. Тут магчымы 2 вынікі:

а) канструктыўны, які азначае ўсведамленне педагогам сваёй прафесійнай некампетэнтнасці і садзейнічае павышэнню яго матывацыі

б) дэструктыўны вынік прыводзіць да ўзнікнення пачуцця няўпэўненасці ў сваіх сілах, псіхалагічнаму дыскамфорту, якія перашкаджаюць далейшаму прафесіянальнаму навучанню.

Для другой стадыі характэрна наступная прафесійная самаацэнка: “Я ведаю, што я не ведаю” (патэнцыйны ўзровень прафесіяналізму - вучэбны)

**Трэцяя стадыя – свядомая кампетэнтнасць.** Чалавек ведае змест яго прафесійных ведаў, уменняў і навыкаў і можа іх эфектыўна прымяняць. Для трэцяй стадыі характэрна прафесійная самаацэнка ў наступнай форме: “Я ведаю, што я ведаю ” (узровень прафесіяналізму - асноўны).

**Чацвёртая стадыя – несвядомая кампетэнтнасць.** Прафесійныя навыкі поўнасьцю інтэграваны, убудаваны ў паводзіны; прафесіяналізм з’яўляецца часткай асобы. несвядомая кампетэнтнасць характарызуе высокі ўзровень майстэрства педагога (узровень прафесіяналізму – аптымальна-перспектыўны).

Зыходзячы з сучасных патрабаванняў можна вызначыць асноўныя шляхі развіцця прафесійнай кампетэнтнасці педагога:

работа ў метадычных аб’яднаннях, творчых групах;

даследчая, эксперыментальная дзейнасць;

інавацыйная дзейнасць, вывучэнне новых педагагічных тэхналогій;

разнастайныя формы педагагічнай падтрымкі;

актыўны ўдзел у педагагічных конкурсах, майстар-класах, форумах і фестывалях;

абагульненне асабістага педагагічнага вопыту

выкарыстанне інфармацыйных камп’ютарных тэхналогій.

Вучоныя сцвярджаюць, што веды, якія ёсць у чалавецтва, падвойваюцца кожнае дзесяцігоддзе. Гэта азначае, што кожны педагог абавязаны незалежна ад атрыманай адукацыі замацаваць самаадукацыяй. Карней Чукоўскі пісаў: “Толькі тыя веды трывалыя і каштоўныя, якія вы здабылі самі, абуджаныя асабістым запалам. Усякія веды павінны быць адкрыццём, якое вы здзейснілі самі”.

## Практычны блок

### 3. Творчы дыялог

Запыт грамадства на высокакваліфікаваных, здольных арыентавацца і адгукацца на яго патрэбы маладых людзей цягне за сабой змяненне патрабаванняў да педагога.

Прафесійна кампетэнтным можна назваць настаўніка, які на дастаткова высокім узроўні ажыццяўляе педагагічную дзейнасць, педагагічныя зносіны, дасягае стабільна высокіх рэзультатаў ў навучанні і выхаванні вучняў.

#### 3.1 Экспрэс-дыягностыка педагагічных уменняў і кампетэнцый

(Дадатак 1)

**3.2 Педагагічная мазаіка.** Творчае заданне для груп. Кожная група выбірае частку мазаікі назвай формы работы для павышэння педагагічнай кампетэнцыі педагога, прааналізаваць сваю работу з дадзенай формай. (працую/не працую, магу даць кансультацыю/ хачу папрасіць дапамогі, арганізую/прыму ўдзел, маю намер трансляваць свой вопыт) (Дадатак 2)

**4. Гульніявы вучнёўскі праект “Якім вы бачыце настаўніка-прафесіянала?”**

"Вучні даруюць сваім настаўнікам і строгасць і сухасць, і нават прыдзірлівасць, але не даруюць дрэннага ведання справы. Вышэй за ўсё яны цэняць у педагога майстэрства, кваліфікацыю, залатыя рукі, глыбокае веданне прадмета, ясную думку" (А. С. Макаранка).

Вучням былі прапанаваны наступныя пытанні (Дадатак 3)

Рэзультаты праведзенага апытання прадстаўлены ў прэзентацыі (Дадатак 2)

#### 5. Рэфлексія. Тэхналогія «Усё ў мяне ў руках!» (Дадатак 2)

#### 6. Заключнае слова. Прыгча пра майстра

Калісьці ўвечары сабраліся музычныя інструменты: скрыпка, саксафон, сапелка і кантрабас. І ўзнікла паміж імі спрэчка: хто лепш за ўсіх грае? Кожны інструмент пачаў выводзіць сваю мелодыю, паказваць сваё майстэрства. Чым больш стараўся кожны, тым больш жудаснай становілася мелодыя. Але з'явіўся чалавек і адным узмахам рукі спыніў гэтыя гукі, сказаўшы: “Сябры, мелодыя – гэта

адно цэлае. Няхай кожны прыслушаецца да іншага і ўбачыце, што атрымаецца”. Чалавек ізноў узмахнуў рукой і спачатку нясмела, а потым усё лепш і лепш загучала мелодыя, у якой былі чуваць сум скрыпкі, лірычнасць саксафона, аптымізм трубы, пяшчота сапелкі, велічнасць кантрабаса. Інструменты ігралі, а мелодыя ўсё гучала і гучала, аб’ядноўваючы гукі ў адно цэлае

Такімі майстрамі, паважаюя калегі, мы з вамі і з’яўляемся, а інструменты – нашы дзеці. І дасягненне гармоніі магчыма толькі тады, калі ўсе аб’яднаны адной мэтай. Мы – педагогі новага стагоддзя, і будзем працаваць так, каб навучанне было эфектыўным і плённым

### **Праект рашэння**

1. Намесніку дырэктара па асноўнай дзейнасці Сіўчык А. У. уключыць мерапрыемствы па павышэнню педагагічнай кампетэнтнасці ў гадавы план работы ўстановы адукацыі
2. Намесніку дырэктара па асноўнай дзейнасці забяспечыць выданне найбольш цікавых работ у часопісах, метадычных зборніках, электронных рэсурсах

### **Дадатак 1**



### **Дадатак 2**



### Дадатак 3

1. З кім асацыіруецца ў вас паняцце “настаўнік-прафесіянал”?
2. Выдзеліце якасці, якія, не вашу думку, павінны быць у такога настаўніка?
3. Як павінен настаўнік павышаць свой прафесійны ўзровень?

ЛУК'ЯНЕЦ ВОЛЬГА УЛАДЗІМІРАЎНА,

намеснік дырэктар по вучэбнай рабоце

Дзяржаўная ўстанова адукацыі «Каладзішчанская сярэдняя школа № 2»

аг. Калодзішчы, Мінскі раён, Мінская вобласць, Рэспубліка Беларусь

## **СІСТЭМА АРГАНІЗАЦЫІ ДАСЛЕДЧАЙ ДЗЕЙНАСЦІ ПЕДАГОГАЎ ЯК ІНАВАЦЫЙНЫ НОСЬБІТ СУЧАСНАЙ АДУКАЦЫІ**

У артыкуле прадстаўлены аналіз сістэмы арганізацыі даследчай дзейнасці педагогаў як інавацыйны носьбіт сучаснай адукацыі. Дадзены рэсурс дае магчымасць кожнаму ўпраўленцу стварыць умовы для прырашчэння прафесійных кампетэнцый настаўнікаў, развіцця вучняў і павышэння якасці адукацыі.

