

Диагностика образовательного учреждения как субъекта образовательного процесса

Несмотря на то что предметом нашего рассмотрения в этой книге является диагностика семьи, автор не может хотя бы кратко не затронуть сферу диагностики образовательного учреждения, так как для построения полноценных партнерских отношений с семьей необходимо иметь представление и о «другой стороне баррикад».

Условно такую работу можно назвать самодиагностикой, хотя оговоримся, что это означает только то, что образовательное учреждение здесь выступает в роли объекта диагностики. Иными словами, оценивать образовательное учреждение могут не только сами педагоги и администраторы, но и другие люди (или организации).

В самодиагностике образовательного учреждения нужно выделить два направления: *личностная самодиагностика* и *организационная самодиагностика*.

Личностная самодиагностика

Личностная диагностика необходима еще и потому, что порой сами педагоги не замечают изменений в своем характере или стиле профессиональной деятельности. Во всяком случае, автор однажды столкнулась с возмущением группы директоров школ («Мы не такие!»), которым были представлены результаты опроса нескольких сот родителей Санкт-Петербурга. Родителям предлагалось перечислить качества современного педагога. Результаты были сгруппированы по двум позициям: негативные и позитивные. И вот что получилось.

«Портрет» педагога глазами родителей

Негативные качества	Позитивные качества
Человек настроения	
Низкий уровень культуры	
Пассивен	
Субъективен	
Несовременен	Бескорыстен
Не любит учиться, не следит за новостями	Отзывчив
Ревнует к успеху	Скупуплезен
Агрессивен	Гиперответственен
Авторитарен, не склонен к диалогу	Много знает
Двуличен	Любит свою работу
Озлоблен на жизнь	
Усталый	
Не видит в ребенке человека	
Ложно понимает корпоративную солидарность	

Наверняка большинство читателей тоже не согласится с этими выводами, однако здесь нужно не спорить с родителями, а попытаться разобраться с собственным «портретом».

Перечислим позиции, по которым необходимо проанализировать педагогический коллектив.

- **Понимание целей и характера работы.** Как показывает практика, многие проблемы в образовательном учреждении возникают и развиваются потому, что учителя работают с разной ориентацией — кто-то больше ориентирован на процесс, кто-то на результат своей деятельности; кто-то просто отработывает часы, а кто-то видит в этой работе

смысл своей жизни. Руководителю хорошо бы дифференцировать людей по их целевым приоритетам — в этом случае он сможет сэкономить массу времени и не пытаться требовать от немотивированного работника бескорыстного энтузиазма.

- **Представление об уровне своей профессиональной компетентности.** В образовательных учреждениях, как правило, работают люди, уверенные в своем профессионализме. Однако не всегда это представление соответствует действительности, иначе бы не было столько нареканий на качество школьного обучения. Поэтому периодически руководителю образовательного учреждения нужно проводить различные аттестационные мероприятия (возможно, в юмористической или досуговой форме), чтобы его сотрудники имели возможность с помощью косвенных данных увидеть себя со стороны. В качестве диагностической методики можно использовать методику «Уровень субъективного контроля (УСК)», данную в Приложении 3.

- **Ролевая дифференциация в командной работе.** Эта позиция оказывается весьма полезной для распределения работы по выполнению какого-либо проекта (в том числе по исследованию семьи). Многие руководители знают, что сотрудники делятся на идеологов, организаторов, исполнителей и контролеров (экспертов). Но знают ли об этом сами сотрудники? В качестве диагностической можно использовать методику диагностики межличностных отношений Т. Лири (Приложение 3).

- **Уровень профессиональной деформации.** Чем больше работает человек в одной сфере, тем больше он подвержен риску профессионального выгорания. По мнению исследователей, уровень профессионального выгорания педагога стоит на третьем месте после журналистов и работников правоохранительных органов. Поэтому было бы полезно периодически проверять сотрудников на предмет их психологической устойчивости, особенно в ситуации стресса, вызванного очередной модернизацией образования. В первую очередь у педагогов меняется стиль общения, повышается уровень невротизации, снижается мотивация к выполнению даже самой привычной работы. Это не может не сказываться на их отношениях с родителями учеников, и руководителю хорошо бы знать, чем вызвано поведение педагога — базовыми установками или профессиональной усталостью. В качестве диагностической ме-

тодики можно использовать экспресс-диагностику неуправляемой эмоциональной возбудимости В.В. Бойко, методику диагностики эмоционального выгорания, методику изучения уровня невротизации педагогов (Приложение 3).

- **Продуктивность.** Эта позиция оказывается самой объективной с точки зрения оценивания педагогов по результатам их деятельности. Продуктивность как одна из составляющих возникновения доверия семьи к образовательному учреждению подробно описывалась автором в предыдущей книге*. Уровень (степень) продуктивности является тем ресурсом, который может существенно помочь в расширении профессиональных и личных связей членов педагогического коллектива, а также сформировать команду, способную стать авангардом образовательного учреждения. Если руководитель заинтересован в информации о таких людях, ему следует попросить членов педагогического коллектива дать ему информацию о том, что они считают своими достижениями (или представить продукт, созданный ими за определенный период времени). В качестве объективной методики можно использовать опросник Реана А.А. «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (Приложение 3).

