

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ мониторинг как эффективный способ управления

**Наталья Кирьякова,**  
директор 10-й школы г. Кургана

**Дмитрий Полев,**  
старший преподаватель кафедры психологии Южноуральского  
государственного университета, научный руководитель 10-й школы

**Иновационное развитие — модное слово или сущностная тенденция?  
Скорее это ключевое условие современного этапа развития страны.  
Школы давно занимаются экспериментальной деятельностью, а значит, стали  
и носителями инноваций. Но если школа работает по-новому, то и управлять  
образовательным процессом нужно по-новому. Ведь именно управление —  
ключевое звено в ходе внедрения любых новых идей и технологий.**

- информатизация • психолого-педагогический мониторинг
- принятие решений • планирование

**В** основе эффективного управления — точная информация и её всесторонний анализ. Это те «два кита», на которых стоит система управления. Именно поэтому мы занялись поиском возможностей системного сбора и обработки информации обо всём образовательном процессе в школе. В качестве средства для решения наших задач выбрали систему психолого-педагогического мониторинга, разрабатываемую в Челябинском государственном педагогическом университете под руководством профессора Дмитрия Шаевича Матроса. Если кратко, то это система сбора информации о школе по наиболее существенным параметрам образовательного процесса и методически обоснованные алгоритмы анализа этих сведений. В системном сборе есть практически вся требуемая информация — педагогическая, психологическая, валеологическая,

информация о школе в целом, о классах, параллелях, об учениках и учителях. В структуру изучения школы входят не только и не столько технология сбора данных, но, прежде всего, педагогическая методология, искусно вплетённая в алгоритмы работы с собранными сведениями. Сегодня речь пойдёт о части этой системы — о психологическом мониторинге с точки зрения работы директора школы.

Что знает директор о школе, которой управляет? Конечно же, всё. Но это знание эмпирическое, получаемое в ежедневной работе, и от этого зачастую несистемное и тем более научно не обоснованное. Это просто ежедневный опыт, который безо всякого сомнения, важен, но не гарантирует качество управления, обоснованность управленческих решений. Точка зрения и даже большой опыт

каждого из нас — весьма субъективны. Если школа занимается инновациями, особенно важно точно выверить, каких результатов коллектив достиг за время эксперимента; действительно ли новые методики, внедрённые в школе, эффективны или это лишь кажущееся достижение, обусловленное особым вниманием к этому направлению работы?

Для надёжного контроля результатов того, что мы делаем в школе, и приходится обращаться к компьютерному психологическому мониторингу. Какие вопросы мы задали себе прежде всего?

**Что мы знаем об ученике?** О каждом ученике каждого класса. О его росте из года в год, о его проблемах, о скрытом психологическом потенциале. Действительно ли мы развиваем детей, даём им раскрыться или подгоняем всех под стандарт? И что делать, если ученику трудно в школе, а школе трудно с учеником? Как найти подход к каждому ребёнку, в каких уголках души отыскать ключик к взаимопониманию, конструктивному взаимодействию, к школьной успешности?

**Что мы знаем о классе в целом?** Каков он, 5-й «б» или 7-й «а»? Какое место занимает каждый класс в параллели? Как сравнить разные параллели, разные классы? Как складываются в классе отношения детей друг с другом, с учителями, с классным руководителем? Какие мотивы преобладают? Нужно ли срочное вмешательство в жизнь того или иного школьного коллектива?

**Очень существен и такой вопрос: что я, как директор, знаю об учителях?** Кого дети любят, а с кем существуют серьёзные трения? Одинаково ли успешно учителя работают в разных классах, с младшими и старшими детьми? Кто из учителей может стать хорошим классным руководителем? В чём именно заключаются проблемы каждого учителя?

На все эти вопросы директор, может получить ответы с помощью психолого-педагогического мониторинга.

**Что же это такое — психолого-педагогический мониторинг?** Это компьютерный программный комплекс, часть целой системы обучения на основе новых информационных технологий. Система полностью автоматизирована — все данные собираются в ходе ежегодного тестирования учеников. В настоящее время в школе реализован модуль с 5-го по 11-й класс. Мониторинг состоит из двух основных частей, которые условно авторы назвали «Диагностика интеллекта» и «Диагностика личности». Тестирование проходит раз в год (оптимальные сроки — октябрь-ноябрь). В среднем на тестирование по каждой из двух частей программы отводится один урок. Тестирование проходит в режиме ученик-компьютер и не требует помощи специалиста-психолога. По окончании тестирования программа выдаёт обратную связь ученику, которая становится основой для обращения ребёнка с вопросами в психологическую службу школы. Психолог получает обработанные данные по всему тестированию в целом, данные сведены в таблицы, все результаты стандартизованы, в программу встроены алгоритмы работы психолога с полученной психодиагностической информацией.