*Не існуе колькі-небудзь дакладных тэстаў на адоранасць,  
акрамя тых, якія выяўляюцца ў выніку актыўнага ўдзелу  
хаця б у самай маленькай пошукавай даследчай рабоце.*

*А.М. Калмагораў, матэматык, акадэмік.*

Кіраванне чалавечымі рэсурсамі ўяўляе сабой складаную сістэму, якая павінна аператыўна рэагаваць на любыя змены навакольнага асяроддзя. Сучасны ўпраўленец добра разумее, што людзі з'яўляюцца галоўным звяном упраўлення, якое вызначае паспяховасць ажыццяўлення стратэгіі развіцця установы. Таму такім важным з'яўляецца фарміраванне калектыву, у якім улічаны асаблівасці і паспяховасць кожнага. Для выніковасці гэтага працэсу неабходны новыя веды, новыя прафесійныя навукі і здольнасці адміністратараў, для якіх разуменне людзей і кіраванне імі – першарадная задача.

Сістэма кіравання кадрамі, асабліва ў маладой установе адукацыі (школа працуе трэці год), заклікана забяспечыць эфектыўную рэалізацыю ўсіх спецыяльных і асноўных функцый. Так, ад граматынасці ўпраўленчага размеркавання функцыяналу адміністрацыі і кадравай занятасці, залежыць эфектыўнасць развіцця.

Бо педагогі, выступаючы адначасова і аб'ектам, і суб'ектам кіравання, валодаюць не толькі прадукцыйнасцю, але і стваральнай здольнасцю. Такім

чынам, сістэма кіравання кадрамі выступае тым элементом, які дазваляе ўстанове эфектыўна функцыянаваць і развівацца.

Устойлівае эканамічнае развіццё краіны немагчыма без развіцця чалавечага і сацыяльнага капіталу і захавання іх узаемаабумоўленасці. Сёння масавая якасная адукацыя насельніцтва становіцца адным з залогаў поспеху ў канкурэнтнай барацьбе краін. Адукацыя можа і павінна ўнесці больш значны ўклад ва ўстойлівае развіццё кожнага грамадзяніна, навукі і тэхнікі, эканомікі і ўсіх галін гаспадаркі, усёй нашай краіны. Новыя сацыяльныя аспекты абумоўліваюць для сучаснай адукацыі значнасць інавацыйнай дзейнасці па стварэнні ўмоў для асобнага росту кожнага педагога, асабліва па удасканаленні даследчых кампетэнцый праз:

стварэнне спрыяльных умоў для развіцця асобы настаўніка ў адпаведнасці з яго ўзроставымі і індывідуальнымі магчымасцямі, здольнасцямі і запатрабаваннямі, забеспячэнне асобнай сацыялізацыі з улікам выклікаў часу ва ўмовах шырокага пераходу да лічбавага ладу жыцця;

сацыякультурныя і эканамічныя змены ў грамадстве, якія патрабуюць выкарыстання ў адукацыйным працэсе такой арганізацыі дзейнасці вучняў, якая накіравана на фарміраванне інавацыйных спосабаў пошукавай мыследзейнасці, навыкаў вырашэння праблемных сітуацый, развіццё ў педагогаў, а асабліва ў маладых спецыялістаў, творчай ініцыятывы;

рэалізацыю запатрабаванняў вучняў з улікам асваення новых механізмаў і прыёмаў эфектыўнага кіравання, пашырэнне сфер і інтарэсаў у вывучэнні метадаў пабудовы канструктыўных зносін з настаўнікамі, прадстаўнікамі навуковых і вытворчых структур, грамадскіх аб'яднанняў, сувязі з насельніцтвам.

Арганізацыя навукова-даследчай дзейнасці як педагогаў, а з іх боку – і вучняў, сёння разглядаецца як магутная інавацыйная адукацыйная тэхналогія. Яна служыць сродкам комплекснага рашэння задач выхавання, адукацыі і развіцця.

Мэтай навукова-даследчай дзейнасці ў маладой установе адукацыі стала выхаванне адукаванай, развітай і гарманічнай творчай асобы на аснове вывучэння духоўнай і культурнай спадчыны беларускага народа. Варта даць кожнаму педагогу сферу дзейнасці, неабходную для рэалізацыі інтэлектуальных і творчых здольнасцяў, фарміравання патрэбнасці ў бесперапыннай самаадукацыі, актыўнай грамадзянскай пазіцыі, культуры здаровага ладу жыцця, здольнасці да сацыяльнай адаптацыі і творчага самавыяўлення, вывучэння і прасоўвання нацыянальных здабыткаў і каштоўнасцей [2]. А самарэалізаваны педагог-творца здолее павесці за сабой і вучняў.

Адной з форм арганізацыі пошукавай, навукова-даследчай дзейнасці як педагогаў, так і навучэнцаў з'яўляецца ўдзел у навукова-практычных канферэнцыях, семінарах і конкурсах рознага ўзроўню.

У якасці агульнага накірунку навукова-даследчай дзейнасці дзяржаўная установа адукацыі “Каладзішчанская сярэдняя школа № 2” абрала вывучэнне побытавых традыцый беларускага народу праз рэалізацыю педагагічнага праекта Мінскага раёна па арганізацыі культуры і быту адпачынку.

Гісторыка-культурная спадчына народа Беларусі з'яўляецца яго здабыткам і неад'емнай часткай дасягненняў сусветнай цывілізацыі. Яна ўяўляе сабой найважнейшую крыніцу творчых сіл народа. Яе захаванне – найбольш эфектыўны сродак нацыянальнага развіцця, стварэння паўнаwartасных умоў ўдасканалення асобы. Так ва ўстанове адукацыі з лютага 2023 года функцыянуе мінскі раённы музей камсамола, дзіцячых і маладзевых аб'яднанняў. Пошукавая і даследчыя групы педагогаў і вучняў ствараюць разам дадзены рэсурс. Ад збору экспанатаў, вывучэння гістарычных аспектаў, фактаў, складання экскурсій да творчага ўзаемадзеяння і асобнага развіцця кожнага.

Удзельнікамі інавацыйнай каманды ўстановы адукацыі шырока практыкуецца выкарыстанне інавацыйных форм навучання на працоўным месцы, узаеманавучання і адраснае індывідуальна-калектыўнае настаўніцтва (адміністрацыйная каманда на чале з дырэктарам, намеснікамі дырэктара,

творчая група настаўнікаў; шматпланавыя формы дыстанцыйнага навучання, самаадукацыі з улікам індывідуальных і групавых адукацыйных запытаў.

Для арганізацыі размеркаванага кіравання ў школе створаны наступныя групы: інтэлектуальна-творчая група (прадстаўнікі адміністрацыі, настаўнікі вышэйшай кваліфікацыйнай катэгорыі); група інфармавання (работнікі бібліятэкі); група тэхнічнага суправаджэння (настаўнікі інфарматыкі, інжынер). Значную ролю ў асобнай самарэалізацыі выконвае псіхалага-педагагічнае суправаджэнне з правядзеннем дыягностык (ўваходная дыягностыка задаткаў, схільнасцей і інтарэсаў вучняў 1-4 і 5-7 класаў, псіхалагічныя трэнінгі “Пазнай сябе” (5-6 клас); “Выхаваць сябе” (7 клас); “Правер сябе” (8-9 клас)); кансультацыі для педагогаў, удзел у працы ПДС “Майстэрня па развіцці поспеху”.

