

**Диагностические методики
для анализа причин
школьной неуспешности**

Серия «Управление качеством образования»

Министерство образования и науки Алтайского края
КАУ ДПО «Алтайский институт развития образования
имени Адриана Митрофановича Топорова»

Факультет управления развитием образования
Кафедра менеджмента в образовании

**Диагностические методики для анализа причин
школьной неуспешности**

Методический сборник

Барнаул 2025

ББК 74.2
УДК 373

Рецензент:

Чибрякова Татьяна Евгеньевна, консультант отдела общего образования и оценочных процедур Министерства образования и науки Алтайского края.

Диагностические методики для анализа причин школьной неуспешности: методический сборник / сост. Е.Н. Дронова, В.И. Нестеров. – Барнаул: КАУ ДПО «АИРО имени А.М. Топорова», 2025. – 106 с.

В методическом сборнике представлены диагностические инструменты для работы с обучающимися и педагогическим коллективом школы. На страницах сборника читатель познакомится с инструментами диагностики мотивации участников образовательных отношений, педагогической и управленческой деятельностью, а также профессиональных взаимодействия и затруднений.

Материалы издания адресованы специалистам органов управления образованием, руководителям и педагогам школ для принятия управленческих решений и обсуждения способов повышения результативности педагогической деятельности на основе анализа данных, полученных эмпирическим путём.

© КАУ ДПО «АИРО имени А.М. Топорова», 2025

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
ЧАСТЬ 1. ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ	11
1.1. Методики диагностики учебной мотивации для начальной школы	11
1.2. Методика диагностики мотивации и эмоционального отношения к учению в средних и старших классах школы.....	15
1.3. Методика «Оценка мотивации организационного поведения».....	20
1.4. Опросник «Мотивация успеха и боязнь неудачи»	22
1.5. Методика «Исследование деятельностной мотивационной структуры».....	25
ЧАСТЬ 2. ДИАГНОСТИКА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	28
2.1. Вопросник для анализа учителем особенностей индивидуального стиля педагогической деятельности.....	28
2.2. Тест на выявление тенденций к стилям педагогического общения.....	34
2.3. Методика изучения удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении.....	38
2.4. Оценка готовности педагогов к участию в инновационной деятельности школы, направленной на процесс развития профессионализма учителя.....	41
2.5. Анкета «Совершенствование профессиональной деятельности педагога»	42
2.6. Оценка удовлетворенности профессией учителя.....	44
ЧАСТЬ 3. ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ	53

3.1. Определение административного стиля управления	53
3.2. Методика «Характер управленческих отношений в образовательном учреждении»	63
3.3. Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя	64
3.4. Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности руководителя	68
ЧАСТЬ 4. ДИАГНОСТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ	70
4.1. Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива	70
4.2. Диагностика организационной культуры и климата в педагогическом коллективе школы	76
ЧАСТЬ 5. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАТРУДНЕНИЙ В РАБОТЕ ПЕДАГОГА	80
5.1. Анкета «Определение затруднений педагогов при организации учебного процесса»	80
5.2. Анкета «Выявление затруднений педагога при осуществлении воспитательного процесса»	83
5.3. Анкета выявления факторов преодоления профессиональных кризисов педагогов	85
5.4. Карта «Затруднения педагогов»	90
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	104

ВВЕДЕНИЕ

Практика показала, что без диагностики и анализа нельзя эффективно управлять какими бы то ни было педагогическими процессами. Смысл диагностирования состоит в том, чтобы получить реальную и, по возможности, наглядную картину действительности.

Педагогический диагноз – это определение сущности явлений в сфере педагогической деятельности, процессов на основе их всестороннего изучения, наглядное отражение комплексного действия педагогических факторов. Назначение его – дать педагогу и руководителю оперативную и надежную информацию о том, как переплетаются во взаимодействии многие причины, какие из них в этот момент достигают критических значений. Диагностировать надо все компоненты образовательного процесса, используя при этом целый комплекс различных методов и методик (наблюдение, анкетирование, тестирование и др.).

Исследования показывают, что мастера педагогической деятельности отличают такие профессиональные качества личности, как потребность в самоанализе собственной деятельности, способность к диалогу с детьми и родителями, стремление к овладению новыми методами диагностики и самодиагностики, способность к адекватной самооценке.

Изучение деятельности и личности педагога в современной школе – необходимая предпосылка повышения качества и эффективности методической работы. Методическая работа призвана помочь педагогу добиться высоких результатов в обучении детей. Выполнить эту задачу можно только при условии всестороннего учета не только задач дальнейшего совершенствования, но и реальных возможностей каждого участника образовательных отношений.

