

# Технология управления педагогическими системами

## Психотерапевтический подход

О.Н. Митин

В научной и методической литературе есть множество определений человековедческих технологий. К примеру, В.М. Шепель определяет их так: «Это система разнообразных знаний и опыта работы с людьми, использование которых позволяет реализовать в социономической деятельности конкретный человековедческий замысел при помощи определённых условий, средств и способов их воплощения в практику»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М.: Народное образование, 1999. 432 с.

Сложность и, как правило, неповторимость объекта, этические рамки замысла, повышенные требования к выбору условий, средств и способов его реализации — всё это ставит человековедческие технологии в ряд технологий наибольшей профессиональной трудоёмкости.

Принимая во внимание сложность объекта управленческих психотерапевтических технологий, в качестве которого постоянно выступает живой человек, следует особое внимание уделить процедурам проектирования технологических позиций. В качестве основы проектирования возьмём алгоритм, предложенный В.М. Шепелем.

Технология проектирования состоит из четырёх процедур.

**Первая процедура** — разработка пакета по теоретическому обоснованию технологии: концепция конкретной технологии, гипотеза её осуществления, версия возможного варианта технологического процесса.

**Вторая процедура** — разработка пакета процедур: нормативно-зафиксированные этапы, последовательность прохождения которых составляет логику технологии как процесса.

**Третья процедура** — разработка пакета инструментария: методы и средства, предопределяющие успех реализации её замысла.

**Четвёртая процедура** — создание диагностического пакета: критерии и методы замера результатов реализации технологического замысла.

В качестве объекта человековедческих технологий выступает «поле жизнедеятельности» отдельной личности, что диктует необходимость личностно-ориентированных способов воздействия на людей, при соблюдении гуманности обращения с ними при реализации замысла.

Чтобы получить обоснованную информацию о наиболее серьёзных затруднениях, с которыми приходится сталкиваться педагогам в процессе реализации ими управленческих функций в рамках педагогического процесса, мы обратились к слушателям Ульяновского института повышения квалификации работников образования и слушателям ФППК МПГУ им. В.И. Ленина и предложили им отметить в анкете «Оценка сформированности основных умений, необходимых педагогу для реализации функций управления учебно-воспитательным процессом» ту процедуру, которая вызывает затруднения.

Мы получили список, включающий 6 управленческих процедур, которые относятся к 6 основным управленческим функциям:

1. Видеть сильные и слабые стороны своего труда, анализировать и обобщать свой опыт, соотносить его с опытом других учителей.
2. Видеть в педагогической действительности проблему и оформить её в виде педагогической цели и задачи.
3. Строить планы самообучения и непрерывного самообразования.

4. Управлять своими эмоциями в условиях возможной конфликтной ситуации, придавая им конструктивный, а не разрушительный характер.

5. Выявлять отклонения в учебно-воспитательном процессе и выделять их по степени значимости (реагирования) из большого массива данных, полученных при педагогическом наблюдении.

6. Организовать процесс саморефлексии и создавать условия для рефлексивной деятельности учащегося.

На примере разрешения этих затруднений мы покажем варианты проектирования технологий в рамках управленческой психотерапевтической деятельности (УПТД).

## **Технология УПТД в реализации информационно-аналитической функции управления**

### **1. Теоретическое обоснование технологии**

*Концепция.* В условиях повышения самостоятельности каждого участника педагогического процесса важное место в практике работы педагога занимают умения видеть сильные и слабые стороны своего труда, анализировать и обобщать свой опыт, соотносить его с опытом других учителей.

*Гипотеза.* Формирование способности сотрудника самостоятельно, через внутренний диалог с самим собой взглянуть на достигнутые результаты деятельности позволит ему объективно анализировать и обобщать свой опыт, соотносить его с опытом других учителей.

### **2. Технологические процедуры**

#### *Подготовительная*

На основе рефлексивно-аналитического диалога совместно с сотрудником охарактеризовать сущность его затруднения, определить стратегию изменения и затем составить и обсудить план совместной деятельности по реализации технологического замысла (концепции).

#### *Функциональная*

В ней отражаются конкретные действия по преодолению затруднения группы «Я— Я».

При стратегии изменения первого уровня можно посоветовать сотруднику попробовать следующий алгоритм (по Третьякову П.И.):

*Первый этап.* Определяем предмет, состав и содержание самоанализа. Далее собираем информацию о том, что удалось и что не удалось за учебный год. Эту информацию классифицируем по основным блокам, определяем цели её анализа. Затем оцениваем каждую часть предмета анализа с помощью количественных и качественных показателей, выявляем факторы и условия, способы, средства и воздействия, положительно и отрицательно влияющие на деятельность педагога.

*Второй этап* — это структурно-функциональное описание предмета анализа. Чтобы представить предмет анализа в целом, необходимо изучить способ связей и, главное, педагогических усилий, способов, средств и воздействий по достижению целей (результатов деятельности).

*На третьем этапе* анализируются причинно-следственные связи в следующей логической цепочке: явление — причина — условие — следствие. При самоанализе по каждому блоку важно помнить, что всякая причина одновременно является и условием, порождающим следствие. На этом этапе анализирующий выясняет причину, от чего произошло то или иное явление.

Заключительный этап — устанавливаем факты достижения целей. Формулируем цели и основные задачи на новый период.

При стратегии изменения второго уровня руководитель разъясняет сотруднику, что причиной затруднения этого вида деятельности могут быть осознаваемые или неосознаваемые внутриспсихические процессы, с помощью которых из отдельных случаев жизни и переживаний делаются общие выводы, ведущие к формированию личностных установок. Следо-

вательно, в процессе их совместной деятельности нужно пересмотреть эти, возможно, негативные установки.

При стратегии изменения третьего уровня проводится тренинг.

#### *Контрольная*

Проверка эффективности управленческой психотерапевтической деятельности по изменению стратегии анализа и обобщения результатов своего труда сотрудником через включение его в конкретные акции, в пилотажные ситуации, связанные с обсуждением и обменом педагогическим опытом в условиях работы методических объединений школы.

#### *Итоговая*

Обобщается вся информация по результатам деятельности, анализируются свои успехи и провалы в работе с сотрудником по развитию и закреплению им навыков самоанализа и обобщения своего педагогического опыта, соотнося его с опытом других учителей; по созданию благоприятного безопасного психологического климата; по преодолению им негативных психических состояний при решении данного вида затруднения.

### **3. Технологический инструментарий**

В зависимости от выбранной стратегии изменения используются следующие управленческие методы психотерапевтической направленности: «Выслушивание», «Ободрение», «Совет», «Переубеждение» и игра «Педагогический анализ»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Со сценарием игры «Педагогический анализ» можно ознакомиться в приложении 1.

В методе «Переубеждение», возможно, нужно будет работать со следующими установками: «Негативная избирательность», «Максимализм», «Да, но...».

### **4. Диагностика результатов**

В качестве общих критериев в этой технологии выступают следующие:

— количество и качество выступлений сотрудника по вопросам обобщения педагогического опыта на МО школы, района и т.д.;

— результаты теста Спилберга — Ханина по определению ситуативной тревожности, методика личностного дифференциала (ЛД).

Этих критериев достаточно, чтобы руководитель, собрав по ним соответствующую информацию и соотнеся её с имеющимися у него первоначальными данными, мог сделать вывод, насколько эффективны принимаемые им меры.

## **Технология УПТД в реализации мотивационно- целевой функции управления**

### **1. Теоретическое обоснование**

*Концепция.* Педагогическая деятельность эффективна тогда, когда есть понимание её цели. Степень ясности и понимания определяется мерой осознания ряда частных аспектов, к числу которых следует отнести представление об ожидаемых и фактических результатах, через выявление в педагогической действительности проблемы и оформления её в виде педагогической цели и задачи.