Для інфармацыйнага суправаджэння даследчай і праектнай дзейнасці распрацавана і эфектыўна выкарыстоўваецца апэратыўная сістэма інфармавання, анатаванне актуальнай літаратуры і інтэрнэт-рэсурсаў, складанне лакальных сеткавых каталогаў.

Для кіравання адукацыйнымі працэсамі педагогамі асвоены і актыўна ўжываюцца ў адукацыйнай практыцы інавацыйныя актыўныя і індывідуальныя метады навучання (стратэгія актыўнай ацэнкі; тэхналогія развіваючага навучання; арганізацыйныя модулі па фарміраванню даследчых кампетэнцый, медыяадукацыя, SMART-актыўнасці, музейная педагогіка, ІКТ, уключана ў практыку коўчынгавае суправаджэнне дзейнасці педагогаў і навучэнцаў. Значным накірункам дзейнасці з’яўляецца функцыянаванне рэсурсных цэнтраў на базе школы па упраўленчай дзейнасці, па выхаваўчай рабоце па фарміраванні культуры адпачынку і быту на аснове вывучэння культурнай спадчыны беларускага народа, прадметнага накірунку па вучэбных прадметах “Гісторыя”, “Грамадазнаўства”. Важкім рэсурсам для арганізацыі праектнай і даследчай дзейнасці з’яўляецца рэалізацыя педагагічнага праекта

“Нацыянальная абраднасць беларусаў”, заснаванага на вывучэнні і захаванні культурных традыцый беларусаў [4].

Для кіравання рэсурсамі ўсталяваны кантакты ўзаемадзеяння з Саветам маладых вучоных НАН Беларусі, МДЛУ, БДПУ ім. М.Танка, БДТУ, МАІРА, АПА, Мінскага гарадскога тэхнапарку (кадравая падрыхтоўка, абмен вопытам, на базе школы праводзяцца майстар-класы для педагогаў Мінскага раёна і Мінскай вобласці).

Такім чынам, самаадукацыя і даследчая дзейнасць робіць атрыманыя веды больш важкімі і актуальнымі, ствараюць персаналізаваную праграму, расклад і траекторыю самаразвіцця педагогаў і навучання школьнікаў. Індывідуалізацыя развіцця, навучанне лепшаму вопыту, не толькі павышае матывацыю, але і пашырае сацыяльнае кола ўзаемазносін педагогаў і вучняў.

Распрацоўка этапаў узаемадзеяння па арганізацыі праектнай і даследчай дзейнасці, якія садзейнічаюць выхаванню падростаючага пакалення на лепшых узорах нацыянальных традыцый, захаванню высокіх маральных каштоўнасцяў беларускага грамадства, умоўна размеркавана па двух маршрутах: адукацыйны маршрут, выхаваўчы маршрут [6]. Кожны з іх уяўляе сабой пакрокавую рэалізацыю. Дадзены рэсурс стаў сумеснай напрацоўкай настаўнікаў і вучняў старэйшых класаў у межах метадычнага суправаджэння самаадукацыі педагогаў і ўключэнні ў праект па фарміраванні даследчых кампетэнцый на ўроках беларускай і рускай мовы, біялогіі, гісторыі і геаграфіі, англійскай мовы і ў пазаўрочнай дзейнасці.

Такім чынам, культурная і духоўная спадчына нашага народа з’яўляецца важным фактарам фарміравання такіх якасцяў у падростаючага пакалення, як грамадзянскасць, патрыятызм, адказнасць за ўласную асобу і лёс суайчыннікаў.

Кіраванне кадравымі рэсурсамі, прафесійным развіццём, стварэнне ўмоў для больш хуткай адаптацыі маладых спецыялістаў праз дзейнасны падыход садзейнічае не толькі замацаванню ў прафесіі, установе адукацыі, але і станоўча ўплывае на якасць адукацыі.

## СПІС ЛІТАРАТУРЫ

1. Гарбунова, М.Б. Фарміраванне духоўна-маральнай культуры вучняў. // Адукацыя і выхаванне. – 2008, №2. – с.27-32.
2. Дзерэклеева, Н.І. Навукова-даследчая праца ў школе. –М.: Вербум-М., 2001. –48с.
3. Запрудскі, М.І. Сучасныя школьныя тэхналогіі.-Мн .: Сэр-Віт, 2003. – 288с.
4. Запрудскі, Н.І., Карпук, А.Л. Сшытак для эксперыментальных даследаванняў вучняў. 7 клас. - Мн .: Сэр-Віт, 2004. – 52 с.
5. Инновационный проект развития образования: Учебное книгоиздание / Е.Е. Чепурных.– М.: Мир кн., 2001. – С. 143.
6. Кларын, М.В. Характэрныя рысы даследчага падыходу: навучанне на аснове вырашэння праблем // Школьныя тэхналогіі. – 2004. – № 1. – С. 11–24.
7. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами / под ред. Т.И.Шамовой. – М.: ВЛАДОС, 2001.

КЕЦКО ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования  
«Средняя школа № 14 г.Новополоцка»  
г.Новополоцк, Витебская область, Республика Беларусь

## **КОУЧИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ОБОБЩЕНИИ ОПЫТА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЯ**

Статья представляет собой описание использования инструментов коучинга при подготовке учителей к экзамену на квалификационную категорию, в подготовке описания опыта педагогической деятельности.

Люди в большей степени используют свой творческий потенциал, не когда побуждением к работе является давление извне, а когда они получают от неё удовольствие и удовлетворение, когда они испытывают к ней интерес, когда им бросается вызов.

Хеннеси и Амабайл

Основная задача руководителя увидеть в каждом педагоге «золотое зерно», и создать условия для того, чтобы это «зерно» проросло и принесло свои плоды. Опыт управленческой деятельности показывает, что педагоги часто не понимают, для чего они пришли в эту профессию, каковы перспективы их дальнейшей профессиональной деятельности. Не имея четких планов, учителя, недолго поработав, часто уходят из профессии. Возникла необходимость продумать такие формы работы с педагогами, которые способны мотивировать их и вывести на осознание «Зачем я здесь? Что я могу сейчас? Куда двигаться в профессии дальше? Для чего?»

Любая деятельность строится в соответствии с определенными принципами, которые и определяют основополагающие правила, идеи и закономерности построения этой деятельности.

Нужны были новые подходы к работе с коллективом. Чтобы повышать качество образования в своем учреждении образования, чтобы создать коллектив единомышленников, осознанных мотивированных сотрудников, считаю

необходимым применять коучинг в работе с педагогами. Коучинг – это способ обучения людей самостоятельному поиску знаний, применению их в жизни и достижению успеха как в личной, так и профессиональной сфере [1].

Такая форма повышения педагогической компетентности, как коучинг, мало используется в образовании, но она способствует как личностному, так и коммуникативному развитию, а также может использоваться в качестве эффективнейшего инструмента для поддержки управленческой работы и организационных изменений в учреждении образования.

Когда речь заходит о профессиональной самореализации в системе образования, большинство из нас соглашается с тем, что она целиком и полностью лежит в зоне ответственности самого педагога. Но полагаю, что руководителям учреждений образования необходимо оказывать педагогам поддержку, мотивировать их на саморазвитие, создавать условия для самореализации. Применение инструментов коучинга, на мой взгляд, помогает решать эти задачи, способствует продуктивной самореализации педагогов, сопровождающейся развитием профессиональных навыков и повышением знаний.

