

**УПРАВЛЕНИЕ
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:
ТРУД ДИРЕКТОРА
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

В недавнем прошлом учителя, получив творческую свободу, бросились «изобретать» инновации. Именно так — придумывать их, не учитывая педагогическую целесообразность их внедрения, не просчитывая их последствия. В результате в большинстве случаев это привело к дополнительным перегрузкам детей и самих учителей и, что самое грустное, — повысило конфликтность в коллективах. А причина всему этому — отсутствие не только профессионализма, но и этической позиции «инноваторов». О значении этики инноваций — предлагаемые статьи.

**Инновации
в управленческой
деятельности:
психологический
мониторинг**

Нина Чунаева,
*директор Ковровской средней школы 19,
руководитель высшей квалификационной категории, заслуженный учитель РФ,*

Альбина Климович,
*заместитель директора по научной и опытно-экспериментальной работе,
руководитель высшей квалификационной категории, отличник народного просвещения,*

Светлана Ежова,
*педагог-психолог высшей квалификационной категории,
почётный работник общего образования РФ*

Школы давно занимаются экспериментальной работой, а значит, стали носителями инноваций. Но если школа работает по-новому, то и управлять ею — процессом обучения — тоже нужно по-новому.

В основе эффективного управления всегда — точная информация и качественный её анализ. Это те «два кита», на которых стоит вся система управления. Именно поэтому мы в школе занялись поиском возможностей системного сбора и обработки информации обо всём образовательном процессе. В качестве средства решения этой задачи выбрали систему психолого-педагогического мониторинга, разрабатываемую в Челябинском Государственном педуниверситете под руководством профессора Д.Ш. Матроса. Это система сбора информации о школе по наиболее существенным параметрам образовательного процесса и методически обоснованные алгоритмы анализа этой информации. В этой системе практически вся требуемая информация — педагогическая, психологическая, о здоровье детей, о школе в целом, о классах, параллелях, об учениках и учителях. В структуру программы входит не только и не столько технология сбора данных, но, прежде всего, педагогическая методология, искусно вплетённая в алгоритмы работы с этой информацией. Один из основных её блоков — психологический мониторинг и его роль в управленческой деятельности.

Что знает директор школы о своей школе? Конечно же, всё. Но это знание эмпирическое, получаемое в ежедневной работе и от этого зачастую бессистемно, научно не обосновано. Это ежедневный опыт, который, без всякого сомнения, важен, но не гарантирует качество, обоснованность управленческого решения. Ведь и мнение, и даже большой опыт каждого из нас — весьма субъективны. Тем более не гарантируют эффективности управленческих решений. Если же школа занимается инновациями, директору нужно точно понимать, каких результатов коллектив достиг за время ведения эксперимента. Действительно ли новые методики, используемые в школе, эффективны или это только кажущийся результат, обусловленный особым вниманием к этому направлению работы, особой отчётностью, отбором учителей и учеников для ведения инновационной деятельности?

Именно для контроля результатов того, что мы делаем в школе, приходится обращаться к компьютерному психологическому мониторингу. Какие ещё вопросы стоит задать себе?

Что я знаю об ученике? О каждом ученике каждого класса. О его росте из года в год, о его проблемах, о скрытом психологическом потенциале? Действительно ли мы в своей работе способствуем развитию детей, даём им раскрыться? И что делать, если ученику трудно в школе, а школе трудно с учеником? Как найти подход к каждому ребёнку, в каких уголках души отыскать ключик к его личности?

Н. Чунаева, А. Климович, С. Ежова
 Инновации в управленческой деятельности:
 психологический мониторинг

Очень важен и такой вопрос: **что я знаю о классе в целом?** Каков он — 5-й «б» или 7-й «а»? Какое место занимает каждый класс в параллели? Как сравнить разные параллели, разные классы между собой? Как складываются в классе отношения детей друг с другом, с учителями, с классным руководителем? Какие мотивы преобладают? Нужно ли срочное вмешательство в жизнь того или иного школьного коллектива?

А может ли быть управление коллективом без ответа на такой вопрос: **что я как директор знаю об учителях?** Кого дети действительно любят, а с кем существуют серьёзные трения? Одинаково ли успешно учителя работают в разных классах, с младшими и старшими детьми? Кто из них может стать хорошим классным руководителем? В чём проблемы каждого конкретного учителя?