В современной школе диагностический подход позволяет:

- учесть потребности педагога по всем направлениям развития педагогического мастерства;
- объективно оценить промежуточные и конечные результаты;
- определить перспективы создания наиболее благоприятных условий для развития творческой деятельности;
- наметить программу роста педагогического мастерства каждого педагога путем совершенствования учебно-воспитательной работы в школе;
- учесть при организации методической работы не только проблему взаимопомощи в овладении профессиональными знаниями, но и аспекты психологической совместимости в создании микрогрупп и педагогических команд передового опыта;
- обеспечить тесную взаимосвязь методической работы школьного уровня с повышением квалификации;
- систематизировать работу школы на основе анализа данных.

Таким образом, диагностирование переворачивает управленческую пирамиду и во главу угла ставит личность педагога, его профессиональные запросы, потребности.

Технология диагностирования в системе методической работы реализуется поэтапно.

1. Определение целей и задач педагогического диагностирования в системе внутри (до)школьной методической работы.
2. Планирование предстоящего диагностирования.
3. Выбор оптимальных диагностических средств (критериев, уровней, методов).
4. Сбор информации о диагностируемом объекте (соотношение реального состояния с оптимальным).
5. Обработка полученной в результате проведенной диагностики информации, ее анализ.

6. Синтез компонентов диагностируемого объекта в новое единство на основе анализа достоверной информации.

7. Обоснование и оценка педагогического диагноза.

8. Прогнозирование перспектив применения результатов диагностики для выстраивания методического сопровождения педагога.

9. Практическое использование результатов педагогического диагноза в школе с целью повышения качества образования.

10. Принятие управленческого решения по регулированию методической работы в школе в направлении повышения качества профессионального развития педагогов.

В таблице 1 представлена классификация диагностических инструментов.

Таблица 1

Классификация методов диагностики по степени «вмешательства» в поведение педагога

<i>Виды методов</i>	<i>Методы</i>	<i>Содержание</i>
Пассивные	1. Наблюдение	Метод наблюдения предполагает познание индивидуальных особенностей психики человека через изучение его поведения.
	2. Анкетирование	Метод социально-психологического исследования с помощью анкет.
	3. Тестирование	Метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий.

	4. Интервьюирование	Метод получения информации с помощью устного опроса.
	5. Сбор косвенных данных о педагоге	Отзывы о педагоге со стороны детей, родителей, коллег.
	6. Анализ документации	Анализ рабочих документов педагога.
Активные	1. Диагностический эксперимент	Естественный эксперимент с постановкой диагностической цели.
	2. Создание ситуаций (например, ситуаций методического развития)	а) «Выбор приоритета»: в ходе проигрывания ситуации педагог сопоставляет варианты решения, останавливается на главном; б) «Профессиональный диалог»: возможность посмотреть на одну ситуацию с разных сторон; в) «Отказ от стереотипов»: поиск творческих вариантов, нестандартных выходов
	3. АКС (анализ конкретных ситуаций)	Поиск оптимальных вариантов путем коллективной мыследеятельности.

В данном методическом сборнике мы сделали подборку диагностических инструментов для педагогических коллективов школ, находящихся в поиске способов повышения качества образования. В сборник вошли те инструменты, которые позволяют диагностировать причины школьной неуспешности по наиболее часто встречающимся факторам в рисковом профиле образовательных организаций: мотивация и профессиональная деятельность.

ЧАСТЬ 1. ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

1. 1. Методики диагностики учебной мотивации для начальной школы

В психолого-педагогических исследованиях разработаны различные способы изучения школьной мотивации учащихся начальных классов. Предлагаем рассмотреть методику Н. Г. Лускановой «Что мне нравится в школе»¹.

В этой методике детям предлагается сделать рисунки на тему «Что мне нравится в школе». Несоответствие рисунков теме указывает на:

а) мотивационную незрелость ребенка, отсутствие у него школьной мотивации и преобладание других, чаще всего игровых, мотивов (в этом случае дети рисуют машины, игрушки, военные действия, узоры и пр.);

б) детский негативизм (такое поведение свойственно детям с завышенным уровнем притязаний и трудностями приспособления к школьным требованиям; ребенок упорно отказывается рисовать на школьную тему и рисует то, что он лучше всего умеет и любит рисовать);

в) непонимание и неверное истолкование задачи (чаще всего это свойственно детям с задержкой психического развития; дети ничего не рисуют или копируют у других детей сюжеты, не имеющие отношения к данной теме).

Такие ситуации оцениваются в 0 баллов.

При соответствии рисунков заданной теме учитывается их сюжет:

а) учебные ситуации свидетельствуют о высокой школьной мотивации, учебной активности и наличии у школьника познавательных мотивов (30 баллов);

¹ Овчарова Р. В. Практическая психология образования: учеб. пособие. – Москва: Издательский центр «Академия», 2003. – С. 142.

б) ситуации неучебного характера с внешними школьными атрибутами свойственны детям с положительным отношением к школе по внешней мотивации (20 баллов);

в) игровые ситуации в школе свойственны детям с положительным отношением к школе, но преобладанием игровой мотивации (10 баллов).