В процессе коучинга педагоги смогут находить свой, уникальный способ достижения цели, а коуч создаст креативную атмосферу, особое пространство поиска альтернатив, атмосферу доверия, где педагог будет чувствовать, что его идеи и предложения не остаются без внимания.

Чтобы сделать значимый, позитивный вклад в развитие педагога, поставила для себя ориентиры в общении:

относиться к каждому педагогу как к равному;

уделять своё время и внимание;

слушать все точки зрения;

верить, что всё получится;

бросать вызов;

заряжать энтузиазмом;

оказывать поддержку;

наделять уважением и доверием.

Для реализации идеи разработала проект, цель которого – создание условий для роста и развития учителя с опорой на его потенциал, талант, силы.

Задачи проекта:

создать на основе применения техник коуча условия для формирования практических и теоретических компетенций педагогов;

способствовать развитию рефлексивных способностей педагогов;

содействовать формированию навыков самопрезентации педагогов.

Коучинг можно использовать при подготовке учителей к экзамену на квалификационную категорию, в подготовке описания опыта педагогической деятельности.

Пошаговое описание технологии коучинга выглядит следующим образом:

выбор темы;

определение цели (что учитель должен показать через опыт?);

открытие реальности (что в действительности происходит, кто занимался рассмотрением проблемы, что накоплено в литературе...);

рассмотрение вариантов выбора (возможностей и ресурсов);

подведение итогов (ясность и осознанность со стороны учителя, взятие им на себя обязательств, осознание, есть ли у него план действий, нужна ли ему поддержка, помощь, будет ли он действовать с решимостью).

Предлагаю три модуля: модуль 1 – определение темы опыта и планирование, модуль 2 – промежуточный результат работы по описанию опыта, модуль 3 – контроль результата – для описания опыта педагогической деятельности при подготовке учителей к экзамену на квалификационную категорию.

В работе можно использовать следующие инструменты коучинга.

Прежде всего, для создания благоприятной среды использую **упражнение «Внутренний луч»**. Цель – снятие утомления и внутренних «зажимов», обретение внутренней стабильности.

**Техника SMART.** Цель – выявление и постановка цели как долгосрочной (четверть/ учебный год), так и краткосрочной (день/ неделя).

Чего конкретно хочешь достичь? Что можно добавить, чтобы точнее описать желаемый результат? Что будет являться показателем достижения цели? Насколько действия приближают к цели? Что важного для вас в этой цели? Находится ли цель в зоне вашего контроля? Какие ваши действия способствуют её осуществлению? Когда вы хотите достичь своей цели? Какие три действия вы готовы совершить «здесь и сейчас»/ сегодня/ на этой неделе для того, чтобы достичь цели к указанному сроку?

**Техника Круги контроля** помогает определить собственные ресурсы.

Возьмите лист бумаги и нарисуйте 3 круга, каждый из которых вложен в предыдущий (наподобие матрешки). Главный круг, в середине, – это зона вашего полного контроля.

Подумайте о ситуации. Какие действия вы точно можете сделать в одиночку, не прибегая к помощи? Какие задачи, связанные с проблемой, полностью вам подконтрольны? Ответы запишите в круге.

Следующий круг – это зона вашего влияния. Это те действия, которые вы можете выполнить только частично. На что в этой ситуации вы можете повлиять? Как именно? Ответы запишите во втором круге.

Третий, самый большой круг, – это зона остальных действий. Они не зависят от вас. Запишите все, связанное с ситуацией, что от вас не зависит.

**Техника «Колесо»** на данном этапе является логическим планированием. Ведь каждый сектор – это отдельный этап написания опыта по соответствующей структуре, а в параллели со шкалой от 1 до 10 – удивительный инструмент рефлексии и планирования. Возникает «колесо» индивидуальной траектории развития.

Где я сейчас в каждом секторе? Что могу сделать для того, чтобы продвинуться хотя бы на один шаг вперед? Когда я этот шаг готов сделать? – эти вопросы будут способствовать проектированию, планированию действий и формированию ответственности за их выполнение.

В преломлении к описанию педагогического опыта сектора выглядят так:

1) информационный блок – название темы опыта, актуальность опыта, цель опыта, задачи, длительность работы над опытом; 2) описание технологии опыта – ведущая идея опыта, описание сущности опыта, результативность и эффективность опыта; 3) заключение; 4) приложения.

**Техника Линия времени** позволяет выработать навык постановки цели и планирования ее достижения как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Настоящее – ? – Будущее.

Алгоритм применения:

1. Какова цель?

2. Определите время реализации цели.

3. Определите ключевые точки на пути достижения цели. Отметьте их на линии времени.

4. Перенеситесь в будущее, когда цель реализована и видны позитивные последствия этого. Опишите подробную картину желаемого будущего.

5. Посмотрите на процесс со стороны: каков результат этого этапа? Какие действия привели вас к этому? Какая там дата?

6. Из будущего обернитесь назад, оцените пройденный путь.

Использую прием ассоциации: предлагаю из финальной точки посмотреть на всю линию времени, мысленно соединив весь проект в единое целое. Что еще видите, чувствуете?

7. Оцените, насколько сейчас видите весь проект в целом? Если бы Вы из будущего могли дать совет себе настоящему, что бы Вы сказали?

8. Запишите/назовите то действие по достижению цели, которое вы готовы сделать уже сегодня, сейчас.

**Техника 4 вопроса планирования.**

1 шаг. Постановка цели (А чего я действительно хочу? К какой точке прийти? Чего хочу добиться? Где оказаться?)

2 шаг. Определение задач-шагов? (Как я могу это сделать? Какие есть способы? Какой может быть моя стратегия? Что может стать моим планом действий? Какие ресурсы мне понадобятся, чтобы воплотить это в жизнь?)

3 шаг. Мотивация (Почему мне это важно? Почему мне важно именно это? Что для меня является самой главной ценностью в проекте? Ради чего в конечном итоге это все затеяно? Как данная цель соотносится с моими общими жизненными установками? Да и что такое мои жизненные установки?)

4 шаг. Оценка достижения результата (Как я пойму, что я достиг того результата, который запланировал? Каким будет результат? Что поменяется внутри меня, когда я ее достигну?)

Так рождается что-то новое. Техники коучинга позволяют не только выстроить и определить области деятельности, но и провести самоанализ деятельности: где я сейчас? чего я хочу? и как я могу этого достичь? Соблюдая ключевые правила коучинга, такие как фокус на эффективность обучения, проработка целей, создание поддерживающих отношений, и находясь в коуч-позиции (доверие, недирективность, диссоциативность и безоценочность) руководитель помогает педагогу прояснять его собственные ценности и следовать им.

Меняется и позиция учителя, который не только передает знания и накопленный опыт, но и способствует распространению своего опыта, представлению его через СМИ, проведение мастер-классов, дальнейшее саморазвитие и самообразование. Результатом этой деятельности станут новые возможности личностного роста и повышение профессионализма педагога.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Старр, Дж. Лучший коучинг для карьеры: техники, советы, лайфхаки. / Дж.Старр. – СПб.: ИГ «Весь», 2018. – С.164.

РАНЦЕВИЧ ЕЛЕНА ИВАНОВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования  
«Средняя школа № 12 г. Пинска»  
г. Пинск, Брестская область, Республика Беларусь

## **ФЕСТИВАЛЬ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИДЕЙ «ЗМ: МОЯ МЕТОДИЧЕСКАЯ МОЗАИКА» КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА САМОАНАЛИЗА И ПРЕЗЕНТАЦИИ ОПЫТА ПО ТЕМЕ САМООБРАЗОВАНИЯ**

Данные материалы представляют аннотацию и методическую разработку фестиваля педагогических идей «ЗМ: Моя Методическая Мозаика», посредством организации и проведения которого решается задача обеспечения условий для самоанализа педагогами учреждения образования профессиональной деятельности по теме самообразования, презентации опыта и взаимообучения на основе трансляции опыта.