*Гипотеза.* Формирование готовности сотрудника видеть в педагогической действительности проблему и структурировать её в виде частных образов, моделей, понятий, суждений, умозаключений позволит ему оформить её в виде педагогической цели и задачи.

### **2. Технологические процедуры**

#### *Подготовительная*

На основе рефлексивно-аналитического диалога совместно с сотрудником охарактеризовать сущность его затруднения, определить стратегию изменения и затем составить и обсудить план совместной деятельности по реализации технологического замысла (концепции).

### *Функциональная*

В ней отражаются конкретные действия по преодолению затруднения группы «Я-Профессия».

При стратегии изменения первого уровня можно посоветовать сотруднику попробовать алгоритм размышления в двоичной системе: берётся проблема и к ней подбираются варианты решения, но с одним ограничением: варианты должны быть сформулированы в виде двойной альтернативы, охватывающие все возможные варианты. Затем к каждой альтернативе ещё по два варианта и т.д. Например:

I. Часто болеют дети, из-за этого пропускают занятия в школе и отстают по программе.

1. Причина заболевания в школе?

1.1. Причина заболевания — слабость организма ребёнка?

1.2. Причина заболевания — неприродосообразен педагогический процесс?

1.1.1 ... и т.д.

1.1.2 ... и т.д.

2. Причина заболевания не в школе?

2.1. Причина заболевания — больной в семье?

2.2. Причина заболевания — эпидемия в городе?

1.2.1 ... и т.д.

В итоге каждый вопрос — это задача по решению существующей проблемы.

При стратегии изменения второго уровня руководитель может моделировать ситуации, используя специальные обучающие упражнения по поведению сотрудника в ситуации с целью переживания им конкретных действий, а также сопровождающих их эмоций (например, чувство страха) и конкретных последствий поведения (одобрение или критику).

При стратегии изменения третьего уровня проводится тренинг.

### *Контрольная*

Проверка эффективности управленческой психотерапевтической деятельности по изменению готовности сотрудника видеть в педагогической действительности проблему и оформить её в виде педагогической цели и задачи через включение его в конкретные акции, в пилотажные ситуации, связанные с процессом целеполагания в условиях работы методических объединений школы.

### *Итоговая*

Обобщение всей информации по результатам деятельности, анализ своих удач и провалов в работе с сотрудником по развитию и закреплению навыков выявления в педагогической действительности проблемы и оформлению её в виде педагогической цели и задачи; по созданию благоприятного безопасного психологического климата, преодолению сотрудником негативных психических состояний при решении этого затруднения.

## **3. Технологический инструментарий**

В зависимости от выбранной стратегии изменения используются следующие управленческие методы психотерапевтической направленности: «Ободрение», «Совет», «Подражание» и игра «Педагогическое целеполагание»<sup>3</sup>.

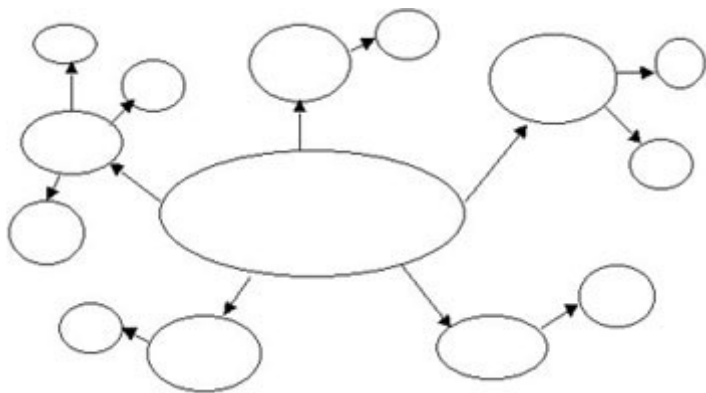
<sup>3</sup> Со сценарием игры «Педагогическое целеполагание» можно ознакомиться в приложении 2.

Метод «Подражание» может включать в себя различные упражнения в рамках эффективной его реализации, например, «Схема».

Педагоги обычно хорошо откликаются на предложение нарисовать схему наподобие «паучка» так, чтобы у него было как можно больше «ножек». Надо позаботиться о том, чтобы «ножки» были крепкими и «паучок» чувствовал себя как можно более устойчиво.

Руководитель показывает и выполняет следующие шаги:

1. Пишет название проблемы, которую необходимо оформить в виде целей и задач, и заключает её в овал, который образует тело «паучка».



2. Продумывает, какие основные действия необходимы для решения этой проблемы; поскольку они являются основными, то записывает на схеме так, чтобы они образовывали «ножки» «паучка». Располагает их в том порядке, в каком они должны решаться по приоритетности или значимости. Это будут цели.

3. Затем усиливает устойчивость каждой из «ножек», присоединяя к ним конкретные задания, которые служат средством реализации и опорой для действия. Это будут задачи.

После того как принцип составления схемы «паучок» усвоен и апробирован сотрудником, можно применять его в самых разных вариациях. Развивая этот приём, можно присоединить к «ножкам» «башмачки»; их введение в схему соответствует более подробному раскрытию содержания проблемы.

#### **4. Диагностика результатов**

В качестве общих критериев в этой технологии выступают следующие:

— качество целеполагания в педагогической деятельности педагога и активность его выступлений и предложений по данным вопросам на педсоветах, МО школы, района и т.д.;

— результаты теста Спилберга — Ханина по определению ситуативной тревожности, — методика личностного дифференциала (ЛД)

Этих критериев достаточно, чтобы руководитель, собрав по ним соответствующую информацию, соотнеся её с имеющимися у него первоначальными данными, мог сделать вывод, насколько эффективны принимаемые им меры.

### **Технология УПТД в реализации планово-прогностической функции управления**

#### **1. Теоретическое обоснование технологии**

*Концепция.* Любая деятельность предьявляет личности, которая ею занимается, требование самообучения. Это фундамент профессионального роста. Чем больше работник вкладывает сил в самообразование, тем выше результаты его профессионального мастерства.

*Гипотеза.* Формирование готовности сотрудника сочетать перспективное прогнозирование и текущее планирование, согласовывать прогнозы и планы на всех уровнях управления, в том числе и личном (планы самообучения и самообразования), позволит ему сделать оптимальный выбор идеальных и реальных целей, разработать программы по их достижению и, как следствие, повысить профессиональный уровень и продвинуться по пути личного саморазвития.

#### **2. Технологические процедуры**

##### *Подготовительная*

На основе рефлексивно-аналитического диалога совместно с сотрудником охарактеризовать сущность его затруднения, определить стратегию изменения, и затем составить и обсудить план совместной деятельности по реализации технологического замысла (концепции).

### *Функциональная*

Здесь отражаются конкретные действия по преодолению затруднения группы «Я—Я» и «Я-Профессия».

При стратегии изменения первого уровня можно посоветовать сотруднику воспользоваться матрицей разнообразия методов и форм обучения (Гузик Н.П.) и на её основе спланировать деятельность по самообучению.