Оценивать уровень школьной мотивации можно также и с помощью специальной анкеты, ответы на 10 вопросов которой оцениваются от 0 до 3 баллов (отрицательный ответ – 0, нейтральный – 1, положительный – 3 балла).

Вопросы анкеты

1. Тебе нравится в школе или не очень?
2. Утром, когда ты просыпаешься, ты всегда с радостью идешь в школу или тебе хочется остаться дома?
3. Если бы учитель сказал, что завтра в школу необязательно приходить всем ученикам, ты бы пошел в школу или остался дома?
4. Тебе нравится, когда у вас отменяют какие-нибудь уроки?
5. Ты хотел бы, чтобы не задавали домашних заданий?
6. Ты хотел бы, чтобы в школе остались одни твои любимые предметы?
7. Ты часто рассказываешь о школе родителям?
8. Ты бы хотел, чтобы у тебя был менее строгий учитель?
9. У тебя в классе много друзей?
10. Тебе нравятся твои одноклассники?

Шкала оценок

Учащиеся, набравшие 25–30 баллов, характеризуются высоким уровнем школьной адаптации, 20–24 балла характерны для средней нормы, 15–19 баллов указывают на

внешнюю мотивацию, 10–14 баллов свидетельствуют о низкой школьной мотивации и ниже 10 баллов – о негативном отношении к школе, школьной дезадаптации. Анкета допускает повторные опросы, что позволяет оценить динамику школьной мотивации.

На уровне начального общего образования можно использовать также типологию мотивов учения «Лесенка побуждений» (А. И. Божович, И. К. Маркова)².

Инструкция:

– Давай построим лесенку, которая называется «Зачем я учусь». Для этого прочитай, что написано на карточках (написано, зачем школьники учатся в школе). Но нас интересует не то, для чего все учатся, а для чего учишься ты сам, что для тебя самое главное. Выбери карточку, где написано самое главное. Это будет первая ступенька. Из оставшихся карточек снова выбери ту, где написано самое главное, – это вторая ступенька (положи ее ниже первой). Продолжай строить самостоятельно.

Ученикам предъявляется на отдельных карточках следующие 8 утверждений, соответствующие вышеуказанным 4 познавательным и 4 социальным мотивам:

1. Я учусь для того, чтобы все знать.
 2. Я учусь, потому что мне нравится процесс учения.
 3. Я учусь для того, чтобы получать хорошие оценки.
 4. Я учусь для того, чтобы научиться самому решать задачи.
-
1. Я учусь, чтобы быть полезным людям.
 2. Я учусь, чтобы учитель был доволен моими успехами.
 3. Я учусь, чтобы своими успехами радовать родителей.
 4. Я учусь, чтобы за мои успехи меня уважали товарищи.

² Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Москва, 2002. – С. 78.

Обработка данных. Посмотреть, какие мотивы занимают первые 4 места в иерархии. Если 2 социальных и 2 познавательных, то делаем вывод о гармоничном сочетании. Если эти места занимают 3 или 4 мотива одного типа, то делается вывод о доминировании данного типа мотивов учения³.

Мотивы учения можно диагностировать и с помощью методики «Заверши предложение» (М. В. Матюхина)⁴. Она определяет спектр мотивов учения, относится к методам проективного типа. Материал для восприятия (начало предложения, начало рассказа) является стимулом, который включает мотивацию личности. Чем сильнее побуждение, тем чаще оно должно проецироваться. Ответ на эту стимуляцию может быть различным у детей в зависимости от внутренних условий, психических особенностей личности. Такая методика дает возможность изучать личность опосредованно и создает благоприятные условия для проявления мотивации.

Обучающемуся предлагается завершить предложения:

- 1) Я стараюсь ...
- 2) То, о чем я думаю ...
- 3) Я был бы рад ...
- 4) Я надеюсь ...
- 5) Я уверен ...
- 6) Я мечтаю...
- 7) Я стремлюсь ...
- 8) Я хочу ...
- 9) Я не сомневаюсь ...
- 10) Моя цель ...

⁴ Баранова Э. А. Диагностика познавательного интереса у младших школьников и дошкольников. – Санкт-Петербург: Речь, 2005. – С. 67–68.

Обработка данных. Основанием для формулирования выводов служат ответы ребенка. Можно предполагать доминирование познавательного мотива при условии, что частота суждений, указывающих на склонность к занятиям познавательной или интеллектуальной деятельностью (например, «Я стараюсь узнавать больше нового», «Я мечтаю, чтобы у меня было много книг» и т.п.), превышает число суждений, относящихся к другим аспектам школьной деятельности (к примеру, «Я надеюсь получать только хорошие отметки», «Я не сомневаюсь, что мама купит мне новый портфель» и т.п.).