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

### Как это происходит

Директор школы получает информацию об ученике, классе, параллели классов, информацию о каждом из учителей, об отношениях учителей и учащихся. Директор — не психолог, поэтому ему не нужна детальная информация. Всё, что ему нужно, — это принять управленческое решение. Поэтому он начинает свою работу с того, что открывает таблицу результатов по классу в целом. Начинаем с данных по блоку «Интеллект». Достаточно нажать одну кнопку, и программа

проранжирует результаты всех учащихся так, что вверху таблицы окажутся дети с высоким уровнем развития интеллекта. Программа сама маркирует результаты зелёным цветом (так обозначаются все результаты, превышающие среднюю норму). Внизу таблицы оказываются дети с низкими показателями, эти результаты окрашены красным цветом: «Стоп: опасность! Нужно срочно принимать меры».

А далее — управленческое решение. Директор ставит задачу психологу — уточнить характер затруднений и вынести на педсовет предложение по работе с детьми, имеющими эти проблемы. Так как есть не только данные по интеллекту ребёнка, но и по личностным параметрам (отношения с одноклассниками, родителями, учителями, ведущий тип мотивации, самооценка), то коррекционную программу мы строим индивидуально, ищем возможности, «зацепки» для адаптации ребёнка к школе и требованиям жизни. Все эти вопросы решаются на педагогическом консилиуме, на котором соотносятся результаты психологического и педагогического мониторингов, обсуждаются психологические возможности ученика и качество освоения им учебного материала. Материал к консилиуму готовят учителя-предметники, классный руководитель и психологи.

На основе всестороннего анализа данных составляем программу работы, которая реализуется педагогическим коллективом. Полученные по итогам мониторинга комплексные данные позволяют точно определить круг причин, которые влияют на успеваемость ребёнка. Согласитесь, это совершенно разные ситуации: когда у ребёнка недостаточно интеллектуальных возможностей для освоения программы и когда у него нарушены отношения с одноклассниками, учителями, родителями или не сформирована мотивация к обучению. Зная причину, учителя могут более грамотно строить коррекционно-развивающую работу.

Кстати, дети, получившие высокие оценки своего интеллекта, тоже требуют особого внимания. Важно, чтобы их природный потенциал не остался незамеченным, чтобы мы могли в рамках стандартного учебного процесса предложить им дополнительные возможности для творческого самораскрытия, для максимального успеха уже в стенах школы. Здесь тактика достаточно проста — это задания повышенной сложности в процессе

освоения программы, выбор нескольких приоритетных направлений для сильных учеников, разработка плана их участия в олимпиадах, в научной работе.

**Ещё один важный аспект:** программа диагностики позволяет сохранять данные мониторинга по каждому ученику из года в год, прослеживать траекторию его развития. На основе достаточно сложной формулы идёт расчёт прироста результатов развития каждого ученика, учитывается прогресс с поправкой на общий уровень результатов. Понятно ведь: если изначально результаты были не очень высокими, то добиться прогресса не так уж и сложно, а вот удержаться в лидерах значительно сложнее. Всё это учитываем в алгоритме анализа данных, а учителям предоставляется возможность пользоваться проведёнными расчётами и видеть реальный рост ученика или же вовремя замечать наметившийся спад в результатах его развития.

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

Первым шагом, который мы делаем, анализируя результаты тестирования, — оцениваем однородность состава класса с точки зрения интеллектуального уровня. В практике нередко происходит так: учителя не до конца понимая последствия своих действий, собирают сильных детей в один класс, а слабых отправляют в другой. Если посмотреть на итоги

тестирования таких классов, то увидим, что результаты сильного класса окрашены, как уже говорилось, на экране компьютера в зелёный цвет, а слабого — в красный. К чему такая, с позволения сказать, «дифференциация» может привести? В «сильном» классе вполне может сложиться работоспособный коллектив с высокой мотивацией обучения. Но может возникнуть и излишняя, не совсем здоровая конкуренция, среди учеников — ведь в классе сконцентрировано много лидеров. Тогда класс распадается на противоборствующие группировки и вместо успешного мы получаем конфликтный коллектив и невозможность реализовать потенциал ребят, собранных в нём.

Если собираем в классе одних «проблемных» детей, то изначально задаётся тупиковая ситуация. Собранные вместе слабые учащиеся усиливают все негативные тенденции — снижается мотивация к обучению, чаще всего формируются жёстко противостоящие друг другу группировки, влияние в классе захватывают негативные лидеры. Хотят ли учителя работать в таком классе? Конечно же, нет, им трудно, поэтому они начинают снижать требования к обученности, работают по принципу «лишь бы урок прошёл», что опять же не способствует улучшению качества обучения в этом классе. Так сами из лучших побуждений загоняем образовательный процесс в замкнутый круг, а то и в тупик.

Проведите всего одно тестирование — и вся картина однородности или неоднородности классов в вашей школе будет, как на ладони. И появится серьёзный повод для разговора с педагогическим коллективом, откроется возможность избежать серьёзных ошибок в организации обучения в будущем.