<b>Форма/Метод</b>	<b>ОИ</b>	<b>ПГ</b>	<b>Э</b>	<b>ПБ</b>	<b>М</b>
Рассказ					
Беседа					
Лекция					
Семинар					
Семинар-практикум					
Практикум					
Практическая работа					
Лабораторная					
Экскурсия					
Самостоятельная работа					

Объяснительно-иллюстративный — ОИ; Программированный — ПГ; Эвристический — Э; Проблемный — ПБ; Модельный — М

### **Знаки обозначения для матрицы разнообразия**

- + Знаю, умею, готов показать и помочь другим учителям
- Ъ Владею, но полной уверенности нет
- = Не владею, но хотел познакомиться и научиться применять

Нужно оценить уровень владения методами и формами обучения и отметить знаками обозначения в матрице разнообразия. Затем проанализировать полученный результат и сделать вывод в виде плана самообразования.

При стратегии изменения второго уровня руководитель может моделировать ситуации, используя специальные обучающие упражнения, а также пытаться разъяснить сотруднику, что причиной затруднения в этом виде деятельности могут быть сформированные негативные личностные установки и, следовательно, в процессе их совместной деятельности нужно их пересмотреть.

При стратегии изменения третьего уровня проводится тренинг.

### *Контрольная*

Проверка эффективности управленческой психотерапевтической деятельности по изменению готовности сотрудника к планированию самообучения и самообразования, через включение его в конкретную работу методического объединения школы.

### *Итоговая*

Обобщение всей информации по результатам деятельности, анализ своих удач и провалов в работе с сотрудником по развитию и закреплению навыков планирования самообучения; по созданию благоприятного безопасного психологического климата в преодолении сотрудником негативных психических состояний при решении этого вида затруднения.

### **3. Технологический инструментарий**

В зависимости от выбранной стратегии изменения используются следующие управленческие методы психотерапевтической направленности: «Выслушивание», «Ободрение», «Совет», «Подражание», «Переубеждение» и игра «Педагогическое планирование»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Со сценарием игры «Педагогическое планирование» можно ознакомиться в приложении 3.

Метод «Подражание» может включать в себя различные упражнения в рамках эффективной его реализации, например, «План».

Берём листок бумаги и садимся за стол. Наша задача — составить план самообучения на этот календарный год. Здесь очень важно, чтобы именно сотрудник держал ручку, а руководитель должен находиться рядом, чтобы они вместе могли обсудить весь план страница за страницей. Возможно, что сотрудник будет протестовать и ссылаться на свой плохой почерк или на то, что это займёт слишком много времени. В таких случаях необходимо, чтобы руководитель настоял на том, чтобы сотрудник всё сделал сам. Только личное участие может привести к дальнейшему внутреннему развитию знаний и укреплению веры в собственные силы.

В методе «Переубеждение», возможно, нужно будет работать со следующими установками: «Максимализм», «Выводы из прошлого», «Сверхответственность».

#### **4. Диагностика результатов**

В качестве общих критериев в этой технологии выступают следующие:

— качество планов самообразования педагога, активность его выступлений на педсоветах, МО школы, района и т.д.;

— результаты теста Спилберга — Ханина по определению ситуативной тревожности, тест «Краткая шкала измерения самоактуализации» Crandalla.

Этих критериев вполне достаточно, чтобы руководитель, собрав по ним соответствующую информацию, соотнеся её с имеющимися у него первоначальными данными, мог сделать вывод, насколько принимаемые им меры эффективны.

### **Технология УПТД в реализации организационно-исполнительской функции управления**

#### **1. Теоретическое обоснование технологии**

*Концепция.* Любой специалист в производственной сфере «Человек — человек» обречён на конфликтное общение, хотя оно далеко не всегда может иметь конфронтационный, а тем более антагонистический характер. И конфликтологическая компетентность педагога заключается в умении управлять своими эмоциями в условиях возможной конфликтной ситуации, придавая им конструктивный, а не разрушительный характер.

*Гипотеза.* Понимание сотрудником неэффективности «реагирующего» поведения (импульсивного, неорганизованного, приносящего вред делу и самим себе) в условиях педагогической деятельности и овладение «думающим» поведением (сначала анализ ситуации, затем реакция и выводы) позволяет надёжно осуществлять управление конфликтными ситуациями как при деловом сотрудничестве, так и в межличностном общении.

#### **2. Технологические процедуры**

##### *Подготовительная*

На основе рефлексивно-аналитического диалога совместно с сотрудником охарактеризовать сущность его затруднения, определить стратегию изменения и затем составить и обсудить план совместной деятельности по реализации технологического замысла.

##### *Функциональная*

Здесь отражаются конкретные действия по преодолению затруднения группы «Я-другие».

При стратегии изменения первого уровня можно посоветовать сотруднику, почувствовавшему потерю эмоционального контроля над собой, попробовать применить старый народный приём — прежде чем что-то ответить или принять то или иное решение, остановиться и про себя досчитать до двадцати.

При стратегии изменения второго уровня руководитель может моделировать ситуации, используя специальные обучающие упражнения по поведению сотрудника в предконфликтной ситуации. Такие упражнения повторяются многократно, до тех пор пока не будут преодолены первоначальные затруднения, действия должны выполняться с лёгкостью и непринуж-

дённостью и при этом человек испытывает положительные эмоции.

При стратегии изменения третьего уровня проводится тренинг.

#### *Контрольная*

Проверка эффективности управленческой психотерапевтической деятельности по изменению стиля поведения сотрудника в условиях возможной конфликтной ситуации, путём включения его в конкретные акции, в пилотажные остросюжетные конфликтные ситуации, связанные с обсуждением концептуальных подходов по организации педагогического процесса в школе.

#### *Итоговая*

Обобщение всей информации по результатам деятельности, анализ своих удач и провалов в работе по развитию и закреплению навыков управления сотрудником своими эмоциями в условиях возможных конфликтных ситуаций в рамках педагогической деятельности; по созданию благоприятного безопасного психологического климата в преодолении им негативных психических состояний при решении этих затруднений.

### **3. Технологический инструментарий**

В зависимости от выбранной стратегии изменения используются следующие управленческие методы психотерапевтической направленности: «Выслушивание», «Побуждение», «Совет», «Подражание», «Ролевое изменение» и игра «Педагогическая деятельность»<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Со сценарием игры «Педагогическая деятельность» можно ознакомиться в приложении 4.

Метод «Подражание» может включать различные упражнения, например, «Передача эмоций».

Сотруднику предлагается в одной-двух фразах «выплеснуть» максимум отрицательных эмоций на руководителя, постаравшись сделать это темпераментно и эмоционально. Руководитель, никак не ответив, «вымещает зло» на сотруднике. Тот также не отвечает обидчику и передаёт эмоции обратно. Упражнение проходит в один-два круга, пока не иссякнет.

Новое задание. Сотрудник пытается расшевелить добрые и светлые силы души, одной-двумя приветливыми фразами делится своим хорошим настроением с руководителем. Тот, получив заряд положительных эмоций, передаёт его обратно и т.д. Включается цепь положительных эмоций.

Нужно сравнить цепи отрицательных и положительных эмоций. Разум сможет подсказать, какую из цепей следует оборвать, а какую продолжить, вложив в неё частичку души.

В методе «Ролевое изменение» можно использовать: «Ролевое изменение-2» и «Ролевое изменение-3».

### **4. Диагностика результатов**

В качестве общих критериев в этой технологии выступают следующие:

- количество и содержание конфликтных ситуаций в деятельности сотрудника;
- результаты теста К. Томаса по определению стилей поведения человека в конфликтных ситуациях, а также методики Т. Лири, опросника Басса — Дарки по изучению «агрессивности и раздражительности личности».

Этих критериев вполне достаточно, чтобы руководитель, собрав по ним соответствующую информацию и соотнеся её с имеющимися у него первоначальными данными, мог сделать вывод, насколько эффективны принимаемые им меры.