1.2. Методика диагностики мотивации и эмоционального отношения к учению в средних и старших классах школы

Предлагаемая методика основана на опроснике Ч.Д. Спилбергера (модификация А.Д. Андреевой).⁵ Её используют, чтобы определить уровень мотивации детей и их эмоциональное отношение к учёбе.

Для диагностики школьной мотивации обучающимся необходимо заполнить анкету (таблица 2) с утверждениями о том, как они обычно чувствуют себя на уроках в школе. Школьники знакомятся с инструкцией, получают бланки для ответов. На всю работу отводится 10-15 минут.

Инструкция:

–Ниже приведены утверждения, которые люди используют, чтобы рассказать о своих ощущениях. Прочтите каждое утверждение и обведите одну из цифр справа в зависимости от того, как вы себя обычно чувствуете на уроках

⁵ Вотякова К. Методики диагностики учебной мотивации / К. Вотякова // Яндекс. Учебник [Электронный ресурс]. – 2021. – URL: <https://teacher.yandex.ru/posts/metodiki-diaagnostiki-uchebnoy-motivatsii> (дата обращения: 27.01.2025).

в школе. В таблице нет правильных и неправильных ответов. Не тратьте много времени на каждое утверждение, старайтесь отвечать, как можно, точнее.

Таблица 2

Бланк для оценки

<i>№ п/п</i>	<i>Утверждения</i>	<i>Почти никогда</i>	<i>Иногда</i>	<i>Ча- сто</i>	<i>Почти всегда</i>
1.	Я спокоен	1	2	3	4
2.	Мне хочется узнать, понять, докопаться до сути	1	2	3	4
3.	Я разъярен	1	2	3	4
4.	Я падаю духом, сталкиваясь с трудностями в учебе	1	2	3	4
5.	Я напряжен	1	2	3	4
6.	Я испытываю любопытство	1	2	3	4
7.	Мне хочется стукнуть кулаком по столу	1	2	3	4
8.	Я стараюсь получать только хорошие и отличные оценки	1	2	3	4
9.	Я раскован	1	2	3	4
10.	Мне интересно	1	2	3	4
11.	Я рассержен	1	2	3	4
12.	Я прилагаю все силы, чтобы добиться успеха в учебе	1	2	3	4
13.	Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
14.	Мне кажется, что урок никогда не кончится	1	2	3	4
15.	Мне хочется на кого-нибудь накричать	1	2	3	4
16.	Я стараюсь все делать правильно	1	2	3	4

17.	Я чувствую себя неудачником	1	2	3	4
18.	Я чувствую себя исследователем	1	2	3	4
19.	Мне хочется что-нибудь сломать	1	2	3	4
20.	Я чувствую, что не справлюсь с заданиями	1	2	3	4
21.	Я взвинчен	1	2	3	4
22.	Я энергичен	1	2	3	4
23.	Я взбешен	1	2	3	4
24.	Я горжусь своими школьными успехами	1	2	3	4
25.	Я чувствую себя совершенно свободно	1	2	3	4
26.	Я чувствую, что у меня хорошо работает голова	1	2	3	4
27.	Я раздражен	1	2	3	4
28.	Я решаю самые трудные задачи	1	2	3	4
29.	Мне не хватает уверенности в себе	1	2	3	4
30.	Мне скучно	1	2	3	4
31.	Мне хочется что-нибудь сломать	1	2	3	4
32.	Я стараюсь не получить двойку	1	2	3	4
33.	Я уравновешен	1	2	3	4
34.	Мне нравится думать, решать	1	2	3	4
35.	Я чувствую себя обманутым	1	2	3	4
36.	Я стремлюсь показать свои способности и ум	1	2	3	4
37.	Я боюсь	1	2	3	4
38.	Я чувствую уныние и тоску	1	2	3	4
39.	Меня многое приводит в ярость	1	2	3	4

40.	Я хочу быть среди лучших	1	2	3	4
-----	--------------------------	---	---	---	---

Обработка данных. Шкалы познавательной активности, тревожности и негативных эмоций, входящие в опросник, состоят из 10 пунктов, расположенных в определенном порядке (таблица 3):

Таблица 3

Шкалы для оценки

<i>Шкала</i>	<i>Пункты, номер</i>
Познавательная активность	2 6 10 14 18 22 26 30 34 38
Мотивация достижения	4 8 12 16 20 24 28 32 36 40
Тревожность	1 5 9 13 17 21 25 29 33 37
Гнев	3 7 11 15 19 23 27 31 35 39

Балльные веса для пунктов шкал, в которых высокая оценка выражает наличие высокого уровня эмоций. Они подсчитываются в соответствии с тем, как они подчеркнуты на бланке. На бланке подчеркнуто: 1 2 3 4 – вес для подсчета: 1 2 3 4. Для пунктов шкал, в которых высокая оценка отражает отсутствие эмоции, веса считаются в обратном порядке: на бланке подчеркнуто: 1 2 3 4 – вес для подсчета: 4 3 2 1. Такими «обратными» пунктами являются: по шкале познавательной активности: 14, 30, 38; по шкале тревожности: 1, 9, 25, 33; по шкале гнева подобных пунктов нет; по шкале мотивации достижения: 4, 20, 32.