На все эти вопросы директору удаётся получить ответы с помощью психолого-педагогического мониторинга.

Что такое психолого-педагогический мониторинг?

Это компьютерный программный комплекс, часть системы обучения на основе новых информационных технологий. Система полностью автоматизирована — все данные собираются в ходе ежегодного тестирования учеников. Сегодня у нас в школе реализован модуль с пятого по одиннадцатый класс. Мониторинг состоит из двух основных частей, которые условно авторы называют «Диагностика интеллекта» и «Диагностика личности». Тестирование проходит один раз в год (оптимальные сроки — октябрь, ноябрь). В среднем на тестирование по каждой из двух частей программы уходит один урок. Тестирование проходит в режиме ученик–компьютер и не требует помощи специалиста-психолога. По окончании тестирования программа выдаёт обратную связь ученику, которая становится основой для обращения ребёнка с вопросами в психологическую службу школы. Психолог получает обработанные данные по всему тестированию в целом, данные сведены в таблицы, все результаты стандартизированы, в саму программу встроены алгоритмы работы психолога с полученной психодиагностической информацией.

Для директора школы важно то, что программа задаёт процесс работы психологической службы, предоставляет уже обработанную информацию, высвобождает время психолога для работы с детьми и родителями.

Как это работает?

Директор школы получает информацию об ученике, классе, параллели классов, информацию о каждом из учителей, об отношениях учителей и учащихся. Директор — не специалист-психолог, поэтому ему не нужна детальная информация. Всё, что ему нужно, — принять управленческое решение. Поэтому он начинает свою работу с того, что открывает таблицу результатов по классу

в целом. Начинает с данных по блоку «Интеллект». Достаточно нажать всего одну кнопку, и программа проранжирует учебные результаты всех учащихся так, что вверху таблицы окажутся дети с высокими результатами. Программа сама маркирует результаты этих детей зелёным цветом (все результаты, превышающие среднюю норму). Внизу таблицы оказываются дети с низкими результатами, окрашенными красным цветом: стоп, опасность! Нужно срочно принимать меры.

И далее — управленческое решение. Директор точно ставит задачу: психологу уточнить и вынести на педсовет предложение по работе с детьми, имеющими проблемы. Так как есть не только данные по интеллекту ребёнка, но и по личностным параметрам (отношения с одноклассниками, родителями, учителями, ведущий тип мотивации, самооценка), то коррекционную программу можно строить абсолютно индивидуально, искать возможности, «зацепки» для адаптации ребёнка к школе и требованиям жизни. Все эти вопросы решаются на педагогическом консилиуме, на котором соотносятся результаты психологического и педагогического мониторингов, соотносятся психологические возможности ученика и качество освоения им педагогического материала. Материал к консилиуму готовят педагоги и психологи.

На основе всестороннего анализа данных составляется программа работы, которая реализуется педагогическим коллективом. Полученные комплексные данные позволяют точно определить круг причин, которые влияют на успеваемость ребёнка. Согласитесь, это совершенно две разные ситуации, когда у школьника действительно недостаточно интеллектуальных возможностей для освоения программы и когда у него просто нарушены отношения с одноклассниками или учителями, родителями, или не сформирована мотивация к обучению. Зная причину, мы можем более грамотно строить коррекционную и развивающую работу.

Кстати, дети, получившие высокие оценки по психологическому тестированию, тоже требуют особого внимания. Важно, чтобы их природный потенциал не остался незамеченным. Чтобы мы могли им в рамках стандартного учебного процесса предложить дополнительные возможности для самораскрытия, для формирования мотивации к познанию, достижению, предложить возможности для максимального успеха уже в рамках школы. Здесь тактика достаточно проста — это задания повышенной сложности в рамках процесса обучения, выбор нескольких приоритетных направлений для сильных учеников, составление плана участия этих учеников в олимпиадах, научной работе.

