

ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ШКОЛЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОНЦЕПЦИИ ЕЁ РАЗВИТИЯ

**М. Тюмина, Е. Бочарникова,
Е. Иванова, Д. Дядюков**

Существование любой системы предполагает её периодическое изменение, обновление. Образование — живая система, которая подчиняется этим же законам. Выбор направления изменений в образовании зависит от нескольких факторов. Делая выбор на уровне города или образовательного учреждения, мы опираемся, с одной стороны, на государственный заказ, с другой — на результаты собственной аналитической деятельности.

Взгляд первый — руководителя муниципальной методической службы. Откуда появилась идея?

Позиция государства изложена в основных концептуальных документах. Аналитическая деятельность, проведённая в конце 2000/2001 учебного года муниципальной методической службой, позволила сформулировать гипотезу о том, что качество образования хотя и опосредованно, но связано с качеством управления. Изменяя качество управления, мы создаем условия для изменений в качестве образования. Обсуждение этой гипотезы в среде методистов, специалистов, руководителей образовательных учреждений и их заместителей позволило определить основные направления изменений, связанных с управлением. Одним из главных направлений стал переход от управления процессом к управлению на результат. В связи с этим встал вопрос о понятии «управление». Требовалось общее понимание того, что управление — это процесс обеспечения достижения цели. В этой формулировке понятно, что наличие цели — необходимое звено в управлении: нет цели — невозможен процесс управления.

Ряд семинаров по вопросам управления, в том числе с привлечением учёных, определил следующий вопрос: как сформулировать цель образовательного учреждения? Проблема связана с тем, что, с одной стороны, цель должна быть конкретной, реальной, измеримой. С другой стороны — миссия образования настолько обширна, что достичь такой конкретизации трудно. Было выделено главное: образовательному учреждению требуется системное изучение собственной

организации, особенностей своего микросоциума, определения своего места в реализации государственного заказа, определение собственной позиции в отношении этого заказа. Возможно ли объективное изучение системы изнутри? Очевидно, что одного внутреннего взгляда для получения объективной картины недостаточно. Нужен профессиональный взгляд извне, который базируется на серьёзной системной теории. Такой базовой теорией стала теория организационной культуры, изложенная К.М. Ушаковым.

Диагностико-информационный методический центр (ДИМЦ) — муниципальная методическая служба начала осваивать новый вид деятельности — организационное консультирование как способ выявления внутренних резервов организации для выбора и реализации собственных целей. В связи с этим в течение года методисты ДИМЦ осваивали теорию организационной культуры, разрабатывали методики её изучения, провели первоначальный анализ типов организационной культуры в школах города и села. Сегодня, когда внешние ресурсы ограничены, значение организационного консультирования, несомненно, высоко.

Даже небольшой опыт показал, что работа такого рода требует значительных усилий и времени. Пока такая услуга была

оказана только одной средней школе. Но важен прецедент. Результатом совместной деятельности психолога (организационного консультанта), методиста (эксперта), директора школы, школьной администрации и педагогического коллектива стала образовательная программа, определившая перспективы развития данной школы.

Организационное консультирование может стать одной из важнейших функций муниципальной методической службы, может служить разным целям, это зависит от реальных запросов руководителя образовательного учреждения.

Взгляд второй — организационного консультанта

В последнее время много внимания уделяется качеству и методам образования. Обычно всё это связано в сознании педагогов с личностно-ориентированными технологиями обучения и модернизацией содержания самих преподаваемых предметов. Как правило, никто не возражает против этих важных и необходимых изменений, создаются экспериментальные площадки, директора школ рапортуют о поставленных целях и заманчивых перспективах нововведений. Однако как только подходит время подводить итоги, оказывается, что не всё так прекрасно, как

Теория

Организационное консультирование



Рис. 1. Схема организационного консультирования

было намечено. Обычно в таких случаях сетуют на недостаток финансирования, вялость и инертность педагогов, непонимание местного руководства и тому подобное. И практически всегда можно заметить одно и то же: при проектировании изменений в образовательном учреждении не учитывается, что школа — это система, в которой про-

текают взаимосвязанные процессы, и невозможно изменять один или два, не меняя при этом другие. Причём иногда оказывается, что внешне очень нужные и важные перемены становятся поистине разрушительными, так как не согласуются с основными элементами школы как системы. И тогда «внезапно» изменяется атмосфера образовательного

учреждения, уходят педагоги, а оставшиеся становятся вялыми и безынициативными, тихо противостоящими изменениям. Возникают конфликты в педагогическом коллективе, снижается качество методической работы и, как следствие, качество образования. Многие дела проводятся «для галочки», а руководству приходится оказывать давление на подчинённых, чтобы добиться хоть каких-то результатов.