Для получения балла по шкале подсчитывается сумма весов по всем 10 пунктам этой шкалы. Минимальная оценка по каждой шкале – 10 баллов, максимальная – 40 баллов. Если пропущен 1 пункт из 10, можно сделать следующее: подсчитать среднюю оценку по тем 9 пунктам, на которые обучающийся ответил, затем умножить это число на 10; общий балл по шкале будет выражаться следующим за этим результатов целым числом. Например, средний балл по шкале 2,73; при умножении 10 получим 27,3, общий балл

– 28. При пропуске двух и более баллов данные не учитываются.

Оценка и интерпретация результатов. Подсчитывается суммарный балл опросника по формуле:

$ПА+МД+(-Т) +(-Г)$, где

ПА – балл по шкале познавательной активности;

МД – балл по шкале мотивации достижения;

Т – балл по шкале тревожности;

Г – балл по шкале гнева.

Суммарный балл может находиться в интервале от – 60 до +60.

Выделяются следующие уровни мотивации учения:

I уровень – продуктивная мотивация с выраженным преобладанием познавательной мотивации учения и положительным эмоциональным отношением к нему;

II уровень – продуктивная мотивация, позитивное отношение к учению, соответствие социальному нормативу;

III уровень – средний уровень с несколько сниженной познавательной мотивацией;

IV уровень – сниженная мотивация, переживание «школьной скуки», отрицательное эмоциональное отношение к учению;

V уровень – резко отрицательное отношение к учению.

Распределение баллов по уровням представлено в Таблице 4.

Таблица 4

Уровни мотивации

<i>Уровень</i>	<i>Суммарный балл</i>
I	45 – 60
II	29 – 44
III	13 – 28
IV	(-2) – (+12)
V	(-3) – (-60)

По результатам этой методики можно определить общий уровень мотивации, познавательной активности и мотивации достижений, а также выявить тех обучающихся, у которых учёба вызывает в основном отрицательные эмоции или провоцирует тревогу.

Обучающиеся, которые набрали низкий балл по шкале познавательной активности и/или высокий балл по шкалам гнева и тревоги, требуют более пристального внимания учителя. В идеале хорошо бы обсудить с ребёнком полученные результаты. Вместе подумать, что именно вызывает негативные эмоции в учёбе. Открытый, насколько это возможно, и доверительный разговор с ребёнком поможет выбрать наиболее эффективные педагогические тактики.

1.3. Методика «Оценка мотивации организационного поведения»

Необязательно выдумывать инновационные подходы, чтобы мотивировать команду. С течением времени базовые потребности сотрудников мало изменились, поэтому увеличивать производительность команды можно с помощью проверенных способов, одним из которых является двухфакторная теория мотивации Герцберга. Исследователь изучал, что вызывает удовлетворение от работы, а из-за чего они, наоборот, бывают недовольны. На основании этого он выделил 2 группы факторов, от которых зависит мотивация и удовлетворенность сотрудников работой – гигиенические и мотивирующие. Таким образом, зная, ка-

кие факторы (гигиенические или мотивационные), актуализированы у сотрудников, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.⁶

Инструкция:

– Пользуясь 5-балльной шкалой, оцените степень важности для вас указанных ниже факторов (таблица 5). Шкала оценки: 5 баллов – очень важно, 1 балл – абсолютно не важно, 2–4 балла – промежуточные варианты⁷.

Таблица 5

Бланк оценки

<i>Факторы</i>	<i>балл</i>
1. Интересное содержание работы	1 2 3 4 5
2. Хороший начальник	1 2 3 4 5
3. Признание проделанной вами работы	1 2 3 4 5
4. Возможность продвижения по службе	1 2 3 4 5
5. Удовлетворенность личной жизнью	1 2 3 4 5
6. Престижная работа	1 2 3 4 5
7. Ответственная работа	1 2 3 4 5
8. Хорошие условия для работы	1 2 3 4 5
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании	1 2 3 4 5
10. Возможность самосовершенствования	1 2 3 4 5
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом	1 2 3 4 5
12. Чувство безопасности, связанное с работой	1 2 3 4 5

Обработка данных: пользуясь ключом, подсчитайте сумму баллов для факторов-гигиенистов и факторов-мотиваторов (таблица 6, 7).