Ещё один важный аспект — программа позволяет сохранять данные по каждому ученику из года в год и прослеживать траекторию развития ученика. На основе достаточно сложной формулы идёт расчёт прироста результатов каждого ученика. Учитывается прогресс с поправкой на общий уровень результатов. Ведь не секрет, что если у вас изначально были результаты не очень высокие, то добиться прогресса не так уж и сложно, а вот удержаться

в лидерах значительно сложнее. Всё это учитывается в алгоритме анализа данных, а нам, педагогам, предоставляется возможность пользоваться проведёнными расчётами и видеть реальный рост ученика или же вовремя замечать наметившийся спад в его учебных результатах.

Класс как малая группа

Школьный класс — важная единица анализа для управления. Ведь известно, что любая устойчивая группа — это нечто большее, чем просто сумма входящих в неё людей. Школьный коллектив как единое целое во многом влияет на формирование самооценки учащихся, нормы и ценности, складывающиеся в нём, могут менять мотивацию, улучшать или ухудшать успеваемость, закладывать основы конфликтного поведения или высокий уровень моральных ценностей. Именно поэтому важно понимать, что происходит с каждым классным коллективом.

Первым шагом, который мы делаем, анализируя результаты проведённого тестирования, — смотрим однородность состава класса с точки зрения интеллектуального уровня. Не секрет, что часто, сами не до конца понимая последствия своих действий, учителя собирают сильных детей в один класс, а слабых концентрируют в другом. Если открыть результаты тестирования таких классов, то вы увидите, что результаты сильного класса окрашены на экране компьютера в зелёный цвет, а слабого — в красный. К чему такая, с позволения сказать, «дифференциация» может привести?

В случае «сильного» класса вполне может сложиться работоспособный коллектив с высокой мотивацией обучения. Однако может возникнуть и излишняя конкуренция, когда в классе сконцентрировано слишком много лидеров. Тогда класс распадается на противоборствующие группировки, и вместо успешного мы получаем конфликтный класс и невозможность реализовать потенциал ребят, собранных в нём.

Если же мы собираем «проблемный» класс, ситуация изначально задаётся тупиковая. Собранные вместе, слабые учащиеся усиливают все негативные тенденции — снижается мотивация к обучению, чаще всего формируются жёстко противостоящие друг другу группировки, влияние в классе захватывают негативные лидеры. Хотят ли учителя работать в таком классе? Конечно же, нет, им трудно, поэтому они начинают снижать требования к обучению, мечтают о том, чтобы «лишь бы урок прошёл», что опять же не способствует улучшению качества обучения в этом классе. Так мы сами можем загнать процесс обучения в замкнутый круг. Проведите всего одно тестирование, и вся картинка однородности или неоднородности классов в вашей школе у вас будет как на ладони. И будет серьёзный повод для разговора с педагогическим коллективом, будет возможность избежать таких непростительных ошибок в организации процесса обучения в будущем.

В компьютерное тестирование включена достаточно известная социометрическая методика, измеряющая структуру сложившихся отношений в классе. Это ещё одно направление для управленческого анализа. Оно позволяет вместе с классными руководителями увидеть лидеров и отверженных класса, интенсивность складывающихся связей внутри школьного коллектива, зарождение микрогрупп. Вся эта информация позволяет классным руководителям строить работу с опорой на реальных лидеров класса, вовремя проводить компенсирующие мероприятия для отдельных учащихся, которые «выпадают» из школьного коллектива.

Если же вы ставите перед собой научные цели, то легко можете сравнить результаты вашей школы и соседней (если и там пользуются мониторингом), уровень результатов ваших учащихся по сравнению с общероссийскими, заложенными в стандартах. Сравнить результаты нынешних пятиклашек с результатами восьми- или десятиклассников, которые они показывали в пятом классе. Всё это открывает широкие возможности для понимания ситуации в школе, понимания того, эффективен ли образовательный процесс. Это даёт возможность принимать обоснованные управленческие решения, с точки зрения строгих цифр, сухой статистики оценивать результаты проводимого в школе эксперимента.

Помогать учителю

Ещё один блок управленческой информации касается информации об учителе, которая собирается в ходе тестирования. Каждый ученик даёт оценку деятельности учителя по трём показателям: гностическому, поведенческому и эмоциональному, а также отмечает, какой тип мотивации наиболее подходит для урока каждого из учителей.

