

ПО НОВЫМ КАРТАМ К НОВЫМ БЕРЕГАМ

Если ты не знаешь, куда плыть,
никакой ветер не будет попутным.

Сенека

Организационное консультирование как средство поиска внутренних ресурсов школы для её дальнейшего развития — новая функция методической службы г. Чайковского.

Предлагаем вашему вниманию материал, в котором отражены мнения по этому вопросу руководителя муниципальной методической службы, психолога — организационного консультанта, методиста-эксперта и директора школы.

Откуда появилась идея?

Марина Тюмина,
заведующая
диагностико-
информационно-
методическим
центром

Анализ, проведённый муниципальной методической службой в конце 2000/2001 учебного года, ещё раз подтвердил, насколько качество образования зависит от качества управления им. Образовательному учреждению нужно системно изучить собственную организацию, особенности микросоциума, определить своё место в реализации государственного заказа и свою позицию в отношении этого заказа. Однако 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-информационно-методический центр — муниципальная методическая служба — начал осваивать новый вид деятельности — организационное консультирование

как способ выявления внутренних резервов организации для выбора и реализации её целей. В связи с этим в течение года методистами центра осваивалась теория организационной культуры, разрабатывались методики её изучения, был проведён первоначальный анализ типов организационной культуры в школах города и села.

Опыт показал, что такая работа требует значительных усилий и времени. В результате совместной деятельности психолога (организационного консультанта), методиста (эксперта), директора школы, школьной администрации и педагогического коллектива появляется образовательная программа, определяющая перспективы развития этого образовательного учреждения.

Организационное консультирование может служить разным целям, это зависит от реальных запросов руководителя образовательного учреждения.

Процесс проведения организационного консультирования изображён на схеме.





Что это такое?

Елена Бочарникова,
психолог,
организационный
консультант

В последнее время большое внимание уделяется качеству и методам образования. В сознании педагогов это обычно связано с личностно-ориентированными технологиями обучения и модернизацией содержания преподаваемых предметов. Как правило, никто не возражает против этих важных и необходимых изменений, создаются экспериментальные площадки, директора школ с энтузиазмом говорят о поставленных целях и заманчивых перспективах нововведений. Однако как только подходит время подводить итоги, оказывается, что не всё так прекрасно, как было намечено. Обычно в таких случаях сетуют на недостаток финансирования, вялость и инертность педагогов, непонимание со стороны 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 протекают взаимосвязанные процессы, и нельзя изменить один или два из них, 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. Возникают конфликты в 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.

В обыденном сознании школа и бизнес (производство) не имеют ничего общего, кроме того, что бизнесмены могут выступать спонсорами и попечителями образовательных учреждений. Но менеджеры от образования могли бы узнать много инте-

ресного, обратившись 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, то есть *организационное консультирование*. Именно оно позволяет построить программу изменений более эффективно.

На **первом этапе** консультанты и директор школы определили основные цели и интересы самого руководителя учреждения. Они состояли в следующем: 1) «включить» в школе режим развития; 2) приобрести статус специализированного учреждения.

На **втором этапе** изучили цели и устремления педагогического коллектива и элементы организационной культуры, которая позволяет более глубоко понять причины происходящих процессов и увидеть пути изменений. Для этого мы попросили педагогов ответить на вопросы, касающиеся ценностей, мотивации, организации деятельности и психологического климата (см. Приложение 1). На этом этапе выявились некоторые трудности, которые всё отчётливее проступали по мере дальнейшего анализа.

На **третьем этапе** мы проанализировали основные «технические» процессы, 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 взаимосвязаны, 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, чтобы добиться поставленной цели, какие технологии обучения и воспитания будут более эффективными для работы этого педагогического коллектива, а также какие требова-



ния 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.

Как это работает?

Елена Иванова,
методист-эксперт

Школа № 2, одна из старейших в нашем городе, ей — 45 лет. Школа — типичный представитель традиционной системы обучения без каких-либо ярко выраженных особенностей. Коллектив стабильный, большинство педагогов — добросовестные труженики, болеющие за своё дело. Редкие «звёздочки»-инноваторы создавали спецкурсы, применяли собственные 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, энергичный. Он приступил к комплексному изучению вверенной ему организации, понимая, что эффективность управления в большей степени зависит от глубины познания объекта управления, его организационной культуры и окружающей социокультурной среды.