⁶ Двухфакторная теория мотивации Герцберга: как применить HR-специалисту [Электронный ресурс] – URL: <https://huntflow.media/teoriya-motivacii-gercberga/> (дата обращения: 27.01.2025).

⁷ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие. – Москва : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 90–91.

Таблица 6

Ключ для оценки

<i>Факторы-гигиенисты</i>		<i>Факторы-мотиваторы</i>	
Номер фактора	балл	Номер фактора	балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого		Итого	

Таблица 7

Уровни мотивации организационного поведения

<i>Количество баллов</i>	<i>Уровень значимости</i>
20 – 30	высокий
10 – 19	средний
1 – 9	низкий

1.4. Опросник «Мотивация успеха и боязнь неудачи»

Толчком к активности в любой деятельности могут в равной степени стать и желание достичь успеха, и страх перед неудачей. Это контуры двух важных типов мотивации – мотивации успеха и мотивации боязни неудачи.

Мотивация успеха носит положительный характер. При такой мотивации действия человека направлены на то, чтобы достичь конструктивных, положительных результатов. Личностная активность здесь зависит от потребности в достижении успеха.

Мотивация боязни неудачи менее продуктивна. При данном типе мотивации человек стремится, прежде всего, избежать порицания, наказания. Ожидание неприятных последствий – вот что определяет его деятельность. Еще ничего не сделав, человек уже боится возможного провала и

думает, как его избежать, а не как добиться успеха.

А. А. Реан разработан опросник «Мотивация успеха и боязнь неудачи».⁸

Инструкция:

– Отвечать на вопросы следует «да» или «нет». Если вы затрудняетесь ответом, то вспомните, что «да» подразумевает как явное «да», так и «скорее да, чем нет». То же относится и к ответу «нет», который означает как явное «нет», так и «скорее нет, чем да». Отвечать на вопросы следует в достаточно быстром темпе, подолгу не задумываясь. Первый ответ, пришедший в голову, как правило, является наиболее точным.

1. Включаясь в работу, оптимистично надеюсь на успех.

2. В деятельности я активен.

3. Склонен к проявлению инициативы.

4. При выполнении ответственных заданий стараюсь, по возможности, найти причины отказаться от них.

5. Часто выбираю крайности: либо занижено легкие задания, либо нереально высокие по трудности.

6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления;

7. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.

8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей собственной целеустремленности, а не от внешнего контроля.

9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях ограниченного времени результативность деятельности ухудшается.

⁸ Формирование индивидуального стиля деятельности в системе педагогического образования: монография ; под ред. Шумейко А. А. – Комсомольск-на-Амуре: Амурский гуманитарно-педагогический университет, 2017.

10. Склонен проявлять неустойчивость в достижении цели.

11. Склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.

12. Если рискую, то скорее с умом, а не бесшабашно.

13. Не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.

14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели, чем не реально высокие.

15. В случае неудачи при выполнении задания его притягательность снижается.

16. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих неудач.

17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.

18. При работе в условиях ограниченного времени результативность деятельности улучшается, даже если задание достаточно трудное.

19. В случае неудачи от поставленной цели как правило не отказываюсь.

20. Если задание выбрал себе сам, то в случае неудачи его притягательность возрастает.

Ключ к опроснику:

Да: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20.

Нет: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Обработка данных. За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается один балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов от 1 до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).

Если количество набранных баллов от 14 до 20, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов *от 8 до 13*, то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен.

1.5. Методика «Исследование деятельностной мотивационной структуры»

Данная методика, разработанная Каталиной Замфир, может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности.⁹

Мотивация трудовой деятельности включает три компонента:

- внутреннюю мотивацию (ВМ);
- внешнюю положительную мотивацию (ВПМ) и
- внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ).

Соответственно в методике имеются позиции, относящиеся к этим компонентам.

Инструкция: попытайтесь дать оценку различным типам мотивов в следующих случаях

- как бы вы оценили эти мотивы, если бы были руководителем;
- как оценивает их ваш руководитель;
- как вы оцениваете их сами в своей работе;
- как оценивают их ваши коллеги.

Для ответа пользуйтесь следующей шкалой (таблица 8).

Таблица 8

Бланк для заполнения

	В какой мере
--	--------------

⁹ Фетискин Н.П., Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. – Москва: Изд-во Института психотерапии, 2002.