## **Технология УПТД в реализации контрольно-диагностической функции управления**

### **1. Теоретическое обоснование технологии**

*Концепция.* В условиях повышения самостоятельности, при делегировании многих прав



и полномочий участникам педагогического процесса особое место занимает процесс диагностирования как основы создания условия успеха действий педагога в применении способов, средств и психолого-педагогических воздействий.

*Гипотеза.* Внедрение педагогической диагностики на основе информационно-аналитической деятельности в практику работы учителя помогает рассматривать все явления школьной жизни через призму педагогического анализа их причин, что позволит избавить участника педагогического процесса от формализма в анализе и оценке их деятельности.

## **2. Технологические процедуры**

### *Подготовительная*

На основе рефлексивно-аналитического диалога совместно с сотрудником охарактеризовать сущность его затруднения, определить стратегию изменения и затем составить и обсудить план совместной деятельности по реализации технологического замысла.

### *Функциональная*

Здесь отражаются конкретные действия по преодолению затруднения группы «Я-Я» и «Я-Другие».

При стратегии изменения первого уровня можно посоветовать сотруднику выявлять отклонения по следующей схеме (по Третьякову П.И.):

— предварительный диагноз;

— уточняющий диагноз, который опирается на более проверенные объективные данные.

Здесь главное — всесторонне и комплексно использовать различные методы наблюдения, беседы, опроса, анкетирования и т.д.;

— окончательный диагноз, т.е. обобщение данных, полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, а также их сравнение и сопоставление.

При стратегии изменения второго уровня руководитель может моделировать ситуации, используя специальные обучающие упражнения по поведению сотрудника в ситуации с целью переживания им конкретных действий, а также пытаться разъяснить сотруднику, что причиной затруднения в этом виде деятельности могут быть негативные личностные установки, следовательно, в процессе их совместной деятельности нужно их пересмотреть.

При стратегии изменения третьего уровня проводится тренинг.

### *Контрольная*

Проверка эффективности управленческой психотерапевтической деятельности по изменению готовности сотрудника к выявлению отклонений в учебно-воспитательном процессе, выделении их по степени значимости (реагирования) из большого массива данных, через включение его в конкретную деятельность работы методического объединения школы.

### *Итоговая*

Обобщается вся информация по результатам деятельности, анализируются свои успехи и провалы в работе с сотрудником по развитию и закреплению навыков выявления отклонений и выделению их по степени значимости (реагирования) из большого массива данных, полученных при педагогическом наблюдении; по созданию благоприятного безопасного психологического климата в преодолении им негативных психических состояний при решении этого затруднения.

## **3. Технологический инструментарий**

В зависимости от выбранной стратегии изменения используются следующие управленческие методы психотерапевтической направленности: «Выслушивание», «Ободрение», «Совет», «Подражание», «Переубеждение» и игра «Педагогическая диагностика»<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Со сценарием игры «Педагогическая диагностика» можно ознакомиться в приложении 5.

Метод «Подражание» может включать в себя различные упражнения, например, «Изучение у учащихся способностей к анализу».

**Цель задания.** Показать и далее научить диагностировать умение учащихся III–V

классов понимать переносный смысл, отделять главную мысль от конкретного содержания.

**Инструкция к выполнению.** Предложить школьнику рассказать, как он понимает ту или иную пословицу, метафору, обязательно пояснив задание примером. Например: «Цыплят по осени считают» — это высказывание надо понимать так: о деле судят по его результатам; пока оно не завершено, рано о нём судить. Затем последовательно дать ученику для объяснения следующие пословицы и метафоры.

1. Куй железо, пока горячо.
2. Не в свои сани не садись.
3. Не всё то золото, что блестит.
4. Тише едешь — дальше будешь.
5. Светлая голова.
6. Железный характер.
7. Каменное сердце.
8. Ежовые рукавицы.

**Анализ результатов.** По ответам учащихся можно судить о том, насколько развито у них умение понимать переносный смысл, т.е. насколько они умеют абстрагироваться от конкретной пословицы или метафоры. Здесь нет количественного анализа результатов. Понаблюдайте, легко ли школьник решает задачу, быстро ли находит ответ, имеет ли достаточный запас слов, понятий для ответа, может ли отвлекаться от конкретного содержания.

В методе «Переубеждение», возможно, нужно будет работать со следующими установками: «Негативная избирательность», «Обязательное должествование», «Фатапессимизм».

#### **4. Диагностика результатов**

В качестве общих критериев в этой технологии выступают следующие:

- качество выполнения диагностических процедур, их достоверность и объективность;
- результаты теста Спилберга — Ханина по определению ситуативной тревожности, методика личностного дифференциала (ЛД).

Этих критериев достаточно, чтобы руководитель, собрав по ним соответствующую информацию, соотнес её с имеющимися у него первоначальными данными, мог сделать вывод, насколько эффективны принимаемые им меры.

## **Технология УПТД в реализации регулятивно-коррекционной функции управления**

### **1. Теоретическое обоснование технологии**

*Концепция.* Осознанная потребность формирует внутренний настрой (мотив) на целенаправленную преобразующую деятельность. Следовательно, готовность организовать процесс саморефлексии и создать условия для рефлексивной деятельности учащегося — исходное начало мотивации деятельности ученика и учителя, а также процесса их саморазвития как личностей.

*Гипотеза.* Формирование способности сотрудника самостоятельно, через внутренний рефлексивный самоанализ взглянуть на достигнутые результаты деятельности приведёт его к более глубокой мотивации, к самоосознанию собственной деятельности и к включению механизма «Само...».

### **2. Технологические процедуры**

#### *Подготовительная*

На основе рефлексивно-аналитического диалога совместно с сотрудником охарактеризовать сущность его затруднения, определить стратегию изменения, а затем составить и обсудить план совместной деятельности по реализации технологического замысла (концепции).

#### *Функциональная*

Здесь отражаются конкретные действия по преодолению затруднения группы «Я-Я».

При стратегии изменения первого уровня можно посоветовать сотруднику в своей деятельности использовать следующие стадии и фазы рефлексии (по Третьякову П.И.):

Стадии: самоосознание, самоопределение, самовыражение, самоутверждение, самореализация, саморегуляция.

Фазы: подготовка и вхождение в поисковую деятельность, стимулирование поисковой деятельности, активный поиск, фиксация результата.

При стратегии изменения второго уровня руководитель разъясняет сотруднику, что причиной затруднения этого вида деятельности могут быть осознаваемые или неосознаваемые внутриспсихические процессы, с помощью которых из отдельных случаев жизни и переживаний делаются общие выводы, ведущие к формированию личностных установок. Следовательно, в процессе совместной деятельности нужно пересмотреть эти, возможно негативные, установки.

При стратегии изменения третьего уровня проводится тренинг.

#### *Контрольная*

Проверка эффективности управленческой психотерапевтической деятельности по изменению стратегии саморефлексии педагога и создания им условий для рефлексии учащегося через включение его в конкретные акции, в пилотажные ситуации, связанные с рефлексивным взаимодействием учителя и учащегося.

#### *Итоговая*

Обобщение всей информации по результатам деятельности, анализ своих удач и провалов в работе с сотрудником по развитию и закреплению им навыков организации процесса саморефлексии и создания условий для рефлексии учащихся; по созданию благоприятного безопасного психологического климата в преодолении им негативных психических состояний при решении этого вида затруднения.

### **3. Технологический инструментарий**

В зависимости от выбранной стратегии изменения используются следующие управленческие методы психотерапевтической направленности: «Выслушивание», «Ободрение», «Совет», «Переубеждение» и игра «Рефлексия»<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Со сценарием игры «Рефлексия» можно ознакомиться в приложении 6.