В компьютерное тестирование включена достаточно известная социометрическая методика, измеряющая структуру сложившихся отношений в классе. Это ещё одно направление для управленческого анализа. Оно позволяет вместе с классными руководителями увидеть лидеров и отверженных класса, интенсивность

складывающихся связей внутри школьного коллектива, зарождение микрогрупп. Вся эта информация позволяет классным руководителям строить работу с опорой на реальных лидеров, вовремя оказывать компенсирующую помощь отдельным учащимся, которые «выпадают» из школьного коллектива.

Благодаря мониторингу вы легко можете сравнить результаты деятельности вашей школы и соседней (если и там проводят мониторинг), результаты ваших учащихся в сравнении с общероссийскими, заложенными в стандартах. Сравнить результаты нынешних пятиклашек с результатами нынешних восьми- или десятиклассников, которые они показывали в пятом классе. Всё это открывает широкие возможности для понимания ситуации в школе, грамотного управления ею, понимания того, эффективен ли образовательный процесс. Это даёт возможность принимать обоснованные управленческие решения и оценивать с помощью строгих цифр, сухой статистики результаты проводимого в школе эксперимента.

**Помогать учителю.** Ещё один блок управленческой информации касается учителей, Она тоже собирается в ходе тестирования. Каждый учащийся даёт оценку деятельности учителя по трём показателям: гностическому, поведенческому и эмоциональному, а также отмечает, какой тип мотивации наиболее характерен для урока каждого из учителей.

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

Информацию об учителях мы используем в разных целях. Первое, самое очевидное:

рейтинг учителя, полученный в результате компьютерного тестирования, *используем при выдвижении учителей на получение более высокой категории.*

Второе. Анализируя результаты оценок, можно наглядно увидеть характер общения, взаимодействия каждого учителя и каждого ученика. Это особенно важно в тех случаях, когда мы составляем программы коррекционной работы с проблемными детьми. Очень важно найти учителя, который пользуется уважением и доверием со стороны такого ученика. Именно с его помощью можно восстановить нормальные отношения с учеником, изменить его установки и мотивацию.

Третье направление — помощь учителям. Ошибочно думать, что успешные учителя не нуждаются в профессиональной помощи. Даже у самых успешных есть свои слабые стороны, которые требуют коррекции. Из практики работы отметим, что очень часто встречается ситуация, когда учитель успешен при проведении занятий, например, в пятых-шестых классах, но испытывает трудности в работе со старшеклассниками. Эти сбои наглядно отражаются в данных мониторинга и позволяют вовремя изменить характер нагрузки у таких учителей. Очень часто у сильных учителей бывают недостатки, связанные с тем, что они игнорируют многообразие общения с учениками и акцент делают только на поощрении мотивации к учёбе. Бывает, что у хорошего учителя на уроке ведущим становится у детей мотив тревоги, боязни, что появляется вследствие высоких требований. Всё это легко увидеть при анализе данных мониторинга и начать индивидуальную работу с учителем — вовремя подсказать, помочь, сделать труд талантливых учителей ещё более успешным.

**Требования к внедрению мониторинга.** Как внедрить психолого-педагогический мониторинг в школу? Для эффективной работы нужны компьютеры (12–30 рабочих мест, соединённых в сеть). Требования к мощности компьютеров — минимальны.

Для этого приказом по школе создаётся группа, занимающаяся экспериментальной работой, закрепляются также формы работы по результатам мониторинга. В настоящее время можно выделить такие формы:

- психолог составляет план коррекционных и развивающих мероприятий для отдельных учащихся по итогам тестирования. В конце года отчитывается о выполнении этих программ, которые реализуются вместе с педагогами;

- учителя-предметники участвуют в педагогических консилиумах. На них составляется план работы в наиболее сложных педагогических ситуациях. Работа может вестись как с отдельным учеником, так и с классным коллективом;

- классные руководители проводят ежегодный анализ формирования межличностных отношений и мотивации в своих классных коллективах. На основе анализа составляют программу (вместе с психологом) включения в социальные связи детей, у которых не складываются отношения с одноклассниками;

- методические объединения работают над тем, чтобы соотнести внедряемые учебные программы с интеллектуальным и личностным ростом учащихся. Опираясь на данные мониторинга, можно делать выводы об эффективности или неэффективности используемых образовательных подходов;

- в рамках эксперимента группа педагогов, ответственных за него, составляет итоговый отчёт, где анализ результатов тестирования соотносится с педагогической концепцией школы, анализируются её достижения в сравнении с другими школами, использующими тот же инструментарий для оценки своей деятельности;

- приказом по школе можно закрепить и условия выдвижения педагогов на получение более высокой аттестационной категории.

Таким образом, психолого-педагогический мониторинг позволяет руководителю перевести управления из эмпирического процесса на строго научный, основанный на точной диагностике возможностей ученика, учителя и школы в целом. **НО**