	Очень не- большой	Достаточно небольшой	Средней	Достаточно большой	Очень большой
<i>1. Денежный заработок</i>					
– вы как руко- водитель	01	02	03	04	05
– ваш руково- дитель	01	02	03	04	05
– ваши под- чиненные	01	02	03	04	05
<i>2. Стремление к продвижению по работе</i>					
– вы как руко- водитель	01	02	03	04	05
– ваш руково- дитель	01	02	03	04	05
– ваши под- чиненные	01	02	03	04	05
<i>3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег</i>					
– вы как руко- водитель	01	02	03	04	05
– ваш руково- дитель	01	02	03	04	05
– ваши под- чиненные	01	02	03	04	05
<i>4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей</i>					
– вы как руко- водитель	01	02	03	04	05
– ваш руково- дитель	01	02	03	04	05
– ваши под- чиненные	01	02	03	04	05
<i>5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других</i>					
– вы как руко- водитель	01	02	03	04	05
– ваш руково- дитель	01	02	03	04	05
– ваши под- чиненные	01	02	03	04	05
<i>6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы</i>					

– вы как руководитель	01	02	03	04	05
– ваш руководитель	01	02	03	04	05
– ваши подчиненные	01	02	03	04	05
<i>7. Общественная полезность труда</i>					
– вы как руководитель	01	02	03	04	05
– ваш руководитель	01	02	03	04	05
– ваши подчиненные	01	02	03	04	05

Обработка и интерпретация данных. Рассчитайте показатели, пользуясь бланком (таблица 9).

Таблица 9

Бланк для обработки данных

	Значимость для вас	Значимость для руководителя	Значимость для подчиненных
$BM = (6+7) / 2$			
$BPM = (1+2+5) / 3$			
$BOM = (3+4) / 2$			

Сравните выраженность разных видов мотивации. Оптимальным считается ситуация, когда $BM > BPM > BOM$.

ЧАСТЬ 2. ДИАГНОСТИКА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Вопросник для анализа учителем особенностей индивидуального стиля педагогической деятельности

В основу методики положен подход, разработанный А. М. Марковой совместно с А. Я. Никоновой.¹⁰

В основу различения стиля в труде учителя авторами были положены следующие основания:

содержательные характеристики стиля (преимущественная ориентация учителя на процесс или результат своего труда, развертывание учителем ориентированного или контрольно-оценочного этапов в своем труде);

динамические характеристики стиля (гибкость, устойчивость, переключаемость и т.д.);

результативность (уровень знаний и навыков учения обучающихся, а также их интерес к предмету). На основе этого были выделены ряд индивидуальных стилей¹¹.

Инструкция:

– Ответы на нижеследующие вопросы помогут вам выявить свой индивидуальный стиль работы. Для этого в предлагаемом вопроснике (таблица 10) отметьте варианты ответов, подходящие вам (при совпадении двух-трех вариантов отмечайте все). Подсчитав количество выбранных ответов «да» в каждой колонке, вы сможете определить свой стиль работы.

¹⁰ Маркова А. К. Психология труда учителя: Кн. для учителя. – М.: Просвещение, 1993.

¹¹ Маркова А. К., Никонова А. Я. Психологические особенности индивидуального стиля деятельности учителя // Вопросы психологии. – 1987. – № 5. – С. 40–48.

Таблица 10

Блан ответов

<i>№ n/n</i>	<i>Вопросы</i>	<i>ЭИС</i>	<i>ЭМС</i>	<i>РИС</i>	<i>РМС</i>
1.	Вы составляете подробный план урока?	нет	да	нет	да
2.	Вы планируете урок лишь в общих чертах?	да	нет	да	нет
3.	Часто ли Вы отклоняетесь от плана урока?	да	да	да	нет
4.	Отклоняетесь ли вы от плана урока, заметив пробел в знаниях учащихся или трудности в усвоении материала?	нет	да	да	да
5.	Вы отводите большую часть урока объяснению нового материала?	да	да	нет	нет
6.	Вы постоянно следите за тем, как усваивается материал в процессе усвоения?	нет	да	да	да
7.	Часто ли вы обращаетесь к учащимся с вопросами в процессе объяснения?	нет	да	да	да
8.	В процессе опроса много ли времени вы отводите ответу каждого ученика?	нет	нет	да	да
9.	Вы всегда добиваетесь абсолютно правильных ответов?	нет	да	да	да
10.	Вы всегда добиваетесь, чтобы ученик исправил свой ответ?	нет	нет	да	да
11.	Вы часто используете дополнительный учебный материал при объяснении?	да	да	да	нет
12.	Вы часто меняете виды работы на уроке?	да	да	нет	нет
13.	Допускаете ли вы, чтобы опрос учащихся спонтанно	да	нет	да	нет