В методе «Переубеждение», возможно, нужно будет работать со следующими установками: «Негативная избирательность», «Максимализм», «Выводы из прошлого», «Фатапессимизм».

В методе «Ролевые изменения возможно использование приёмов: «Ролевое изменение-1», «Ролевое изменение-2».

### **4. Диагностика результатов**

В качестве общих критериев в этой технологии выступают следующие:

— знание рефлексивных операций и способность рефлексивно действовать в любой ситуации;

— результаты теста Спилберга-Ханина по определению ситуативной тревожности, и тест «Мотивация к достижениям».

Этих критериев достаточно, чтобы руководитель, собрав по ним соответствующую информацию, соотнеся её с имеющимися у него первоначальными данными, смог сделать вывод, насколько эффективны принимаемые им меры.

# Приложения

## Приложение 1

### Игра «Педагогический анализ»

#### *Объект моделирования:*

— процесс педагогического самоанализа в деятельности педагога.

#### *Цели игры:*

— развить и закрепить навыки анализа, самоанализа и обобщения сильных и слабых сторон труда педагога, соотнести его с опытом других учителей;

— создать благоприятный безопасный психологический климат в коллективе, развить навыки самоуправления и самооценки.

#### *Комплект ролей:*

##### **Аналитик**

Трезвомыслящий аналитик продумывает каждый свой шаг. Он может вступать в конфронтацию с критиком, аргументированно отстаивая свою позицию. Заключительное слово всегда за ним. Время выступления — до 3 минут.

##### **Критик**

Он пессимист, в выступлении выделяет наиболее слабые места или нераскрытые моменты, критикует всякое позитивное направление. Время выступления — 3 минуты.

##### **Пропагандист**

Он оптимист, смело предлагает необычные, нестандартные идеи и взгляды. Его не сковывают условности. Он защищает не столько содержание выступления докладчика, сколько пропагандирует те идеи, которые развиваются в сообщении. Время выступления — до 3 минут.

#### *Правила игры:*

— нестандартные решения оцениваются выше, чем стандартные;

— участник игры должен выполнять все действия согласно сценарию игры;

— ведущий может остановить игру и разобрать ту или иную ситуацию;

— ведущий может ввести дополнительные правила.

### **Сценарий игры**

Каждый участник игры проводит сам с собой внутренний диалог по поводу изложенного на бумаге тезиса выступления по теме «Я как учитель (истории, математики и т.д.)...», поочередно «входя» в различные ролевые позиции: аналитик, критик, пропагандист. Переходы будут происходить по команде ведущего. Задача игрока — внимательно слушать и проделывать всё то, о чём будет говориться.

#### **Первый этап**

Готовится тезис выступления (доклада, лекции, сообщения, статьи) по теме «Я как учитель (истории, математики и т.д.)...» и оформляется в виде письменного конспекта объёмом не более одной страницы.

Конспект должен содержать: краткое вступление (изложение главных моментов содержания) или план изложения; отдельные законченные тезисы, раскрывающие тему; заключение (краткое резюме, оценка, вывод). Конспект может быть составлен в любой схематичной форме или в форме развёрнутого плана.

## **Второй этап**

Участник игры зачитывает своё выступление вслух как докладчик. Затем он выступает от имени скептика. Это умный и критичный человек. Он слышал докладчика и хочет объяснить ему, в чём он не прав, что он не учёл, хочет показать ошибочность его подходов.

Теперь игрок — пропагандист. Критика не повергла его в уныние. Подумайте, как можно изменить и дополнить идеи докладчика. Что можно ещё предпринять для увеличения эффективности педагогической работы? Ведь критик — не враг. Он тоже хочет помочь докладчику, но только пропагандист может придумать что-то подходящее. Выскажите свои соображения...

Теперь игрок — аналитик. Он должен всесторонне оценить содержание спора, произошедшего между пропагандистом и критиком. Он видит недостатки и достоинства каждой из позиций. Прагматизм позволяет ему дать разумные советы двум своим оппонентам, учесть самое ценное из сказанного ими. Скажите им об этом. Обратите внимание критика на его излишне мрачный взгляд, ведь это непродуктивно... Поддержите пропагандиста: несмотря на свои недостатки, он очень славный и искренне желает решить эту проблему. С вашей помощью и под контролем критика он вполне способен трезво проанализировать ситуацию.

Аналитик благодарит критика за глубокую и полезную критическую оценку и говорит ему, в чём ошибочность его пессимистичных взглядов, демонстрирует его заблуждения, опровергает неверие. Он благодарит пропагандиста за его блестящие предложения и объясняет, почему не все из его предложений приемлемы. При этом он показывает, в чём рациональное зерно его пропагандиста.

## **Третий этап**

Необходимо написать самоотчёт относительно своих мнений, чувств, действий, обнаружившихся в ходе участия в игре. Внимание должно быть сконцентрировано по следующим направлениям:

Опыт	Предлагаю	Идея
Актуален Не актуален	Развивать Не развивать дальше дальше	Изложить Не излагать другим другим

Система оценивания: ведущий осуществляет профессионально-дидактический разбор игры, исходя из поставленных целей, и обращает особое внимание на типичные ошибки и способы их устранения.

## **Приложение 2**

### **Игра «Педагогическое целеполагание»**

*Объект моделирования:*

— процесс педагогического целеполагания в деятельности педагога.

*Цели игры:*

— развитие и закрепление навыков выявления в педагогической действительности проблемы и оформления её в виде педагогической цели и задачи;

— создание благоприятного безопасного психологического климата в преодолении негативных психических состояний при решении этого вида затруднений, развитие навыков самоуправления и самооценки.

*Дидактический материал игры:* учить на нейтральном или малоизвестном материале бесполезно. Поэтому чрезвычайно важно выяснить наболевшие проблемы, поднять на поверхность именно то, что затрагивает интересы каждого. Для этого целесообразно выбрать 3–4

человека и поручить им составить перечень проблем, содержащий не более 10 пунктов.

Далее необходимо разбить пункты на 5–6 пар с таким расчётом, чтобы соседствующие проблемы были разнохарактерными. Затем каждая пара печатается на отдельном листе плотной бумаги (оптимально на карточках 8x13 см) в шести экземплярах (при численности группы 30чел.). На каждой карточке, объединяющей два разнохарактерных вопроса, проставляется арабская цифра от 1 до 5.

В нашем примере разбивка проблем-вопросов примет следующий вид:

— Какие факторы, по вашему мнению, снижают эффективность обучения в школе?

— Каковы источники неудобств, которые испытывают учащиеся, включаясь в учебный процесс?

— Какие факторы блокируют у учащихся широкий обмен информацией и личными мнениями в процессе обучения на уроке?

— Расскажите о чувствах, которые вы испытываете на уроке, а также, по вашему мнению, учащиеся.

— Какие затруднения в сфере учебы, на ваш взгляд, испытывают учащиеся на уроке?

*Правила игры:*

— нестандартные решения оцениваются выше, чем стандартные;

— участник игры должен выполнять все действия согласно сценарию игры;

— ведущий может остановить игру и разобрать ту или иную ситуацию;

— ведущий может ввести дополнительные правила.

### **Сценарий игры**

Участники располагаются тремя блоками по пять стульев так, чтобы сидящие в каждой десятке были обращены лицом друг к другу. Ряды стульев в каждом блоке имеют свои литеры, а каждый стул — арабскую цифру. Кроме того, предполагается, что во время планируемого занятия ряды А, В, Д будут подвижными, а ряды Б, Г, Е — неподвижными.