Итог был бы другим, если бы проектирование изменений было построено в ином ключе.

И здесь хотелось бы сделать небольшое отступление. В нашем представлении школа и бизнес (производство) не имеют ничего общего, кроме того, что последние могут выступать спонсорами и попечителями первой. В то же время менеджеры от образования могли бы увидеть много интересного, если бы обратились к практике управления и деятельности малого и большого бизнеса. Так, важной составляющей в деятельности многих динамично развивающихся компаний стал анализ работы и поиск внутренних резервов для роста и развития предприятия, или проще — *организационное консультирование*. Именно оно позволяет построить программу изменений более эффективно.

Этот метод мы использовали в нашей работе. Причём организационное консультирование вы-

ступало в двух своих ипостасях — как *процессное*, так и *экспертное*. Процессное организационное консультирование помогает руководителю осознать, как он организует деятельность своего учреждения. Экспертное — приносит готовую технологию, решение какой-либо проблемы.

Теоретической базой организационного консультирования стал междисциплинарный подход, получивший название «организационное развитие» (Organizational Development — OD), который «возник в США и Великобритании после Второй мировой войны и в настоящее время бурно развивается, оказывая влияние на представление об эффективных организациях и управлении во всём мире»¹. Подход интегрирует системные знания, накопленные как в социологии, психологии и этнографии, так и в кибернетике, и в экономике. С точки зрения OD - подхода любая организация рассматривается как социотехническая система, имеющая следующие особенности:

1. «Организация представляет собой открытую систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем»². В данной парадигме характеристика всей системы не сводится к сумме характеристик или качеств отдельных её элементов. Школа как открытая организация подчиняет-

Теория

1

Иванов М.А., Шустерман Д.М.
«Организационное развитие как подход к управлению и консультированию» из сборника: «Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг» /сост. Л. Кроль, Е. Пуртова . М.: Независимая фирма «Класс», 2001. С. 29.

2

Там же.

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

————— **3** —————
Там же. С.30

————— **4** —————
Там же.

————— **5** —————
Там же.

————— **6** —————
Там же.

ся закону фон Бергаланфи о том, что существует множество путей достижения одного и того же состояния системы и получения одного и того же результата. В этой связи «типовые» программы, или программы перехода школы в новое качество, заимствованные у одних школ или учреждений, далеко не всегда подходят для других.

2. «Организация — развивающаяся социальная система, и к ней применимы все принципы и законы групповой динамики»³. «Организация как группа проходит ряд стадий развития. Как и этапы развития ребёнка, эти стадии имеют не только количественные, но и качественные различия. Стадии развития организации как группы определяют её возможности, влияют на её продуктивность, задают тот круг проблем, который оказывается в центре внимания её членов»⁴.

3. «В организации всегда существуют, реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми»⁵.

4. «Люди в организациях неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них на основе опыта функционирования в семье — первой для каждого человека организации»⁶.

Сам процесс организационного консультирования выглядит достаточно просто.

На **первом этапе** консультанты и директор школы определили основные цели и интересы самого руководителя учреждения. Они состояли в следующем: 1) «включение» в школе режима развития; 2) приобретение статуса специализированного учреждения.

На **втором этапе** изучались цели и устремления педагогического коллектива и элементы организационной культуры, которая позволяет более глубоко понять причины происходящих процессов и увидеть пути изменений. Для работы на этом этапе были использованы анкеты, включающие в себя вопросы, касающиеся ценностей, мотивации, организации деятельности и психологического климата (см. Приложение 1). Уже на этом этапе выявились некоторые трудности, которые всё отчётливее проступали по мере дальнейшего анализа.

Третий этап заключался в анализе основных «технических» процессов, которые протекают в школе. Это — обучение, воспитание и методическая работа. Для изучения была составлена карта «Учитель», позволяющая получить информацию не только об отдельном педагоге, но и о том, как осуществляется преемственность в содержании и методах преподавания на разных ступенях обучения, какие направления в воспитательном процессе преобладают и как они взаи-

мосвязаны, и, наконец, как педагоги используют знания, полученные на курсах повышения квалификации, как развиваются профессионально (см. Приложение 2). На этом этапе стало ясно, с какими ограничениями придётся считаться, для того чтобы добиться поставленной цели, какие технологии обучения и воспитания будут более эффективными для работы данного педагогического коллектива, а также — какие требования среды повлияют на дальнейшее развитие организации. Именно на этом отрезке работы экспертное консультирование сыграло большую роль.