Была создана творческая группа по разработке образовательной программы школы, в которую вошли директор, его заместители и опытные педагоги. 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 директор. Его личный пример, заинтересованность мобилизовали

людей на выполнение важного дела.

Системное проектирование было сложной задачей для управленцев, большинство из которых ещё только осваивали основы менеджмента, поэтому они обратились за помощью к специалистам диагностико-информационно-методического центра, владеющих вопросами экспертизы образовательных проектов и организационного консультирования.

Остановимся на 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 школы, находящейся в кризисной ситуации, необходимая. Безусловно, она требует сильной позиции директора в процессе изменения системы путём 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 приведёт 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 они проявляют наибольшую неустойчивость в условиях старой школы и рождают проблемы, которые



расшатывают организацию и могут стать причиной её деградации либо возрождения.

Таким образом, начало прогрессивного развития школы есть не что иное, как выявление её истинных проблем, 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 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 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? Вывод разработчиков: та, которая учитывает личностные особенности учащихся, формирует опыт самоопределения и социализации личности, учитывает тенденции государственной образовательной политики и состояние социокультурной среды.

4. Разработка модулей образовательной программы

При проектировании модулей образовательной программы разработчики придерживались 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: повышение компетентности всех субъектов проектной деятельности.

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

Диагностический принцип: 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 СОШ № 2.

Достоинство этого 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 — составляет бизнес-план.

Так, используя свои внутренние ресурсы и компетентную помощь со стороны городской методической службы, школа № 2 обретает новое лицо.

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 нашем представлении 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

Дмитрий Дядюков,
директор школы № 2



СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

А.М. Подрейко,

профессор кафедры высшей математики
Балтийской государственной академии
рыбного промысла флота, кандидат
педагогических наук

Синергетика — молодая, бурно развивающаяся наука, основная задача которой — изучать наиболее общие законы возникновения и развития сложных систем. Принципиальное отличие синергетики от других наук, изучающих системы, в идее самоорганизации как имманентном свойстве сложных систем. Под самоорганизацией понимается способность тех или иных систем к самозарождению и саморазвитию, при этом используется не только и не столько приток энергии, информации и вещества извне, сколько возможности, заложенные внутри самой системы. Толчком к формированию синергетики как науки послужило открытие эффекта нелинейности, когда малые изменения или флуктуации ряда параметров системы приводили к её качественному изменению. Математическим фундаментом синергетики стала теория катастроф, изучающая методами математической физики резонансные воздействия. В синергетическом подходе важен синтез естественнонаучных и гуманитарных наук, превращающий синергетику в своего рода метанауку. Синергетические знания — это не просто информация, но новый способ мышления и видения мира. Синергетическая парадигма влечет за собой, как показывают И. Пригожин и И. Стенгерс, новый диалог человека с природой, самим собой и с другими людьми.

Особенно плодотворен синергетический подход к управлению системами в условиях неопределённости, поскольку детерминированно управлять стохастическим процессом неэффективно, а часто невозможно. Биологические и социальные системы обладают большой степенью неопределённости, поэтому синергетический подход к управлению такими системами может и должен стать доминирую-

к идеалу. И, прежде всего, мы должны увидеть результат, продукт школы, потому что школа — это «генетическая матрица культуры», в соответствии с которой воспроизводятся последующие поколения.

Поэтому в условиях реформирования школы важно осознать, кого же мы, как «генетическая матрица культуры», создаём. Все мы работаем в конкретной школе, в конкретных условиях. Условия деятельности педагогических коллективов определяются множеством факторов: социокультурной средой района, организационной культурой конкретного коллектива, уровнем взаимоотношений между педагогическим коллективом и родителями, связями с другими общеобразовательными учреждениями, организациями и предприятиями города. И это далеко не полный перечень определяющих факторов самобытности организации.

Появляется 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 обучающихся, их родителей, педагогов и администрации школы.