Схема расположения стульев и участников игры:

	1	5	4	2	3		3	1	4	5	2		5	4	3	1	2
А	0	0	0	0	0	В	0	0	0	0	0	Д	0	0	0	0	0
Б	1	1	1	1	1	Г	1	1	1	1	1	Е	1	1	1	1	1
	2	1	4	5	3		1	2	5	4	3		4	2	1	3	5

Перед началом занятия каждому участнику вручается карточка, на которой рядом с арабской цифрой, обозначающей место, проставляется литера, указывающая соответствующий ряд. Главное, чтобы участники заняли свой ряд, внутри ряда они могут рассаживаться в свободном порядке.

### **Первый этап**

Участники занимают свои места и получают первое задание: сидящие в рядах А, В, Д (подвижные) должны взять интервью у своих коллег из рядов Б, Г, Е по вопросам, напечатанным на их карточках (подвижных). На выполнение этого задания отводится 5 мин., за которые необходимо получить как можно больше информации от своего партнёра. Интервьюирующий никак не должен влиять на мнение опрашиваемого, не вносить поправок в получаемые ответы, а по возможности точно их фиксировать.

По истечении 5 минут роли меняются: теперь сидящие в неподвижных рядах задают вопросы своим визави в соответствии с содержанием своих карточек. Таким образом, сидящие в рядах Б, Г, Е тоже получают 5 минут на проведение интервью.

Затем все участники подвижных рядов перемещаются на одно место влево, а крайний

сидящий занимает освободившееся благодаря перемещению место Д 2. С этого момента начинается второй раунд: теперь каждый сидит лицом к другому партнёру, у которого новый набор из вопросов интервью. Описанная процедура проводится 5 раз, в результате каждый участник подвергается 5 раз опросу.

### ***Второй этап***

Затем каждый участник, накопив ответы пяти человек на каждый из своих вопросов, получает 15–20 минут на то, чтобы подумать над полученной информацией, проанализировать и обобщить свои данные. Здесь необходимо установить закономерности в полученных ответах, вычленив разделяемые большинством опрошенных мнения по тому или иному вопросу. В результате каждый должен сформулировать несколько кратких утверждений и задач деятельности по разрешению исследуемых проблем.

### ***Третий этап***

По истечении 15 — 20 минут участники из разных рядов и блоков собираются в новые группы по признаку одинаковых арабских цифр на их карточках. Таким образом, участники садятся в кружки по 5 человек и получают 20 минут времени, чтобы обсудить и прийти к соглашению относительно собранных ими мнений, выдвинув 5 наиболее ярких и убедительных формулировок целей и задач деятельности согласно исследуемой проблеме.

### ***Четвёртый этап***

Окончательные суждения каждая группа доводит до всех через доклад своего лидера, который даёт разъяснения и отстаивает результаты работы группы на общем обсуждении.

В заключение проводится обсуждение всех формулировок проблемы и принятие решения относительно возможных рекомендаций по обсуждаемой теме.

Система оценивания: ведущий проводит профессионально-дидактический разбор игры, исходя из поставленных целей, и обращает особое внимание на типичные ошибки и способы их устранения.

## ***Приложение 3***

### **Игра «Педагогическое планирование»**

*Объект моделирования:*

— процесс педагогического планирования в деятельности педагога.

*Цели игры:*

— развитие и закрепление навыков планирования самообучения и самообразования в рамках педагогической деятельности;

— создание благоприятного безопасного психологического климата в преодолении негативных психических состояний при решении этого вида затруднений, развитие навыков самоуправления и самооценки.

Комплект ролей: педагоги общеобразовательной школы.

*Правила игры:*

— нестандартные решения оцениваются выше, чем стандартные;

— участник игры должен выполнять все действия согласно сценарию игры;

— ведущий может остановить игру и разобрать ту или иную ситуацию,

— ведущий может ввести дополнительные правила.

## **Сценарий игры**

Каждый участник игры на основе методов рефлексии проводит анализ своей деятельности в целом, выявляет приоритетные направления самообразования работы на год.

### **Первый этап**

Составляется как можно более полный список личных пожеланий по процессу самообразования на предстоящий год (необходимо пофантазировать). При составлении этого списка игроки не должны ограничивать себя рамками — реально или не реально это выполнить. Выписываются самые невыполнимые на первый взгляд пожелания.

### **Второй этап**

Каждый игрок отмечает из своего списка те пожелания, которые, на его взгляд, совершенно пока невыполнимы, а затем — те, в реализации которых он уверен.

### **Третий этап**

На этом этапе рассматриваются только пожелания второй категории, т.е. те, в реализации которых игрок уверен.

Необходимо рассмотреть их как проблему (личную), то есть чётко обозначить: на какие элементы распадается проблема; что заставит решить каждый элемент проблемы (мотивация к достижению); чему нужно научиться или какими способностями овладеть, чтобы реализовать задуманное.

Результаты оформляются в виде таблицы:

Шапка таблицы:

1-й столбец — Личная проблема (перечень)

2-й столбец — Её анализ (расчленение для поиска источника саморазвития)

3-й столбец — Формулировка мотива к достижению («Зачем мне это надо...»). Создание программы мотивации

4-й столбец — Выявление способов действия в соответствии с собственными способностями.  
Программа формирования ЗУН

Далее идёт групповое обсуждение полученных результатов, по итогам которого происходит обмен опытом собственным приёмам планирования самообразования.

Система оценивания: ведущий осуществляет профессионально-дидактический разбор игры, исходя из поставленных целей, и обращает особое внимание на типичные ошибки и способы их устранения.

## **Приложение 4**

### **Игра «Педагогическая деятельность»**

*Объект моделирования:*

— процесс бесконфликтной педагогической деятельности.

*Цели игры:*

— развить и закрепить навыки управления своими эмоциями в условиях возможных конфликтных ситуаций в рамках педагогической деятельности;

— создать благоприятный безопасный психологический климат в преодолении негативных психических состояний при решении этого вида затруднений, развить навыки само-



управления и самооценки.

Комплект ролей: педагоги общеобразовательной школы; ученик, его родители, коллеги по работе, администрация школы.

*Правила игры:*

- нестандартные решения оцениваются выше, чем стандартные;
- участник игры должен выполнять все действия согласно сценарию игры;
- ведущий может остановить игру и разобрать ту или иную ситуацию,
- ведущий может ввести дополнительные правила.

### **Сценарий игры**

В жизни и на работе нередко возникают обстоятельства и ситуации, в которых нужно достичь своей цели, убедить собеседника в своей правоте, добиться принятия своей точки зрения, то есть одержать безусловную победу. Моделируя сложный разговор с учеником, его родителями, коллегой по работе или администрацией школы, нужно добиться того, чтобы он не закончился конфликтом и в то же время победа была за игроком-учителем. Конфликт — это поражение, и задача состоит в том, чтобы организовать бесконфликтное взаимодействие и добиться согласия с позицией игрока-учителя.

#### **Первый этап**

Общение происходит не только при помощи слов, но и посредством мимики и пантомимики. Причём информация, передаваемая по несловесным каналам, воспринимается мгновенно, гораздо быстрее, чем сами слова.

Следовательно, словесное поведение может реализоваться в широком диапазоне: от симпатии и поощрений до порицаний и наказаний. Но невербальный «язык» должен строиться только на эмоционально тёплой ноте: открытости и приятии.

Игрок встаёт перед зеркалом. Проигрывает сценку, в которой хвалит ученика. Говорит несколько фраз. Наблюдает за своим лицом, руками. Обращает внимание на интонацию своего голоса.