Таким образом, на основе глубокого и детального проблемного анализа стало возможным представить уникальный путь развития школы.

Взгляд третий — методиста-эксперта. Как это работает ?

Школа №2, одна из старейших в нашем молодом городе, шла к своему 45-летнему юбилею. Она была типичным представителем традиционной системы обучения, школой без каких-либо ярко выраженных особенностей. Коллектив был стабильный, большинство педагогов — добросовестные труженики, болеющие за своё дело. Редкие «звёздочки»-новаторы создавали спецкурсы, использовали собст-

венные методики обучения и воспитания, пытались использовать новые технологии. Однако в образовательной деятельности отсутствовали чёткие цели развития школы и система.

Год назад ситуация в образовательном учреждении начала меняться. Точкой отсчёта перемен стало назначение нового директора. Молодой руководитель сразу заявил о себе как человек творческий, равнодушный к делу, энергичный и начал воплощать в жизнь принцип программно-целевого управления. Следуя совету древних мудрецов: «Знай себя!», он приступил к комплексному изучению введенной ему организации, понимая, что эффективность управления в большей степени зависит от глубины познания объекта управления, его организационной культуры и окружающей социокультурной среды.

Как известно, процессу разработки образовательной программы школы должно предшествовать принятие обоснованного решения, опирающегося на поддержку педагогического коллектива и согласованного со всеми субъектами образовательного процесса. В мотивации к созданию образовательной программы существенную роль играет личность инициатора деятельности, в данном случае, директора. Его личный пример, заинтересованность

Теория

100000

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

7

Новикова Т.Г.
Теоретические подходы к технологии экспертизы инновационных проектов // Школьные технологии. 2002. №1.

способствовали повышению энтузиазма, мобилизации людей на выполнение важного дела.

Создаётся творческая группа по разработке образовательной программы школы, в которую входят директор, его заместители и опытные педагоги. Системное проектирование было новой, сложной задачей для управленцев, большинство из которых ещё только осваивали основы менеджмента, поэтому они обратились за помощью к специалистам, компетентным в вопросах экспертизы образовательных проектов и организационного консультирования.

Диагностико-информационно-методический центр Управления образования города принял заказ школы на осуществление организационного консультирования.

Остановимся на некоторых теоретических понятиях, связанных с экспертной деятельностью, как частью организационной. В реальной практике используются, часто переплетаясь друг с другом, четыре модели экспертизы: дегустационная, нормоконтролирующая, квалифицирующая и понимающая. В процессе разработки образовательной программы уместно использование понимающей экспертизы. «Основная функция понимающей экспертизы — не квалификация или оценка инновационного проекта, а его до-

оформление и доведение до уровня транслируемости. При этом решающее значение приобретает не экспертная интерпретация, а помощь автору в самовыражении, становлении собственного уникального опыта. И здесь главное — научить себя понимать другого»⁷.

Понимающая экспертиза ставит экспертов скорее в позицию инноваторов, чем в позицию наблюдателей, что затрудняет объективный подход и требует от них высокой компетентности.

Хотелось бы остановиться на самых существенных моментах экспертного консультирования.

1. Определение типа инновационной стратегии школы

На основе выводов о доминирующем типе организационной культуры образовательного учреждения, стадии развития школы определился авторитарно-заимствующий тип инновационной стратегии. Стратегия жёсткая, не вызывающая восторга у большинства педагогов, но для данной школы, находящейся в кризисной ситуации, необходимая. Безусловно, она требует сильной позиции директора в процессе инновирования системы за счёт творчески переработанных внешних заимствований.

Вместе с тем консультанты понимали, что заимствование не

должно игнорировать доминирующую организационную культуру школы. Проектирование новой школы всегда есть преобразование старой. Однако, приступая к нему, нужно помнить о том, что для любой организации характерно стремление сохранить исторически сложившуюся культуру. В каждой культуре есть некоторый допустимый уровень изменений, превышение которого может вызвать открытый протест большинства членов коллектива, что может привести к отторжению всех инноваций, включая и повышающие эффективность системы.