Над созданием программы работали все участники образовательного процесса — педагоги, ученики, их родители, администрация школы; диагностико-информационный методический центр при управлении образования, психологический центр «Камертон». Широко использовались результаты социологических и психологических опросов, анкетирование. И если какая-то часть коллектива в подготовительный период осознала свою причастность к процессу создания программы, то это большой шаг на пути к хорошей школе.

Методом разработки программы стало организационное консультирование, которое позволило обнаружить внутренние ресурсы и точки роста школы как организации.

Сегодня существует множество мнений, какую структуру должна иметь образовательная программа. Это множество определяется самобытностью и особенностями каждого педагогического коллектива. Вместе с тем школа — один из самых устойчивых институтов общества. Существуя 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.** Реальная программа, как алгоритм дея-



тельности на определённый период времени, может быть создана лишь самими участниками образовательного процесса, то есть теми людьми, которые осознают, чего они **хотят** и что они **могут** получить в результате её применения.

После того как были выявлены и осознаны цели, мы определили как возможный вариант **создание школы адаптивного типа**. Это решение базируется на объективных характеристиках: небольшая по количеству учащихся, находящаяся на окраине города, со сложившейся традиционной культурой школы; нереализованный потенциал как преподавателей, так и учащихся; былые традиции, не модернизированные в соответствии с новыми требованиями времени.

В процессе работы был определён минимум составляющих элементов, условно — модулей и использована модульно-функциональная модель управления образовательным процессом. **Эта модель служит основанием для создания информационной базы данных по обеспечению координации управления в целях своевременно принимаемых управленческих решений.** Таким образом, накладываясь на традиционный функционал администрации школы, модульно-функциональная модель управления становится связующим звеном в реализации направлений деятельности образовательного учреждения.

Модуль управления содержит в себе 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 — участником педагогического процесса, осознаёт значимость учебного процесса для своего развития, обладает внутренней мотивацией к обучению, оценивая собственную деятельность. Родительская общественность — прямой соучастник образовательного процесса, через деятельность совета школы принимает активное участие в разработке стратегии деятельности школы.

Учебный модуль определяет цели и задачи учебного процесса как по начальной, так и по основной школе. Сопровождается пояснительной запиской к учебному плану школы. Направлен на решение образовательных задач и удовлетворение запросов родителей и учащихся. Предполагает обеспечение условий для развития преемственности.

щим. Актуальнейшая сегодня социальная задача, которую можно решить синергетическими методами, — научить человека жить в состоянии свободы, неопределённости и нестабильности современного сложного мира.

Плодотворен синергетический подход и в управлении образовательной деятельностью, поскольку будущее общества во многом определяется системой образования. Переход к открытому демократическому обществу требует адекватных изменений в управлении образованием. Это прежде всего признание приоритета индивидуальных личностных образовательных ценностей. Главной задачей в демократической школе становится обучение умению пользоваться свободой выбора. Синергетический подход к образованию основывается на превалировании в образовательной деятельности самообразования, самоорганизации, самоуправления и заключается в стимулирующем или побуждающем воздействии на субъект с целью его самораскрытия и самосовершенствования в процессе сотрудничества с самим собой и другими людьми. Ещё Лао Цзы утверждал, что наиболее хорош тот правитель, который как можно меньше управляет. Третий закон Ньютона «сила действия равна силе противодействия» применим не только в физике, но и в педагогике. Образовательный процесс, основанный на принуждении, неэффективен. Главной задачей преподавателя становится не передача знаний, которая сегодня из-за информационного взрыва не результативна, а передача know how, то есть обучение наиболее общим способам познания, навигации в информационном потоке и методам самообразования. Педагог из «транслятора» знаний превращается в «мастера», организующего совместную деятельность с целью формирования у обучаемых жизненно-важных способностей, консультанта, совместно с обучаемым, проектирующим его будущую деятельность. Возникающее в процессе образовательной деятельности неизбежное сопротивление субъекта необходимо не подавить, а изменить его направляющий вектор. Такой подход делает образовательный процесс творческим, эвристическим, дарящим ученику радость открытия окружающего мира и самого себя. В идеале образовательный процесс должен строиться как увлекательная игра, только тогда возможно включить у ученика внутренние механизмы переработки



и продуцирования новых знаний согласно усвоенным общим методам, моделям и схемам.