А теперь проигрывает сценку «Порицание». Произносит несколько критических и резких фраз, но выражение лица старается оставить прежним: открытым и доброжелательным. Если не получается — повторяет ещё раз.

Напряжённость часто несут не слова, но контексты, в которых они передаются: сердитое лицо, сжатые руки, вибрирующая интонация голоса. Нужно научиться отказываться от эмоционально-отрицательных несловесных средств общения.

#### **Второй этап**

Все игроки находятся в парах. Один играет роль учителя, другой — любую из комплекта ролей.

Два человека беседуют. Игрок-учитель смело и уверенно ведёт разговор:

- Уступая своему собеседнику в деталях, не уступать ему в главном.
- Проявляя дипломатичность в тех моментах беседы, которые касаются Ваших взаимоотношений с ним, но твёрдость в том, что затрагивает главный предмет разговора.
- Узнавая аргументы, пожелания, имеющиеся у партнёра по общению, и только после этого раскрывая собственные предложения.

Например, идут деловые переговоры с завучем, чтобы получить разрешение на преподавание нового предмета по экспериментальной программе. Для этого нужно выделить дополнительное учебное время, закупить пособия, наглядные материалы, размножить экспериментальный учебник для каждого ученика, апробировать программу нового курса, ввести организационные изменения (увеличить время урока, запланировать серию экскурсий и проч.). У

администрации школы есть свои резоны сдерживать активность по введению нового школьного предмета (неуверенность в том, что он будет понятен детям, опасения, что новый курс вызовет трудности у слабых учащихся и т. д.).

Если жёстко и прямолинейно отстаивать свою позицию, то может возникнуть конфликт и успеха не будет и, наоборот, если уступать, то, возможно, разрешение будет получено, но в усечённом виде, это принесёт вред содержанию нового курса.

Стратегия игры-беседы — балансирование: не допустить обострения беседы и в то же время добиться признания своей позиции.

Ведущий напоминает игрокам упражнение первого этапа. Важно правильно подобрать внутреннее состояние и овладеть им, а затем уже фразы, действия и форма поведения будут реализованы «по ситуации». Важно выбрать правильный образ, который будет эффективно регулировать деятельность, и прочно удерживать этот образ в своём сознании.

### ***Третий этап***

Идёт совместный разбор ситуаций и эмоциональных ощущений, прочувствованных игроками во время игры. С целью дальнейшей работы над собой рекомендуется обсудить несколько правил создания положительного эмоционального эффекта беседы:

1. Если Вы задаёте вопрос, то подождите, когда Ваш собеседник ответит на него.
2. Если Вы высказываете свою точку зрения, то поощряйте собеседника в том, чтобы он высказал к ней своё отношение.
3. Если Вы не согласны, формулируйте аргументы и поощряйте поиск таковых самим собеседником.
4. Делайте паузы во время беседы.
5. Чаще смотрите в лицо своему собеседнику.
6. Чаще повторяйте фразы: «Как Вы сами думаете?», «Мне интересно Ваше мнение», «Почему Вы молчите?», «Вы не согласны со мной? Почему?», «Докажите, что я не прав».

Система оценивания: ведущий проводит профессионально-дидактический разбор игры, исходя из поставленных целей, и обращает особое внимание на типичные ошибки и способы их устранения.

## ***Приложение 5***

### **Игра «Педагогическая диагностика»**

*Объект моделирования:*

— процесс педагогической диагностики в деятельности педагога.

*Цели игры:*

— развить и закрепить навыки выявления отклонений в учебно-воспитательном процессе и выделения их по степени значимости (реагирования) из большого массива данных, полученных при педагогическом наблюдении;

— создать благоприятный безопасный психологический климат в преодолении негативных психических состояний при решении этого вида затруднений, развить навыки самоуправления и самооценки.

*Комплект ролей:* педагоги общеобразовательной школы.

*Правила игры:*

- нестандартные решения оцениваются выше, чем стандартные;
- участник игры должен выполнять все действия согласно сценарию игры;
- ведущий может остановить игру и разобрать ту или иную ситуацию;
- ведущий может ввести дополнительные правила.

## Сценарий игры

Каждый участник игры на основе математических методов исследования проводит диагностический анализ проблематики деятельности школы в целом и своей деятельности в частности.

### Первый этап

Все игроки находятся в группах (6–8 человек).

Ведущий предлагает список возможных проблем, выявленных в ходе педагогического наблюдения.

1. Болезненность детей.
2. Конфликты учителей с родителями и детьми.
3. Отсутствие средств наглядности.
4. Слабые знания и отсутствие интереса к учёбе у многих учеников.
5. Слабо поставленная внеклассная работа по предмету.
6. Учебные перегрузки детей.
7. Отсутствие ориентиров в воспитательной работе.
8. Слабо поставлена работа по накоплению и передаче педагогического опыта.
9. Ученики не хотят принимать участие в воспитательных мероприятиях.
10. Отсутствие единой, привлекательной для коллектива цели, размытость образовательной и воспитательной деятельности.

Но нельзя объять необъятное. Следовательно, необходимо определить приоритетные направления деятельности, а для этого частью проблем придётся пожертвовать.

С этой целью игрокам предлагается проранжировать вышеизложенные проблемы с позиции важности и значимости решения. Самая важная проблема окажется на первом месте, затем — 2-е, затем — 3-е и т.д.

В каждой группе есть бланк № 1, в который каждый игрок в колонку под своим именем заносит результаты своего ранжирования.

#### Бланк 1

Когда бланки заполнены всеми членами группы, суммируются места по каждой проблеме в отдельности. Затем в зависимости от суммы присваивается значимое место каждой проблеме. Чем ниже сумма баллов, тем выше место.

### Второй этап

На основании данных бланка № 1 выявляются пять наиболее значимых проблем и заносятся в графу «Решаемые проблемы» бланка № 2.

#### Бланк 1

№ проблемы	Присвоение места						Сумма	Место
	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока		
1	2	3	6	5	1	2	19	1
2	2	3	4	5	6	7	27	2
3	3	4	5	6	7	8	28	3
4	6	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.
5	5							

#### Бланк 2

№ проблемы	Ф.И.О. игрока		Присвоение места				Сумма	Место
	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока	Ф.И.О. игрока		
1	7	3	3	7	8	10	38	1
2	5	4	5	4	5	6	29	2
3	8	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.
4	5							
5	8							

Далее игрокам предлагается определить «стоимость» каждой из пяти проблем по 10-балльной шкале. Чем, на взгляд игрока, значимее проблема, тем большее количество баллов он может ей присудить.

Когда бланки заполнят все члены группы, суммируются баллы по каждой проблеме в отдельности. Затем в зависимости от суммы присваивается значимое место каждой проблеме в отдельности. Чем выше сумма баллов, тем выше место.

### ***Третий этап***

Затем происходит групповое обсуждение полученных результатов, по итогам которого планируется работа школы на следующий учебный год.

В конце игры ведущий, опираясь на результаты и ход игры, делает вывод, что подобный метод диагностирования возможен не только в масштабах школы, но и в масштабах класса и в масштабах отдельной личности.

Система оценивания: ведущий проводит профессионально-дидактический разбор игры, исходя из поставленных целей, и обращает особое внимание на типичные ошибки и способы их устранения.

## ***Приложение 6***

### **Игра «Рефлексия»**

*Объект моделирования:*

— процесс рефлексии в деятельности педагога.

*Цели игры:*

— развитие и закрепление навыков организации процесса саморефлексии и создания условий для рефлексивной деятельности учащихся;

— активизация человеческого фактора; создание благоприятного безопасного психологического климата в преодолении негативных психических состояний при решении этого вида затруднений, развитие навыков самоуправления и самооценки.