2. Проблемный анализ педагогической системы

Приступая к созданию модели будущей школы, разработчики определили её существенные черты. Именно эти черты проявляют наибольшую неустойчивость в условиях старой школы и рождают проблемы, которые расшатывают организацию и могут стать как причиной её деградации, так и причиной её возрождения.

Таким образом, начало прогрессивного развития школы есть не что иное, как выявление истинных проблем образовательного учреждения, мобилизующих на поиск внутренних ресурсов, которые могут быть использованы для реализации задуманного.

3. Создание концептуального проекта будущей школы

Диагностика состояния школы, проблематизация и прогноз её развития, сделанные на основе содержательного обобщения результатов диагностики, привели разработчиков к идее адаптивной школы.

Обозначилась цель: адаптировать школу как систему к особенностям учащихся и внешней социокультурной среды. Адаптивная школа — «школа для всех» — принимает весь контингент учащихся и стремится создать условия для саморазвития личности каждого ребёнка.

Консультанты обращали внимание на то, что основной целью современной школы должно стать создание педагогической системы, способной предоставлять образовательные услуги, которые обеспечивают качественное образование. Смысл его на данном этапе развития цивилизации не сводится только к формированию ЗУНов. Акцент делается на показатели личностного развития ребёнка, формирование у него компетенций, которые рассматриваются как способности человека реализовать свои замыслы в условиях многофакторного информационного и коммуникационного пространства.

Какая школа может обеспечить качественное образование,

Теория

1500000

Экспертное
консультирование

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

**Экспертное
консультиро-
вание**

соответствующее современному представлению о нём? Вывод разработчиков: та, которая учитывает личностные особенности учащихся, формирует опыт самоопределения и социализации личности, учитывает тенденции государственной образовательной политики и состояние окружающей социокультурной среды.

4. Разработка модулей образовательной программы

Методом «мозгового штурма» были определены модули образовательной программы.

При их проектировании разработчики пытались придерживаться концептуальных целей развития школы.

В ходе работы эксперты добивались *принципа целостности и системности*, постоянно согласовывая цели и ожидаемые результаты отдельных модулей программы. Чем чаще происходит это согласование, тем выше эффективность деятельности.

Кроме этого в процессе разработки образовательной программы реализовывались и такие принципы:

Профессионально-личностный принцип: повышалась компетентность всех субъектов проектной деятельности.

Управленческий принцип: осуществлялось систематическое управление процессом разработки образовательной программы на всех стадиях.

Диагностический принцип: проводилась адекватная экспертиза образовательной программы независимыми внешними экспертами — рецензентами программы.

В апреле 2002 года на основании решения муниципального экспертно-методического совета Управление образования города утвердило образовательную программу средней школы №2.

Огромное достоинство данного проекта заключается в том, что он рождён группой педагогов школы с учётом мнения всего коллектива.

В настоящий момент школа разрабатывает тактические шаги по замещению старого качества новым, осваивает новый для образовательного учреждения вид деятельности — составление бизнес-плана.

Так, используя свои внутренние ресурсы и компетентную помощь со стороны городской методической службы, школа №2 начинает обретать своё лицо.

Взгляд четвёртый — директора школы. Кому и зачем это нужно?

Во всей своей необъятности школа проходит через нашу жизнь, и всем нам хотелось бы быть обитателями, неважно в качестве кого, хорошей, сильной, процветающей школы. Но в представлении нашем хорошая школа отнюдь не одинакова — и

лишь согласие по поводу общих целей между всеми её обитателями — учениками, родителями, учителями и администрацией позволит получить нечто приближённое к идеалу. И прежде всего мы должны увидеть результат, продукт школы, потому что школа — это «генетическая матрица» культуры. В соответствии с этой матрицей воспроизводятся последующие поколения.

Поэтому в условиях реформирования школы более чем важно осознать, кого же мы, как «генетическая матрица культуры», создаём. Все мы работаем в конкретной школе, в конкретных, порой различных условиях. Условия деятельности педагогических коллективов определяются множеством факторов, как можно понять из вышесказанного: социокультурной средой данного района, организационной культурой конкретного коллектива, уровнем взаимоотношений педагогического коллектива — родительской общественности, связями с другими общеобразовательными учреждениями, организациями и предприятиями города. И, вероятно, это далеко не полный перечень определяющих факторов самобытности организации.