Для обеспечения качества образовательного процесса современный педагог должен нестандартно, гибко и своевременно реагировать на изменения, учиться на протяжении всей жизни. Профессиональная компетентность педагогов представляет собой нестатическое (единожды заданное, неизменное), а динамическое, непрерывно изменяющееся состояние.

Стратегия методической работы направлена на оказание действенной помощи педагогическим работникам. Методическое сопровождение осуществляется на диагностической основе, что позволяет оказать адресную помощь педагогу в соответствии с его способностями, индивидуально-личностными особенностями, уровнем квалификации, интересами, запросами. Это комплексный и творческий процесс формирования мотивации и потребности саморазвития и самореализации педагога. С этой целью организовано сетевое взаимодействие как особое пространство профессионального развития.

Основные направления системы дополнительного профессионального педагогического образования и развития прописаны в методических рекомендациях Министерства образования Республики Беларусь по организации работы с педагогическими кадрами в 2023/2024 учебном году. Указанные

рекомендации учитывают как традиционные направления методической работы, так и обусловленные актуальными задачами развития системы общего среднего образования.

В данных рекомендациях подчеркивается, что «одним из самых сложных направлений методической работы с педагогическими кадрами является планирование работы по их самообразованию. Сложность этого вида деятельности связана зачастую с бюрократическим подходом к его планированию и реализации (с требованием руководства предъявлять отчеты о самообразовании, оформлять «папки по самообразованию»). Вместе с тем самообразование может быть эффективно организовано по-другому, а результат работы в отличие от привычных отчетов о выполненной работе будет носить прикладной характер» [1,11].

Самообразование является основой для формирования личной заинтересованности в профессиональном росте, потребности в саморазвитии и самореализации. Выводит за рамки повседневной активности, обеспечивает взаимодействие всех участников на основе сотрудничества и сотворчества методическое образовательное событие – новый формат коллективной «живой» работы, которое развивает профессиональные навыки, помогает получить и обработать уникальную актуальную информацию, установить контакты, определить цели саморазвития и самокорректировки на будущее.

«Событие» всегда связано с положительными изменениями в жизни человека. Образовательное событие – это специально организованный уникальный педагогический факт, ограниченный образовательной ситуацией, но жестко не детерминированный ею и выводящий образовательный процесс за границы обыденности [2,40].

Все педагоги системно работают над заявленными темами в рамках профессиональной программы самообразования, им предоставляется площадка для взаимообучения и самоизмерения посредством обмена эффективным

опытом работы по самообразованию, методическими идеями и находками в рамках фестиваля педагогических идей «ЗМ: Моя Методическая Мозаика».

Данное мероприятие стало методическим образовательным событием, ядром которого являются сами педагоги, объединенные общими интересами, вовлеченные в совместное эмоциональное проживание события на основе общих смыслов и ценностей педагогического коллектива. Общая образовательная, педагогическая, рефлексивная деятельность субъектов протекает синхронно и каждый дополняет и обогащает деятельность другого, сохраняя своеобразие своих действий. Результатом таких отношений в профессиональной деятельности становятся взаимопонимание, сотрудничество, сотворчество.

### **Методический паспорт мероприятия**

Тема: «ЗМ: Моя Методическая Мозаика»

Цель: совершенствование знаний в области педагогики и психологии, развитие учебно-методических компетенций, навыков взаимообучения и самоизмерения посредством обмена эффективным опытом работы по самообразованию, методическими идеями и находками

Категория участников: все педагогические работники учреждения образования

Форма: фестиваль педагогических идей

Особенности подготовки: в начале учебного года на августовском педсовете необходимо проинформировать педагогов, что презентация работы по темам самообразования будет проходить в форме фестиваля на весенних каникулах. В феврале для создания программы фестиваля каждый педагог подает в оргкомитет заявку с указанием формы презентации своего опыта: мини мастер-класс, стендовый доклад, блиц-доклад. Выбрать свободный день на весенних каникулах с целью вовлечения всех педагогов.

Особенности проведения: каждый участник фестиваля получает карту методической активности (Приложение 1), которую нужно заполнять по ходу работы на фестивале для итогового обсуждения; обязательно организовать работу фотографа (можно пригласить представителей местных СМИ для

создания репортажа, можно освещать ход мероприятия онлайн в различных школьных мессенджерах). Все фотографии демонстрируются на большом экране для обеспечения эмоционального отклика на рефлексивном этапе. Также обязательно нужно сделать общую фотографию по окончанию фестиваля.

Условия проведения: актовый зал, кабинеты, необходимое оборудование и технические средства.

Краткое пояснение: фестиваль педагогических идей - это методическое мероприятие, направленное на выявление и презентацию педагогического опыта учителей по темам самообразования, обмен методическими идеями и находками, а также взаимообучение и самоизмерение.

### **Сценарий проведения мероприятия**

#### **1. Организационно-мотивационный этап**

Приветственное слово директора учреждения образования участникам фестиваля.

Прием «На зарядку становись!» учитель физической культуры и здоровья проводит утреннюю гимнастику (используется видеофрагмент любой зарядки для детей, например «Двигайся-Замри!», можно на английском языке для развития метапредметных компетенций педагогов).

#### **Прием «Педагогическая разминка»**

Ведущий фестиваля проводит этап выявления личностных ожиданий каждого педагога (используется любая платформа для создания и проведения опросов, например mentimeter) и совместное обсуждение.

Ведущий фестиваля проводит викторину среди 2 команд педагогов (Своя игра) по единой методической теме учебного года (Приложение 2).

#### **2. Деятельностный этап**

Все педагоги делятся на группы для посещения заявленных мини мастер-классов по количеству участников, блиц-доклады слушают все, стендовые доклады в свободном режиме.

Во время рефлексивных переменок педагоги заполняют свои карты методической активности, общаются с коллегами, обсуждают.

С целью создания комфортной обстановки для неформального общения организован сладкий стол «Potluck party», все педагоги приносят приготовленные заранее блюда, напитки, чай, кофе.

Примерная программа фестиваля (Приложение 3). Время указано примерно и зависит от количества участников фестиваля, но тайм менеджмент очень важен.

### 3. Рефлексивный этап

Прием «Открытый микрофон-буриме» Ведущий вызывает участника фестиваля к микрофону, но по ходу выступления передает ему карточки со словами или словосочетаниями, которые обязательно нужно включить в свое выступление (реализация воспитательного потенциала учебного предмета; патриотическое воспитание учащихся; метапредметные образовательные результаты; ориентация на личность учащегося; продуктивная учебно-познавательная деятельность; использование резервов самостоятельной работы учащихся; визуализация информации; создание условий для самореализации и самоопределения личности; допрофильная подготовка; профильное обучение; осознанный выбор профессии; единый информационно-образовательный ресурс (ЕИОР) Республики Беларусь и так далее).

Заключительное слово директора учреждения образования.

Фотосессия для всего педагогического коллектива.