Обучение должно иметь «резонансный характер», то есть осуществлять «малыми воздействиями» ускоренный переход к новым, модифицированным структурам знаний и поведенческим стереотипам. Один из способов резонансного воздействия на образовательный процесс — визуализация учебной информации. Известно, что у человека именно зрительный канал является наиболее мощным в восприятии и переработке поступающей информации, поскольку более половины нейронов коры его головного мозга связаны с обработкой визуальной информации. В результате бурного развития компьютерной техники, методов математического имитационного моделирования, компьютерной графики и анимации открываются поистине неограниченные возможности для нового синтеза видео-, аудио-, текстовой и математической научной информации. При таком способе подачи информации знания и методы усваиваются обобщённо, блоками, наборами схем, алгоритмов и стратегий поведения. Графические образы и математические модели сложных физических, химических, биологических и социальных процессов, описываемые целым набором уравнений в частных производных, благодаря визуализации, становятся доступными и понятными даже людям со слабой математической подготовкой.

Описанный образовательный процесс ведёт к качественной перестройке всей личности обучаемого, человек становится иным, меняются стереотипы его поведения, стиль и схемы мышления. Именно поэтому образование, построенное на принципах синергетики, эффективно, а главное — отвечает современным потребностям свободной личности и демократического общества.

г. Калининград

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 предусматривает создание банка данных в различных областях деятельности школы и рационализации управленческой деятельности. Предполагает более широкое использование компьютерных технологий как в организационной деятельности школы, 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. Основная концептуальная идея — социализация выпускника в современном обществе. Содержит формы деятельности, ожидаемые результаты и условия, необходимые для реализации созданной воспитательной системы.

Финансовый модуль. Школьный бюджет зависит от государственного финансирования. В условиях денежного дефицита и нестабильности этот модуль — *наиболее слабое звено в образовательной программе*, так как практически непрогнозируем. Поэтому можно лишь наметить основные направления в обеспечении финансирования за счёт внебюджетных средств.

1. Развитие системы платных образовательных услуг.
2. Привлечение спонсорских средств.
3. 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 и инструментарий.

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.



Опросник для педагога

Пол муж жен Общий педагогический стаж _____
Стаж работы в СШ № 2 _____
Предмет какого цикла преподаёте:
 гуманитарного естественнонаучного 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 —
Подарки 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 профессиональной литературой —
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 —
 Щадящий режим проведения совещаний —
 Сокращение диапазона требований —
 Освобождение от ненужной отчётности —
 Удобное расписание —
 Два свободных дня в неделю —
 Сокращение числа учебных часов —
 Освобождение от ведения 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 —
 Изменение психолого-педагогического климата в учебном заведении в сторону его глобального потепления —
 Предоставление учителю возможности получить за счёт школы другую, непедagogическую 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 имевшихся ранее 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 —	Искусство —
Любовь —	Расширение своего образования, кругозора —
Интересная работа —	Деньги любыми способами —
Материально обеспеченная жизнь —	Мирная обстановка в стране —
Дети —	Успех в карьере —
Достижение власти —	Чистая совесть, честная жизнь —
Верные друзья —	Общение с людьми —
Уважение окружающих —	Общественная активность —
Счастливая семейная жизнь —	Вера —
Творчество —	Комфорт, покой —
Жизнь, полная удовольствий и развлечений —	Что-то другое —
Равенство для всех —	Здоровье —
Свобода, независимость —	

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 пед. коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Коллеги проявляют безразличие к более тесному общению, отрицательно относятся к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	Коллеги с уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи коллектива переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у сотрудников
8	В трудные дни для коллектива происходит эмоциональное единение: «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни коллектив «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за коллектив, если его отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям коллектива относятся равнодушно
10	Коллектив активен, полон энергии	3210123	Коллектив 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 коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, вступают в их защиту	3210123	Пед. коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых»
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Пед. коллектив неспособен на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Информационная карта «Учитель»

1. ФИО _____
2. Общий педагогический стаж _____
3. Стаж работы в этом 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	Выступали	Год