Тут-то и встаёт дилемма: кого мы *хотим* воспитать и кого мы *можем* воспитать, отталкиваясь от реальных условий? Возникшее противоречие можно разрешить лишь одним путём —

определить видение школы через комплексный анализ её как организации и социокультурной среды, а затем на его основе создавать систему, позволяющую достичь единых целей всех субъектов образовательного процесса. Систему, построенную на реальных возможностях педагогического коллектива и способную работать в реальных условиях.

Таким образом, мы пришли к идее образовательной программы школы как инструмента создания системы эффективного взаимодействия учащихся, их родителей, педагогов и администрации школы.

В создании программы принимали участие все участники образовательного процесса — педагоги, ученики, их родители, администрация школы; диагностико-информационный методический центр при управлении образования, психологический центр «Камертон» через сеть семинаров, совещаний и конференций. Широко использовались результаты социологических и психологических опросов, анкетирование, проведённых напрямую и косвенно. И если какая-то часть коллектива в подготовительный период осознала свою причастность к процессу создания программы, то это, вероятно, большой шаг на пути к хорошей школе.

Методом разработки программы стало организационное консультирование, которое

Теория

Создание образовательной программы школы

позволило обнаружить внутренние ресурсы и точки роста школы как организации.

На сегодняшний день существует множество мнений, какую структуру должна иметь образовательная программа. Это множество определяется, вероятно, как раз самобытностью и особенностями каждого педагогического коллектива. Вместе с тем, школа — один из самых устойчивых, консервативных институтов общества. Существовая в двух режимах — функционирования и развития, школа прежде всего должна обеспечивать режим функционирования. В постоянно же изменяющихся условиях деятельности и при постоянно обновляемом составе обитателей получается, что функционирование возможно лишь при условии развития, *но в той мере, насколько к этому готов настоящий конкретный коллектив*. Мало того, реальная программа, как алгоритм деятельности на определённый период времени, может быть создана лишь самими участниками образовательного процесса, т.е. теми людьми, которые осознают, чего они *хотят* и что они *могут* получить в результате применения настоящего инструмента.

После определения и осознания поставленных целей через комплексный анализ образовательного учреждения, исходя из реальных условий, мы определили как возможный вариант *создание*

школы адаптивного типа. Прежде всего это решение базируется на условиях объективного характера; небольшая по количеству учащихся, одна из старейших, находящаяся на окраине города, со сложившейся в течение многих лет традиционной ролевой организационной культурой школы; нереализованный потенциал как преподавателей, так и учащихся; бывшие традиции, не модернизированные в соответствии с новыми требованиями времени.

Затем неминуемо встал вопрос — как? В ходе работы был определён минимум составляющих элементов (условно — модулей) и использована «модульно-функциональная модель управления»⁸ образовательным процессом. *Прежде всего настоящая модель служит основанием для создания информационной базы данных по обеспечению координации управления в целях своевременного принимаемых управленческих решений*. Таким образом, накладываясь на традиционный функционал администрации школы, модульно-функциональная модель управления является связующим звеном в реализации направлений деятельности образовательного учреждения.

Модуль управления

Содержит предполагаемую структуру управления образовательным учреждением, где за основу эффективного взаимодействия администрации с участниками

образовательного процесса взято следующее:

1. Стратегическая цель: создать образовательное учреждение, способное обеспечить оптимальный уровень интеллектуального, духовно-нравственного, социально-культурного и физического развития личности на основе её природных задатков и склонностей.

2. Миссия школы: становление личности воспитанника через единство обучения и воспитания.

3. Философия образовательного учреждения в образовательном процессе: в основе деятельности участников образовательного процесса лежит педагогика сотрудничества, где педагог становится организатором познавательной деятельности учащихся, а ученик становится участником педагогического процесса, осознаёт значение учебного процесса для своего развития, обладает внутренней мотивацией к обучению, оценивая собственную деятельность. Родительская общественность становится прямым соучастником образовательного процесса через деятельность совета школы, принимая активное участие в разработке стратегии деятельности образовательного учреждения.

Учебный модуль

Определяет цели и задачи учебного процесса, как по начальной, так и по основной школе. Сопровождается пояснительной запиской к

учебному плану СОШ №2. Направлен на решение образовательных задач и удовлетворение запросов родителей и учащихся. Предполагает обеспечение условий для развития преемственности.

Кадрово-методический модуль

Определяет цель методической работы как повышение научно-теоретического уровня и психолого-педагогической культуры учителя.