- **Готовность оказать поддержку окружающим.** В любом коллективе наверняка есть люди, выступающие в качестве «внештатных психотерапевтов». Однако умением оказать поддержку членам семьи должен обладать любой человек, работающий в образовательном учреждении. Было бы неплохо, если бы каждый член коллектива прошел несколько тестов на определение своих коммуникативных умений и эмпатийных способностей (Диагностика толерантности педагогов, Приложение 3).

- **Наличие ресурсов для самосохранения и саморазвития.** Эта позиция — самая необъективная с точки зрения исследования, поэтому ее диагностика может строиться только на основе самооценки педагогов. Возможно, знание о подобных ресурсах можно актуализировать в процессе проведения специальных тренингов или путем организации различных конкурсов, в которых сотрудникам удастся не только продемонстрировать свои способности, но и увидеть способы поддержания хорошей формы коллегами. К числу ресурсов для

* Хоменко И.А. Система работы образовательного учреждения с семьей. Книга 1. Информирование. — М.: Сентябрь, 2009.

самосохранения и саморазвития можно, безусловно, отнести наличие у сотрудников семьи (или близких друзей), которые выступают безусловной поддерживающей средой. Хорошо, если и атмосфера в коллективе будет поддерживающей средой для развития каждого. В качестве формализованной процедуры можно использовать опросник для выявления противоречий внутриличностного и профессионального характера, тест «Самооценка психических состояний» (по Айзенку) в Приложении 3.

Организационная самодиагностика

Наряду с изучением личностного потенциала сотрудников хорошо бы изучить и тот контекст, в котором происходит их деятельность в образовательном учреждении, ведь эти факторы являются взаимозависимыми.

Для проведения организационной диагностики можно создать рабочую группу из членов коллектива или — что гораздо предпочтительнее — обратиться к независимым экспертам.

Перечислим основные позиции, по которым следует оценивать образовательное учреждение в контексте развития партнерских отношений с семьей:

- типология организационной культуры по классификации Чарльза Хэнди (культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности). Иными словами, необходимо определить, что (или кто) стоит в центре организации и задает вектор ее развития;
- уровень корпоративной культуры ОУ (уровень согласованности действий, наличие и понимание общих целей и ценностей);
- распределение нагрузки и ответственности между членами коллектива;
- диапазон направлений работы ОУ с социальными партнерами;
- потенциал (скрытые ресурсы);
- готовность к делегированию полномочий (партнерству, сотрудничеству);
- качество обустройства образовательного пространства: — удобство навигации на территории ОУ (насколько легко и быстро родители могут попасть в нужный кабинет, найти нужно-

го человека или информацию, воспользоваться имеющимися в школе сервисами);

— полнота и наглядность информации;

— общая атмосфера;

- уровень открытости («прозрачность» для потенциальных и реальных партнеров);

- имидж и репутация ОУ;

- качество обратной связи (ее регулярность, оперативность получения, достоверность, обоюдонаправленность, адекватность запросам и т.д.). Заметим, что руководителю особенно необходимо умение не только получать, но и давать обратную связь своим сотрудникам или родителям. Для проверки своих способностей в этом вопросе, а также для совершенствования своих коммуникативных умений можно использовать Памятку «Правила конструктивной обратной связи» из Приложения 3;

- комфортность руководителя (насколько поставленные руководителем цели и способы их реализации соответствуют его собственным ценностям; насколько органично чувствует себя руководитель в своем коллективе; насколько удовлетворяются его потребности в уважении, взаимопонимании, общности ценностно-смыслового пространства с коллегами т.д.).

Руководителю особенно важно определить свой вклад в изменение существующей ситуации, так как именно он распределяет имеющиеся корпоративные ресурсы. Для этой цели можно использовать простую таблицу, приведенную ниже (таблица 4), после заполнения которой будет ясен план дальнейших административных действий.

Графа «Оценка» может заполняться несколькими способами: на основе субъективного впечатления руководителя; на основе данных диагностики, проведенной независимыми консультантами; на основе субъективной оценки членов педагогического коллектива или родителей; на основе сравнения данных, полученных разными способами.

В графе «Действия руководителя» следует описать конкретные шаги, которые можно предпринять для изменения ситуации по соответствующей позиции.

Таблица 4. Оценка факторов, влияющих на качество взаимодействия с семьей

<i>Основные характеристики, влияющие на качество взаимодействия с семьей</i>	<i>Оценка</i>	<i>Действия руководителя</i>
1. Уровень корпоративной культуры ОУ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1. 2.
2. Распределение нагрузки и ответственности между членами коллектива	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Диапазон направлений работы ОУ с социальными партнерами	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Потенциал организации (скрытые ресурсы)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5. Готовность к делегированию полномочий (партнерству, сотрудничеству)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6. Уровень открытости («прозрачность» для потенциальных и реальных партнеров)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7. Качество обустройства образовательного пространства	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8. Имидж и репутация ОУ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9. Качество обратной связи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10. Уровень комфортности руководителя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

В Приложении 3 содержатся некоторые методики, которые могут пригодиться для выполнения самодиагностики педагогического коллектива и образовательного учреждения, однако их перечень, естественно, далеко не полный и любой грамотный специалист сможет дополнить его по своему усмотрению.