*Комплект ролей:* педагоги школ.

*Правила игры:*

— нестандартные решения оцениваются выше, чем стандартные;

— участник игры должен выполнять все действия согласно сценарию игры;

— ведущий может остановить игру и разобрать ту или иную ситуацию;

— ведущий может ввести дополнительные правила.

### ***Сценарий игры***

Используя символы, предоставить возможность человеку в предельно лаконичной форме отразить свою жизненную философию и своё кредо, заставить его задуматься, сформулировать, описать и представить другим свои мировоззренческие позиции.

### **Первый этап**

Для разминки игроки проводят исследование с помощью теста готовности к саморазвитию. С этой целью им зачитываются утверждения, на которые они должны ответить «Да» или «Нет», ставя напротив порядкового номера «+» или «-».

1. У меня часто появляется желание больше узнать о себе.
2. Я считаю, что мне нет необходимости в чём-то меняться.
3. Я уверен(а) в своих силах.
4. Я уверен(а), что всё задуманное мною осуществится.
5. У меня нет желания знать свои плюсы и минусы.
6. В моих планах я чаще надеюсь на удачу, чем на себя.
7. Я хочу лучше и эффективнее работать.
8. Я умею заставить и изменить себя, когда нужно.
9. Мои неудачи во многом связаны с неумением это делать.
10. Я интересуюсь мнением других о моих качествах и возможностях.
11. Мне трудно добиться задуманного и воспитать себя.
12. В любом деле я не боюсь неудач и ошибок.
13. Мои умения соответствуют требованиям моей профессии.
14. Обстоятельства сильнее меня, даже если я хочу что-то сделать.

Ключ:

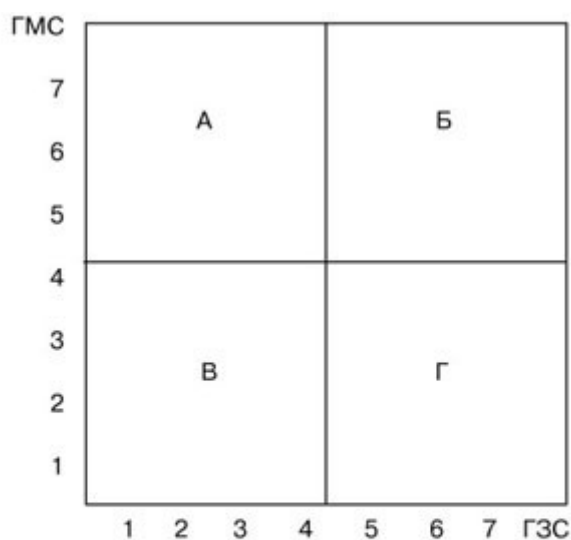
1. +; 2. -; 3. +; 4. +; 5. -; 6. -; 7. +; 8. +; 9. +; 10. +; 11. -; 12. +; 13. -; 14. -.

Далее даются следующие инструкции:

Подсчитайте количество совпадений ваших ответов с ключом по утверждениям по ГЗС (готов знать себя) — № 1, 2, 5, 7, 9, 10, 13.

Подсчитайте количество совпадений по утверждениям по ГМС (готов и могу самосовершенствоваться) — № 3, 4, 6, 8, 11, 12, 14.

Отложите свои показатели по осям ГМС и ГЗС. По двум координатам отметьте точку на графике, которая попадёт в один из квадратов.



А — могу совершенствоваться, но не хочу себя знать.

Б — хочу себя знать и могу измениться.

В — не хочу себя знать и не хочу изменяться.

Г — хочу себя знать, но не могу себя изменить.

А — могу совершенствоваться, но не хочу себя знать.

Б — хочу себя знать и могу измениться.

В — не хочу себя знать и не хочу изменяться.

Г — хочу себя знать, но не могу себя изменить.

### ***Интерпретация***

**Квадрат А** — Вы имеете больше возможности к саморазвитию, чем желания познать себя. В этом случае следует поразмышлять о необходимости начинать освоение профессии с себя. Профессионализм в любой сфере достигается прежде всего через нахождение своего индивидуального стиля деятельности. А это без самопознания невозможно.

**Квадрат Б** — обе величины достаточно велики. Этот уровень показывает не только Ваши большие возможности в самосовершенствовании, но и способность к реальным изменениям.

**Квадрат В** — обе величины достаточно низки. Ваш анализ должен быть направлен на те утверждения, которые не дали в ответах совпадений с «ключом». Внимательно наблюдайте за собой. Постарайтесь понять, в чём больше трудностей, где большая преграда на пути к саморазвитию.

**Квадрат Г** — такое сочетание означает, что Вы, желая знать больше о себе, ещё не владеете навыками самосовершенствования. Трудности в самосовершенствовании не должны Вас останавливать. Посмотрите внимательно на утверждения по ГМС, которые не совпали в ответах с «ключом». Анализ подскажет Вам, где и над чем Вам предстоит поработать.

### ***Второй этап***

Этап начинается с выполнения игроками задания — написать на бумаге (карточке) ответ на вопрос «Кто я?» пятью разными словами или словосочетаниями. Карточки затем крепятся к груди. Присутствующие получают возможность свободно двигаться по комнате и читать ответы других членов группы.

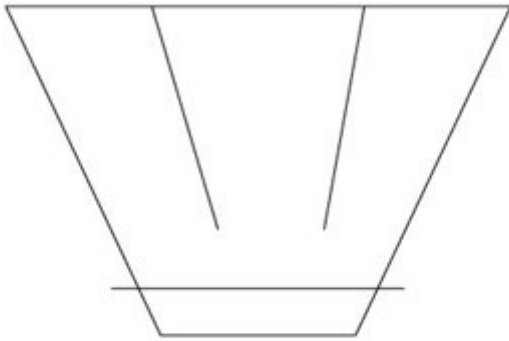
### ***Третий этап***

Каждый из этих ответов отображает какую-то одну сторону личности. Далее нужно подчеркнуть первые три ответа на вопрос «Кто я?» и подумать, каким мог бы стать девиз, адекватный характеристике, сформулированной в первом пункте. В качестве девиза может выступить всё что угодно: известный афоризм, пословица, строчка из песни или ваше собственное высказывание. Главное, чтобы он как можно точнее отражал суть, заложенную в самохарактеристике. Записать его на отдельном листе... Теперь то же самое с другими двумя ответами.

### ***Четвёртый этап***

На листах бумаги с помощью красок или фломастеров нужно будет изобразить свой личный герб, снабжённый девизом. Материал для его разработки уже есть. В гербе необходимо отразить суть жизненных устремлений, позиций, понимания себя. В идеале человек, разобравшийся в символике вашего герба и прочитавший девиз, смог бы чётко понять, с кем он имеет дело.

Предлагается форма герба. Контур разделён на несколько областей.



Левая часть — главные достижения в жизни. Средняя — как я себя воспринимаю. Правая часть — моя главная цель в жизни. Нижняя часть — мой главный девиз в жизни.

По окончании работы участники представляют свои гербы и девизы.

Левая часть — главные достижения в жизни. Средняя — как я себя воспринимаю. Правая часть — моя главная цель в жизни. Нижняя часть — мой главный девиз в жизни.

По окончании работы участники представляют свои гербы и девизы.

### ***Пятый этап***

В заключение необходимо обсудить в своих кружках, что именно оказалось похожим и близким в гербах и девизах, что в них наиболее важно, и в итоге представить всем остальным не только свои выводы, но и предложить общие — для членов подгруппы — символ и объединяющий девиз.