Конкретизируются задачи и структура методической службы, основные формы методической работы и ожидаемый результат.

Информационный модуль

Ставит целью создание банка данных в различных областях деятельности школы и рационализации управленческой деятельности. Предполагает более широкое использование компьютерных технологий как в организационной деятельности образовательного учреждения, так и в учебном процессе, что обеспечит расширение информационного пространства для всех участников образовательного процесса.

Модуль социальной адаптации и воспитательной системы

Определяет воспитательную систему как совместную деятельность педагогов, учащихся и родителей. Основной концептуальной идеей выступает идея со-

Теория

160688

Составляющие элементы

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

**Составляющие
элементы**

циализации выпускника в современном обществе. Содержит формы деятельности, ожидаемые результаты и условия, необходимые для реализации созданной воспитательной системы.

Финансовый модуль

Особенностью бюджетной организации является прямая зависимость от бюджетного финансирования. В условиях дефицита финансирования и его нестабильности этот модуль — *наиболее слабое звено в образовательной программе*, являясь практически непрогнозируемым. Поэтому представляется лишь возможность наметить основные направления в обеспечении финансирования за счёт внебюджетных средств:

- развитие системы платных образовательных услуг;
- привлечение спонсорских средств;
- формирование родительского благотворительного фонда и попечительского совета.

В целом финансовая стратегия не определяется какими-либо перспективами развития школы, а вынуждена ориентироваться на поддержание функционирования образовательного процесса.

Модуль мониторинга

Ежегодный мониторинг образовательного процесса обязателен для реализации любой программы. Только проводя мониторинг можно увидеть качественное изменение и развитие образовательного процесса. Основу мониторинга школьного образования составляет система показателей, а также непосредственно инструменты мониторинга.

Кроме комплексного анализа и модели образовательная программа содержит в себе разделы, обеспечивающие поэтапную реализацию поставленных целей и содержащие прогнозируемый результат:

- Модернизация содержания образования.
- Создание воспитательной системы школы.
- Перспективный план работы школы над единой методической темой.
- Перспективный план работы классного руководителя.

На сегодняшний день, конечно, есть ряд проблем, особенно острых на пути реализации программы, приведения этого процесса в плоскость органичного, эволюционного развития.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросник для педагога

Пол *муж жен*

Общий педагогический стаж _____ Стаж работы в СПШ №2 _____



Предмет какого цикла преподаёте гуманитарного естественно-научного другого

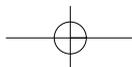
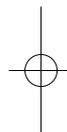
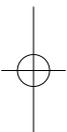
1. Всегда приятно, когда администрация школы и коллеги замечают успехи и достижения в работе, это поднимает настроение и стимулирует дальнейшую деятельность. В то же время каждый из нас предпочёл бы, чтобы его заслуги были отмечены каким-то образом. Выберите из предложенного списка наиболее привлекательный стимул и поставьте напротив него цифру «1», затем выберите привлекательный, но в меньшей степени, и поставьте напротив цифру «2», и так далее до «10».

Нагрудный знак, грамота, благодарственное письмо или фотография	
Запись в книге почёта школы	
Знаки восторженного внимания со стороны учащихся	
Цветы	
Презенты от родителей	
Внеочередной отпуск	
Возможность проводить в жизнь новую программу(какой-либо эксперимент)	
Поддержка администрации	
Бесплатное лечение у хороших врачей	
Возможность поехать в другой город повышать квалификацию в рабочее время	
Обеспечение профессионально значимыми книгами	
Повышение заработной платы	
Внимание со стороны администрации к Вашим достижениям	
Перевод в режим самоконтроля (администрация прекращает посещение ваших уроков)	
Путёвки: – В санаторий – В дом отдыха – За границу	
Билеты в театр (не только нашего города, но и Ижевска, и Перми), на концерт, на дискотеку, в ночной клуб (нужное подчеркнуть)	
Обеспечение продуктами по оптовой цене	
Солидные премии	
Путёвки в лагерь для Ваших детей	
Отгулы во время сезонных каникул	
Новое оборудование и мебель для кабинета	

