

Роль руководителя в освоении технологии уровневой дифференциации

В. Качан,
*директор
школы № 48*

В процессе реализации технологии уровневой дифференциации сформировался круг вопросов, решение которых руководителями школ должны помочь освоить педагогическому коллективу.

Изучив и обобщив опыт директоров школ базовых площадок в рамках городского проекта «Уровневая дифференциация как технология достижения стандартов», мы имеем возможность предложить коллегам рекомендации по определению внутришкольной стратегии управления, определить «место технологии в общей программе развития школы».

На первом, пропедевтическом этапе, цель которого — мотивация педагогического коллектива на освоение технологии, следует выделить три приоритетных направления:

- организация и руководство аналитической деятельностью (здоровье учащихся; учебная тревожность; перегрузка учащихся; усвоение знаний; комфортность в учебном процессе; микроклимат во взаимоотношениях с учителями; психическое состояние учащихся на уроке; уровень учебного успеха);
- мотивация педагогического и родительского коллектива (посредством знакомства с результатами аналитической деятельности);
- создание библиотечного фонда (по технологии).

Для рациональной организации деятельности на каждом этапе желательно заканчивать его анализом проведённой работы. По окончании первого этапа можно остановиться на изучении уровня сформированности мотивации профессионального роста и освоении технологии, на стиле взаимодействия «учитель – ученик», «учитель – родитель». Итоги покажут наличие или отсутствие прогнозируемых результатов и определяют необходимые акценты последующей работы.

Второй, ознакомительный период, ставит перед нами необходимость проработки таких вопросов, как **создание условий для овладения навыками работы по технологии (изучение теоретических основ на педагогических советах, совещаниях, семинарах, конференциях, консультациях как для учителей, так и для учеников и родителей).**

Одно из важнейших условий овладения технологией – **управленческое консультирование**.

Осваивая новый управленческий инструментарий и повышая свой профессионализм и компетентность, руководитель имеет возможность задействовать ещё один важный ресурс развития – не ограничиваясь своей ролью администратора, добавить к ней роль «тренера» управленческой команды школы. Известно, что управленческое консультирование возникло как передача опыта тех людей, кто достиг успеха в конкретном виде деятельности.

Преимущества такой формы работы в том, что руководитель лучше знает реальное положение дел в школьной организации, специфику внутренних взаимоотношений, особенности организационной культуры и климата, управленческой политики. Каждый директор школы имеет свои представления, основанные на уникальном личном опыте, о том, как вовлекать сотрудников в процесс реализации целей, однако процедур согласования позиций школа пока знает не так много. Консультирование обеспечивает надёжность и адекватность процессов управления.

Значение этого фактора велико, поскольку освоение новой технологии всегда связано с риском (психологическим и практическим). Отсюда возникает необходимость знания операциональных процедур, поддерживающих технологию на всех этапах её внедрения, позволяющих учитывать возможные последствия, а главное, обосновывать условия и динамику ожидаемых результатов в каждой конкретной школе.

Консультирование и контроль за работой заместителей директора и преподавателей по изучению опыта работы

Технология уровневой дифференциации – это технология повышения качества знаний, поэтому когда мы говорим об организации контроля, необходимо сориентировать весь процесс внутришкольного управления на решение задачи повышения качества и понять, что одним внутришкольным контролем здесь ничего сделать нельзя, контроль – это только одно из средств достижений качества. В основе управления качеством лежит не внутришкольный контроль, а обеспечение условий для повышения качества на каждой отдельной ступени учебно-воспитательного процесса каждым отдельным учителем. Есть проблемы квалификации учителей, качества методической работы в школе, проблема системы повышения квалификации учителей внутри школы, проблема качества воспитания, управления, основанного не на обнаружении, а на предупреждении. Управление, которое не даёт высокого качества, – не управление. Управление качеством в школе начинается с работы с человеком и прежде всего с учителем и заканчивается работой с коллективом педагогов, повышением их профессионального уровня. Других путей нет.

Технология уровневой дифференциации хороша тем, что в неё уже изначально заложены новые психологические основы внутришкольного контроля, который заменил неэффективный и малопро-

фессиональный существующий традиционный контроль. В рамках технологии «УД» формируются цели, единые для всех членов педагогического коллектива, и воспринимаются ими как личностные. Если человек сознательно идёт к цели, контроль за его действиями может быть сведён к минимуму. Но здесь необходима систематическая работа руководителя с педагогами, т.к. огромное значение приобретает мотивирование трудовой деятельности. Большую роль в повышении ответственности учителей играет широкое использование управления по целям, применение самоконтроля и совместно с руководителем анализа движения сотрудника к профессиональной цели в рамках технологии «УД». В основу такого, даже не контроля, а скорее, самоконтроля закладывается у каждого педагога «чувство успеха», которое руководитель должен создавать и постоянно поддерживать.

Формирование учебно-методического комплекса по технологии

Третий этап – основной, наверное, самый длительный по времени и наиболее трудоёмкий. Цель его – практическое освоение «УД». Предлагаемые аспекты предшествующей аналитической деятельности усилят эффективность основного этапа, а это прежде всего исследование структуры мотива выбора технологии: знакомство с уровнем владения основами технологии и обеспечение учебно-методического комплекса по предметам.

Деятельность директора школы здесь намного многограннее. На первое место встают вопросы морального и материального стимулирования участников технологии. Равноценными по значимости, но требующими постоянного внимания, станут следующие направления:

- создание благоприятных условий для взаимодействия всех участников освоения уровневой дифференциации;
- организация и контроль по обмену опытом в школе и вне её;
- коррекция и расширение учебно-методического комплекса.

Особо важным станет вопрос взаимодействия с управлением образования для решения проблем экзаменов, контрольных работ.

По окончании основного периода возникает естественный вопрос: **достигли ли мы позитивных изменений, заложенных в фундамент технологии?** Ответ на этот вопрос даст организованная аналитическая деятельность по всем направлениям, и тогда при положительном результате вновь возникает проблема: **есть ли у педагогического коллектива ресурсы для освоения творческого этапа технологии?**

Цель четвёртого этапа – совершенствование технологии. Определяются приоритетные направления:

- материальное и моральное стимулирование;
- создание условий для творческой деятельности;
- разработка локальных актов по технологии: изменения к уставу школы, разработка различных форм договоров «администрация – учитель», «учитель – ученик», «учитель – родитель» и т.п.

О результатах творческого этапа можно судить по качеству созданного в рамках школы учебно-методического комплекса.