Статья «Образовательное событие для педагога – стимул к саморазвитию» вышла в научно-педагогическом журнале «Народная Асвета», номер 9, 2023.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Методические рекомендации по организации работы с педагогическими кадрами в 2023/2024 учебном году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.akademy.by/files/documents/MDMSOP/Method.rekomen\\_d\\_2023-2024.pdf](https://www.akademy.by/files/documents/MDMSOP/Method.rekomen_d_2023-2024.pdf) /. – Дата доступа: 12.12.2023.
2. Лобанов, В.В. Образовательное событие как педагогическая категория / В.В. Лобанов. - Образование и наука, 2015, №1 (120). – С. 33-42.

Приложение 1

Фестиваль педагогических идей «ЗМ: Моя Методическая Мозаика»

Участник \_\_\_\_\_

№ п/п	Ф.И.О. учителя	Тема опыта	Знаю	Хочу узнать	Узнал	Пожелания (учителю, себе)
1.						

Приложение 2

№ п/п	Вопрос	Ответ	Баллы
<b>Блок 1 «Инструктивно-методическое письмо»</b>			
1.	Определяя содержание, объем, форму выполнения домашнего задания, учитель должен учитывать требования части первой пункта 31 Санитарных норм и правил к временным нормам выполнения домашнего задания по всем учебным предметам для соответствующего класса. Назовите эти нормы	Время на выполнение домашнего задания по всем учебным предметам должно составлять для учащихся II класса не более 1,2 часа, III–IV классов – 1,5 часа, V–VI классов – 2 часов, VII–VIII классов – 2,5 часов, IX–XI классов – не более 3 часов.	100
2.	Назовите структурные элементы поурочного планирования	тема урока; тип урока; организационная форма проведения урока; цели и задачи урока; оборудование, используемое на уроке; описание деятельности учителя и основных видов деятельности учащихся; домашнее задание	200
3.	Назовите актуальные аспекты образовательного процесса в 2022/2023 учебном году (6)	обеспечение безопасных условий при организации образовательного процесса; реализация воспитательного потенциала каждого учебного предмета; ориентация на личность учащегося в целях наиболее полного раскрытия его способностей и удовлетворения его образовательных потребностей; вовлечение в продуктивную учебно-познавательную, социально значимую деятельность; использование резервов самостоятельной работы учащихся при проблемном, исследовательском и проектном обучении; создание условий для самореализации и самоопределения личности	300

Блок 2 «Кодекс Республики Беларусь об образовании»

1.	Целями законодательства об образовании являются обеспечение реализации конституционного права граждан на образование и регулирование общественных отношений в сфере образования. Назовите 5 принципов, на которых основывается законодательство об образовании.	соответствие Конституции Республики Беларусь; соответствие общепризнанным принципам международного права; обеспечение реализации права граждан на образование; обеспечение доступности образования; обеспечение качества образования	100
2.	Система образования – совокупность взаимодействующих компонентов, направленных на достижение целей образования. Каковы цели образования?	формирование гражданственности и патриотизма; интеллектуальное, духовно-нравственное, творческое, физическое и профессиональное развитие личности обучающегося; формирование у него знаний, умений, навыков и компетенций	200
3.	Целью воспитания является формирование разносторонне развитой, нравственно зрелой, творческой личности обучающегося. Каковы задачи воспитания? (5)	формирование гражданственности, патриотизма и национального самосознания на основе государственной идеологии; подготовка к самостоятельной жизни, профессиональному самоопределению, выбору профессии и труду; формирование нравственной, эстетической культуры и культуры в области охраны окружающей среды и природопользования; формирование физической культуры, овладение ценностями и навыками здорового образа жизни; формирование культуры семейных отношений	300

Приложение 3

Примерная программа фестиваля

Время проведения	Мероприятие	Место проведения
10:00 - 10:30	Открытие фестиваля	актовый зал
10:30 - 11:00	«Блиц-доклады»	актовый зал
11:00 - 11:10	Рефлексивная переменка	
11:10 - 11:30	«Мини мастер-классы» Сессия 1	кабинеты №
11:30 - 11:40	Рефлексивная переменка	
11:40 - 12:00	«Мини мастер-классы» Сессия 2	кабинеты №
12:00 - 12:10	Рефлексивная переменка	
12:10 - 12:30	«Стендовые доклады»	рекреации 2,3этажей
12:30 - 12:40	Рефлексивная переменка	
12:40 - 13:00	Заккрытие фестиваля	актовый зал

СЕВЕРИН СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА,  
заместитель директора по учебной работе  
Государственное учреждение образования  
«Гимназия №3 г. Бобруйск имени митрополита Филарета (Вахромеева)»  
г. Бобруйск, Могилевская область, Республика Беларусь

**ЗАСЕДАНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОВЕТА ПО ТЕМЕ  
«ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГИМНАЗИИ  
ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ»**

Предлагается методическая разработка заседания педагогического совета в форме стратегической сессии с использованием фасилитационной методики «Ретроспектива». Групповая форма работы позволяет вовлечь всех членов педагогического коллектива в выявление проблем и планирование на их основе деятельности педагогического коллектива на предстоящий год или перспективу. Непосредственно участие в выработке плана мероприятий способствует формированию ответственности каждого члена коллектива за принятые решения и результаты, обеспечивает мотивацию деятельности по достижению запланированного.

**Цель:** включение педагогических работников в деятельность по определению путей и выработке направлений деятельности по развитию качества образования гимназии на 2023-2027 годы.

**Задачи:**

определить «точки роста» продуктивности деятельности гимназии;  
выявить проблемы, барьеры на пути достижения более высокого качества образования;  
сгенерировать идеи и предложить пути повышения качества образования;  
способствовать формированию коллективной ответственности за принятые решения.

**Форма проведения:** стратегическая сессия

**Оборудование:** листы для флипчарта, фломастеры или маркеры, стикеры, листы бумаги формата А5, [презентация](#), мультиборд, флипчарты

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МОТИВАЦИОННЫЙ ЭТАП

*Задача:* настроить на позитив, включить в деятельность, замотивировать участников педагогического совета на работу.

Мы живем в сложном мире, в режиме новой реальности с ее изменчивостью и неопределенностью. И это мир получил новое название VUCA-мир. Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity world – концепция современного мира, которая основана на нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности, когда трудно делать прогнозы и строить планы. Начало нового учебного года – это всегда неопределенность. И это всегда вызывает тревогу, так как изменения несут угрозу потерь – стабильности, контроля над ситуацией, статуса, компетентности, карьерных возможностей, потери денег и социальных связей (меняется тарификация, к нам приходят другие классы, новые дети...). И мы всегда на потери, даже потенциальные, реагируем очень эмоционально, включая защитные механизмы. И это нормально. Психолог Э.Кюблер-Росс описала эмоциональные реакции, стадии, которые проходят люди, столкнувшись с необходимостью адаптации к новой реальности: отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие.

Давайте посмотрим, как выглядит кривая принятия изменений нашего коллектива в преддверии нового учебного года. Предлагаем воспользоваться мобильными телефонами, войти в Menti.com и отметить на какой стадии находится сейчас каждый из членов коллектива.

Подведение итогов голосования, определение, на каком этапе мы сейчас находимся (основная группа). Подводим к выводу, что испытывать такие реакции нормально. Главное – осознать, на каком этапе мы все сейчас находимся, чтобы продуктивно двигаться дальше.

## ОПЕРАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ЭТАП

### **Метод «Ретроспектива»**

*СПРАВОЧНО. Ретроспектива – один из методов фасилитации. Он позволяет не только проанализировать прошлое и текущее состояние, но и*

*взглянуть вперед, представить следующий период развития учреждения и особенно тщательно проработать, что в будущем будет делаться по-другому*

***Задача:** проанализировать текущее состояние деятельности гимназии по обеспечению качества образования, определить проблемы и наметить пути их решения – какие мероприятия, действия и кто для этого должен выполнить, чтобы решить выявленные проблемы.*

## ***I. Погружение в контекст, согласование тайминга и планируемых результатов.***

### **Целеполагание**

**Цель:** к концу педагогического совета мы определим пути и направления деятельности по развитию качества образования гимназии на 2023-2027 годы.

Члены педагогического совета предлагают свое видение задач для реализации поставленной цели.

*Заседание педагогического совета будет успешным, если мы:*

*выявим проблемы, барьеры на пути достижения высокого качества образования;*

*найдем инструменты, которые помогут нам сохранить имеющиеся результаты и преумножить их;*

*определим пути и направления повышения качества образования;*

*освоим новый формат организации взаимодействия.*

***II. Индивидуальная, а затем групповая работа с Концепцией развития качества образования гимназии на 2023-2027 гг. и таблицей результатов за истекший учебный год (документы представлены для изучения за несколько дней до заседания педагогического совета)***

**1.** Группам предлагается обратиться к Концепции развития качества образования гимназии на 2023-2027 гг., проанализировать таблицу результатов работы за прошлый учебный год, определить наиболее существенные достижения гимназии и то, что обеспечило их достижение, а затем проблемы по определенным направлениям деятельности гимназии и предложить пути их решения.

**Каждый участник** в течение 5-7 минут (при необходимости) знакомится с документами (они были предложены для изучения в электронном виде за несколько дней до заседания педсовета) и записывает на стикерах (листочках бумаги формата А5) наиболее существенные успехи и достижения гимназии, а также то, что способствовало их достижению. Стикеры (листочки бумаги) помещаются в середине стола.

**Обсуждение в группах** информации записанной на стикерах (листочках) каждым членом группы, систематизация материалов. Определение наиболее значимых мероприятий, которые необходимо сохранить, их группировка.

**Каждый участник** в течение 5 минут записывает на стикерах (листочках бумаги формата А5) проблемы или причины, сдерживающие, по его мнению, развитие или достижение запланированных результатов. Стикеры (листочки бумаги) помещаются в середине стола.

**Обсуждение в группах** выявленных членами группы проблем, их группировка по направлениям деятельности.

**2. Группам предлагается распределить выявленные проблемы на две группы: круг забот** (то, на что мы повлиять не можем) и **круг влияния** (то, на что мы можем повлиять, изменить).

Группы приклеивают на листы для флипчарта только те стикеры, на которых отражены **проблемы из круга влияния**. Для решения каждой проблемы предлагают/записывают идеи, как устранить проблемы, – конкретное мероприятие и ответственных, кто может его реализовать.

*Если сложно для коллектива, можно предложить более упрощенную схему для рассуждения:*

*Продолжить ....*

*Перестать...*

*Начать ....*

**3. Презентация результатов работы групп**

***III. Голосование за лучшие идеи (стикеры или метки цветными фломастерами), обоснование своей позиции***

**РЕФЛЕКСИЯ**

Обращение к **целям педагогического совета**, высказывания членов педагогического совета о степени достижения поставленной цели.

С помощью сервиса Mentimeter.com просим охарактеризовать работу па педсовете 3 прилагательными, продолжив высказывание «Сегодня работа на педсовете была для меня...

**ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ**

1. Заместителю директора по учебной работе С.В.Северин до 01.09.2023 года систематизировать предложения по повышению качества образования в учреждении образования, выработанные членами педагогического совета.

2. Внести предложенные членами педагогического совета поправки в Концепцию развития качества образования ГУО «Гимназия №3 г.Бобруйска».

3. Принять предложенный вариант Концепции развития качества образования ГУО «Гимназия №3 г.Бобруйска» с учетом внесенных предложений, представить для утверждения директору гимназии и для согласования руководителю экспериментального проекта.

Голосование.

**Презентация к педсовету**



ЯЦУХНО ОКСАНА НИКОЛАЕВНА,  
заместитель директора по основной деятельности  
Государственное учреждение образования  
«Движковская базовая школа Ельского района»,  
д. Движки, Ельский район, Гомельская область, Республика Беларусь

## **РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

В статье раскрыты подходы к развитию профессиональной компетентности педагогов учреждения образования, способствующие повышению качества образования.

В современных условиях основным принципом построения образовательного процесса в учреждении образования является ориентация на развитие личности учащегося, вооружение его способами действий, позволяющих продуктивно учиться, реализовывать свои образовательные потребности, познавательные интересы и будущие профессиональные запросы. Поэтому в качестве основной задачи учреждения образования выдвигается задача организации образовательной среды, способствующей развитию личности учащегося.

Решение поставленной задачи напрямую зависит от профессиональной компетентности педагогических кадров. Педагог – ключевая фигура реформирования образования. Главным профессиональным качеством, которое педагог должен постоянно демонстрировать своим учащимся, становится умение учиться.

Неотъемлемой составляющей профессионализма и педагогического мастерства учителя считаем его профессиональную компетентность.

Под профессиональной компетентностью понимается совокупность профессиональных и личностных качеств, необходимых для успешной педагогической деятельности.[1]

Профессионально компетентным называем учителя, который на достаточно высоком уровне осуществляет педагогическую деятельность, педагогическое общение, достигает стабильно высоких результатов в обучении и воспитании учащихся.

Развитие профессиональной компетентности – это развитие творческой индивидуальности, формирование восприимчивости к педагогическим инновациям, способностей адаптироваться в меняющейся педагогической среде. От профессионального уровня педагога напрямую зависит социально-экономическое и духовное развитие общества. Изменения, происходящие в современной системе образования, делают необходимостью повышение квалификации и профессионализма учителя, его профессиональной компетентности. Основная цель современного образования – соответствие актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства, подготовка разносторонне развитой личности гражданина своей страны, способной к социальной адаптации в обществе, началу трудовой деятельности, самообразованию и самосовершенствованию. А свободно мыслящий, прогнозирующий результаты своей деятельности и моделирующий образовательный процесс педагог является гарантом достижения поставленных целей.

Структура профессиональной компетентности учителя может быть раскрыта через его педагогические умения. Модель профессиональной компетентности учителя выступает как единство его теоретической и практической готовности. [2]

Педагогические умения объединяем в четыре группы.

1. Умения "переводить" содержание объективного процесса воспитания в конкретные педагогические задачи: изучение личности и коллектива для определения уровня их подготовленности к активному овладению новыми знаниями и проектирование на этой основе развития коллектива и отдельных учащихся; выделение комплекса образовательных, воспитательных и развивающих задач, их конкретизация и определение доминирующей задачи.

2. Умения построить и привести в движение логически завершенную педагогическую систему: комплексное планирование задач; обоснованный отбор содержания образовательного процесса; оптимальный выбор форм, методов и средств его организации.

3. Умения выделять и устанавливать взаимосвязи между компонентами и факторами воспитания, приводить их в действие: создание необходимых условий (материальных, морально-психологических, организационных, гигиенических); активизация личности учащегося, развитие его деятельности, превращающей его из объекта в субъект воспитания; организация и развитие совместной деятельности; обеспечение связи учреждения образования со средой.