Теория

1000000

Опросник для педагога



ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

Опросник для педагога

Щадящий режим проведения совещаний	
Сокращение диапазона требований	
Освобождение от ненужной отчётности	
Удобное расписание	
Два свободных дня в неделю	
Сокращение числа учебных часов	
Освобождение от кружков и факультативов	
Сокращение числа административных контрольных работ и срезов	
Освобождение школы от тех учащихся, которые не желают учиться	
Обустройство в школе комнаты психологической разгрузки	
Проведение в школе учительских вечеров с приглашением коллег противоположного пола из соседних учреждений	
Проведение конкурсов педагогического мастерства	
Потепление психолого-педагогического климата в учебном заведении	
Предоставление учителю возможности получить за счёт школы другую, непедагогическую профессию	
Освобождение от классного руководства	

2. В наше время в системе образования есть много проблем, которые препятствуют профессиональному росту и развитию педагога. Оцените, пожалуйста, перечисленные ниже факторы по 5-балльной шкале. *5 — да, препятствуют в наибольшей степени; 4 — скорее да, чем нет; 3 — и да, и нет; 2 — скорее, нет; 1 — нет*

Собственная инерция	
Разочарование в результате прежних неудач	
Отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе руководителей	
Враждебность окружающих (зависть, ревность и т.п.), плохо воспринимающих в Вас перемены и стремление к лучшему	
Неадекватная обратная связь с членами коллектива и руководителями, т.е. отсутствие объективной информации о себе	
Состояние здоровья	
Недостаток времени	
Ограниченные ресурсы, стеснённые жизненные обстоятельства	

3. Если бы Вам предложили в пяти словах изложить своё понимание личного счастья, то какие из приведённых ниже ответов Вы используете? Укажите цифрой «1» самое важное для Вас, цифрой «2» — чуть менее важное и так далее до «5».

Активная деятельная жизнь	
Интересная работа	
Материально обеспеченная жизнь	
Наличие верных друзей	
Счастливая семейная жизнь	
Жизнь, полная удовольствий и развлечений	
Свобода, независимость	
Расширение своего образования, кругозора	
Мирная обстановка в стране	
Чистая совесть, честная жизнь	
Общественная активность	
Комфорт, покой	
Здоровье	

Любовь	
Наличие детей	
Достижение власти	
Уважение окружающих	
Творчество	
Равенство для всех	
Искусство	
Деньги любыми способами	
Успех в карьере	
Общение с людьми	
Вера	
Что-то другое	

Теория

Опросник для педагога

4. Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашем педагогическом коллективе, выставив ту оценку, которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

3 — свойство проявляется всегда; 2 — свойство проявляется в большинстве случаев; 1 — свойство проявляется редко; 0 — проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство

№	Свойства психологического климата А	Оценка	Свойства психологического климата В
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	3210123	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатия
3	В отношениях между группировками внутри Вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам педколлектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

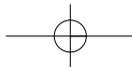
**Опросник для
педагога**

5	Успехи или неудачи товарищей вызывают соперничество, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи педколлектива переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи педколлектива не находят отклика у её членов
8	В трудные дни для педколлектива происходит эмоциональное единение: «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни педколлектив «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за педколлектив, если его отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям педколлектива относятся равнодушно
10	Педколлектив активен, полон энергии	3210123	Педколлектив инертен, пассивен
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В педколлективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, вступают в их защиту	3210123	Педколлектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Педколлектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Информационная карта «Учитель»

1. Ф.И.О. _____
2. Общий педагогический стаж _____
3. Стаж работы в данном ОУ _____
4. Имеющаяся квалификационная категория или разряд _____
5. На какой ступени работаете (подчеркните) I II III
6. Какой предмет преподаёте _____
7. В каких классах (например, 7А) _____
8. По каким учебным программам (традиционным или инновационным) работаете (название) _____



9. По каким учебникам преподаёте свой предмет _____

10. Какие технологии и методы обучения (традиционные, инновационные) используете _____

11. Если есть классное руководство, в каком классе _____

12. Тип класса (обычный, РО, ККО, профильный (указать профиль) _____

13. Приоритетное направление воспитательной деятельности (для классных руководителей) _____

14. Какие методы, приёмы и технологии используете в воспитательной деятельности _____

15. Над какой индивидуальной методической темой работаете _____

16. Сколько лет Вы работаете над этой темой _____

17. Какие курсы повышения квалификации Вы посетили за последние 5 лет

№	Год	Организация	Тема

18. В каком методическом объединении, проблемной группе работаете на уровне школы _____

19. Выступали ли Вы на ШМО, ГМО, проблемных группах по какой-либо теме за последние 5 лет (перечислите)

Тема	Где выступали	Год

Теория

160688