В результате на экране директора школы появляется своеобразный рейтинг учителей глазами учащихся школы. Как показала практика, дети очень точно оценивают труд учителя и самые высокие рейтинговые оценки получают учителя, которые являются душой школы, подлинными лидерами педагогического коллектива. Большинство тех, кто оказывается внизу рейтинга, чаще всего самостоятельно покидают школу в течение ближайших лет.

Информация, которая собрана об учителе, может использоваться в трёх разных направлениях работы.

Первое, самое очевидное: рейтинг учителя, полученный в результате компьютерного тестирования, может быть использован при выдвижении его для получения категории, для поощрительной оплаты.

Второе: анализируя результаты оценок, можно наглядно увидеть взаимосвязь каждого учителя и каждого ученика. Это особенно важно в тех случаях, когда мы составляем программы коррекционной работы с проблемными учащимися. Очень важно найти учителя, который пользуется уважением и доверием со стороны

такого ученика. Именно через него возможно восстановление нормальных отношений с учеником, изменение его установок и мотивации.

Третье направление — помощь самим учителям. Ошибочно думать, что успешные учителя не нуждаются в профессиональной помощи. Даже у самых успешных есть свои слабые стороны, которые требуют коррекции. Из практики работы можем отметить, что очень часто встречается ситуация, когда учитель успешен при проведении занятий, например, в пятых-шестых классах и испытывает трудности в работе со старшими классами. Эти сбои наглядно отражаются в данных мониторинга и позволяют вовремя изменить характер нагрузки у этого учителя. Очень часто у сильных учителей в работе бывают недостатки, связанные с тем, что игнорируется разностороннее общение с учениками и акцент делается только на поощрении мотивации к достижению. Бывает, что у хорошего учителя в качестве ведущего на уроке выходит мотив тревоги, которое развивается у учащихся вследствие высоких требований. Все эти нарушения легко увидеть при анализе данных мониторинга, и это позволяет директору школы выйти на индивидуальную работу с учителем, вовремя подсказать, помочь, сделать работу талантливых учителей ещё более успешной.

Требования к внедрению

В заключение остановимся на вопросах внедрения психолого-педагогического мониторинга в школу. Для эффективной работы нужны компьютеры (12–30 рабочих мест, соединённых в единую сеть). Требования к мощности компьютеров минимальны. Поэтому акцент усилий директора смещается в сторону формирования ядра педагогов-единомышленников, которые поддерживают инновацию и начинают активно использовать результаты мониторинга в педагогической практике. Для этого приказом по школе создаётся группа, занимающаяся экспериментальной работой. Для всего педагогического коллектива проводятся лекции о структуре мониторинга и возможностях использования его данных.

Также приказом по школе закрепляются формы работы по результатам мониторинга. В настоящее время можно выделить следующие формы:

- Для психолога — составление плана коррекционных и развивающих мероприятий по итогам тестирования для отдельных учащихся. В конце года — отчёт о выполнении этих программ, которые реализуются вместе с педагогами.
- Для учителей-предметников — участие в педагогических консилиумах. На этих консилиумах составляется план работы в наиболее сложных педагогических случаях. План работы может быть как с отдельным учеником, так и с классным коллективом в целом. В любом случае данные мониторинга составляют основу решений, которые выносит консилиум.

- Классным руководителям в обязанность вменяется ежегодный анализ формирования межличностных отношений и мотивации в их классных коллективах. На основе анализа составляется программа (вместе с психологом) включения в социальные связи детей, которые имеют проблемы в отношениях с одноклассниками.
- У методических объединений появляется предметная область для работы, связанная с соотнесением внедряемых учебных программ и оценкой интеллектуального и личностного прогресса учащихся. Опираясь на данные мониторинга, можно делать выводы об эффективности или неэффективности используемых образовательных подходов, объективно оценивать результаты внедрения.
- В рамках эксперимента группа педагогов, ответственных за эксперимент, составляет итоговый отчет, где анализ результатов тестирования соотносится с педагогической концепцией школы в целом, анализируются достижения школы в сравнении с другими школами, использующими тот же инструментарий для оценки своей работы.
- Приказом по школе можно закрепить и условия выдвижения педагогов на получение соответствующей аттестационной категории.

Владимирская область

Н. Чунаева, А. Климович, С. Ежова

Иновации в управленческой деятельности:
психологический мониторинг