4. Умения оценивать результаты педагогической деятельности: самоанализ и анализ образовательного процесса и результатов деятельности учителя; определение нового комплекса доминирующих и подчиненных педагогических задач.

Исходя из современных требований, предъявляемых к педагогу, учреждение образования определяет основные пути развития его профессиональной компетентности:

система повышения квалификации;

процедура аттестация педагогических работников на соответствие занимаемой должности и квалификационную категорию;

самообразование педагогов;

активное участие в работе педсоветов, методических объединений, семинаров, мастер-классов;

участие в инновационной деятельности;

участие в профессиональных конкурсах, конкурсах исследовательских работ; научно-практических конференциях;

обобщение и распространение собственного педагогического опыта, публикационная деятельность.

Администрацией государственного учреждения образования «Движковская базовая школа Ельского района» созданы условия, обеспечивающие профессиональный рост педагогических работников.

В соответствии с планом повышения квалификации педагоги осваивают учебные программы повышения квалификации в учреждениях дополнительного образования педагогических работников. Важнейшим способом повышения квалификации, обеспечивающим профессиональный рост учителя, является организация методической работы в учреждении образования. Участие в запланированных на учебный год методических мероприятиях: аукцион педагогических идей «Медиаобразование в современной педагогической парадигме" (педагогический совет), авторская мастерская «Эффективность самообразовательной деятельности педагогов в совершенствовании профессиональной компетентности по вопросам развития и воспитания» (учебно-методическое объединение учителей-предметников), семинар-практикум "Современный урок – основа эффективного и качественного образования" (педагогический совет) – обеспечивает ожидаемый результат повышения квалификации – профессиональную готовность педагогов к реализации задач, стоящих перед учреждением образования.

Важным аспектом в развитии профессиональных компетенций педагога выступает аттестация педагогов учреждения образования. Для обеспечения результативности процедуры аттестации администрацией создаются механизмы стимулирования роста профессионализма и продуктивности педагогического труда.

Научить учиться может только тот педагог, который сам совершенствуется всю свою жизнь. Самообразование педагогов осуществляется посредством следующих видов деятельности:

- изучение современных педагогических технологий и методик;
- участие в семинарах, мастер-классах, конференциях;
- посещение учебных занятий коллег;
- демонстрация собственного педагогического опыта.

Педагоги учреждения образования, посетив семинар или учебное занятие коллег других учреждений, районное учебно-методическое объединение, в обязательном порядке на заседании школьного учебно-методического объединения, совещании при директоре или на оперативной планерке (каждый понедельник в 8.30) знакомят других педагогов учреждения с материалами посещенных мероприятий.

Особую роль в процессе профессионального самосовершенствования педагога играет участие в инновационной деятельности. В связи с этим становление готовности педагога к ней является важнейшим условием его профессионального развития.

Инновационная деятельность педагогов в учреждении образования представлена следующими направлениями: освоение современных педагогических технологий, социальное проектирование, создание индивидуальных педагогических проектов. Учащиеся IX класса Ткаченко Виктория, Яцухно Екатерина и педагоги Дудковская С.А., Семененко А.М. приняли участие в четвертой международной научно-исследовательской конференции учащихся "Научная мысль. Юниор", направив статьи "Активные приемы исследования текстов", "Замовы, як від вуснай народнай творчасці" в Международный институт науки и инноваций (Минск, РБ). Черепанова Т.М., учитель математики и информатики, приняла участие в областном этапе республиканского конкурса компьютерных разработок патриотической направленности "ПАТРИОТ.by" в номинации "Бескрайние просторы Родины моей..." (ГУО "Гомельский областной центр технического творчества детей и молодежи"). Заместителем директора по основной деятельности Яцухно О.Н. получен диплом III степени на областном этапе в IX республиканском конкурсе на лучший проект по организации шестого школьного дня в номинации "Во имя мира и созидания".

Одной из ведущих форм повышения уровня профессионального мастерства является изучение опыта коллег, трансляция своего собственного опыта.

Педагоги учреждения участвуют в конференциях, семинарах, они не только распространяют свой педагогический опыт, но и участвуют в создании инновационного пространства, объединяющего педагогов по близким педагогическим проблемам для аккумуляции идей и объединения возможностей. Так, статья Яцухно О.Н., учителя начальных классов, «Формирование функциональной грамотности учащихся начальных классов посредством активных форм обучения» включена в сборник XIV Международной научно-практической конференции «Шамовские педагогические чтения научной школы Управления образовательными системами», Дудковская С.А., учитель русского языка и литературы, принимала участие в Международной научно-практической конференции «Социум и христианство». Статья «Христианские ценности в современном образовательном процессе» опубликована в сборнике конференции (Минская духовная академия). Опыт работы классного руководителя V класса Барановской Марины Дмитриевны «Классный руководитель вчера, сегодня, завтра» опубликован в сборнике e-mail-конференции «Идеологическое, гражданское и патриотическое воспитание обучающихся: новый формат в реалиях современности» (АПО).

Но не один из перечисленных способов не будет эффективным, если педагог сам не осознает необходимости повышения собственной профессиональной компетентности. Отсюда вытекает необходимость мотивации и создания благоприятных условий для педагогического роста. Какие же условия необходимо создать педагогу? В государственном учреждении образования «Движковская базовая школа Ельского района» нет педагога-организатора, нет заместителя директора по воспитательной работе, нет педагога-психолога, нет социального педагога. А если заболит учитель математики, то замену осуществляют другие педагоги, которым нужно изучать математику с самого начала. Работая в таких условиях, педагог самостоятельно осознает необходимость повышения уровня собственных профессиональных качеств.

Анализ собственного педагогического опыта активизирует профессиональное саморазвитие педагога, в результате чего развиваются навыки

исследовательской деятельности, которые затем интегрируются в педагогическую деятельность.

Развитие профессиональной компетентности – это динамичный процесс усвоения и модернизации профессионального опыта, ведущий к развитию индивидуальных профессиональных качеств, накоплению профессионального опыта, предполагающий непрерывное развитие и самосовершенствование.

Формирование профессиональной компетентности – процесс циклический, в процессе педагогической деятельности необходимо постоянное повышение профессионализма, и каждый раз перечисленные этапы повторяются, но уже в новом качестве. Вообще, процесс саморазвития обусловлен биологически и связан с социализацией и индивидуализацией личности, которая сознательно организует собственную жизнь, а значит, и собственное развитие. Процесс формирования профессиональной компетентности так же сильно зависит от среды, поэтому именно среда должна стимулировать профессиональное саморазвитие.

Таким образом, мы видим, что цель методической работы в учреждении образования – обеспечить профессиональную готовность педагогических работников через создание системы непрерывного профессионального развития каждого педагога.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сластенин, В.А. Педагогика: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. - М.: Издательский центр "Академия", 2013. - 576 с.

2. Печеркина, А.А. Развитие профессиональной компетентности педагога: теория и практика : монография / А. А. Печеркина, Э. Э. Сыманюк, Е.Л. Умникова : Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2011. – 233 с.

Электронное издание

# ЭФФЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ

**Сборник материалов фестиваля управленческих практик**

Минск, 4–18 декабря 2023 г.

Ответственный за выпуск  
Мацукевич А. В.

Выходит в авторской редакции  
Компьютерная верстка *О. А. Бобко*

Дата размещения на ресурсе: 06.02.2024  
Объем издания: 1 260 КБ

Государственное учреждение образования  
«Академия последипломного образования».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/234 от 24.03.2014.  
220040, г. Минск, ул. Некрасова, 20.