	перешел в коллективное обсуждение или объяснение нового учебного материала?				
14.	Вы сразу отвечаете на неожиданные вопросы учащихся?	да	нет	нет	нет
15.	Вы постоянно следите за активностью всех учащихся во время опроса?	нет	да	нет	нет
16.	Может ли неподготовленность или настроение учащихся во время урока вывести Вас из равновесия?	да	да	нет	нет
17.	Вы всегда сами исправляете ошибки учащихся?	да	да	нет	нет
18.	Вы всегда укладываетесь в рамки урока?	нет	нет	да	да
19.	Вы строго следите за тем, чтобы учащиеся отвечали и выполняли проверочные работы самостоятельно: без подсказок, не подглядывая в учебник?	нет	да	нет	да
20.	Вы всегда подробно оцениваете каждый ответ?	нет	да	да	да
21.	Резко ли различаются Ваши требования к сильным и слабым ученикам?	да	нет	нет	нет
22.	Часто ли вы поощряете учащихся за хорошие ответы?	да	да	да	нет
23.	Часто ли вы порицаете учащихся за плохие ответы?	нет	да	нет	да
24.	Часто ли вы контролируете знания учащихся?	нет	да	нет	да
25.	Часто ли вы повторяете пройденный материал?	нет	да	да	да
26.	Вы можете перейти к изучению следующей темы, не будучи уверенным, что	нет	да	нет	да

	предыдущий материал усвоен всеми учащимися?				
27.	Как Вы думаете, учащимся обычно интересно у Вас на уроках?	да	да	да	нет
28.	Как вы думаете, учащимся обычно приятно у Вас на уроках?	да	да	да	нет
29.	Вы постоянно поддерживаете высокий темп урока?	да	да	нет	нет
30.	Вы сильно переживаете невыполнение учащимися домашнего задания?	нет	да	нет	нет
31.	Вы всегда требуете четкого соблюдения дисциплины на уроке?	нет	да	нет	да
32.	Вас отвлекает «рабочий шум» на уроке?	нет	да	нет	да
33.	Вы часто анализируете свою деятельность на уроке?	нет	да	нет	да

Примечание: наибольшее количество ответов «да» в одной из колонок свидетельствует с определенной долей вероятности о преобладании у учителя стиля, названного в колонке.

Обработка данных и интерпретация

Эмоционально-импровизационный стиль (ЭИС)

Сильные стороны: Глубокие и разносторонние знания, артистизм и умение увлечь учеников своим предметом; на уроках этого педагога царит непринуждённая, эмоционально комфортная атмосфера, дети любят педагога и его предмет, активны и раскрепощены.

Слабые стороны: Будучи сами увлечены уроком и увлекая за собой класс, педагог недостаточно внимания уделяете слабым ученикам и тем, кто по каким-либо причинам мало интересуется его предметом; в результате слабые пол-

ностью выпадают из учебного процесса, а у сильных недостаточно формируются навыки системной работы над материалом. Анализ своей деятельности – это не конёк педагога, поэтому необходима помощь научного руководителя.

Рекомендации: Педагогу важно вводить в учебный процесс больше элементов контроля, больше времени уделяйте «скучным» видам работ – повторению, закреплению, отработке навыков, а также повысить требования к усвоению обучающимися знаний, особое внимание уделить слабым.

Эмоционально – методический стиль (ЭМС)

Сильные стороны: Высокая методичность, требовательность, умение интересно преподать материал, вызвав у обучающихся интерес к содержанию предмета. Обучающиеся демонстрируют отличную подготовку – прочные знания, хорошие навыки и высокую познавательную активность.

Слабые стороны: Повышенная чувствительность, зависимость от ситуации на уроке, настроения и подготовленности обучающихся. При отличной методической проработке урока его успех зачастую зависит от эмоционального отклика класса – в незнакомых или «тяжёлых на подъём» классах стиль мало эффективен.

Рекомендации: Педагогу важно стараться предоставлять обучающимся больше инициативы на уроке, сдерживать свои эмоции, особенно, если обучающиеся относятся к группе риска. Кроме того, необходимо избегать субъективизм в оценке результатов своей деятельности и помнить о том, что очень многое может дать обмен опытом с коллегами.

Рассуждающе-импровизационный стиль (РИС)

Сильные стороны: Объективность, сдержанность, требовательность, умение ясно и чётко изложить материал.

Педагог внимательно следит за усвоением знаний и сильными, и слабыми обучающимися, старается не выделять в классе любимчиков. Много времени отводит индивидуальным ответам, стремится максимально объективно оценить уровень знаний каждого. Обучающиеся любят педагога за ровное и справедливое отношение.

Слабые стороны: Недостаточно широкое варьирование форм и методов обучения, возможны проблемы с дисциплиной из-за недостаточной эмоциональной вовлеченности учащихся на уроке, замедленный темп урока.

Рекомендации: Педагогу необходимо разнообразить свой методический арсенал, больше времени выделять на коллективные обсуждения, чаще использовать эмоционально насыщенную информацию, проявлять больше терпимости к нарушениям дисциплины.

Рассуждающе-методический стиль (РМС)

Сильные стороны: Высокий методический уровень, высокая требовательность, повышенное внимание к успеваемости, высокий уровень рефлексии. Коллеги ценят педагога как отличного предметника и методиста.

Слабые стороны: Неспособность поддерживать интерес к изучаемому предмету, использование стандартного набора форм и методов обучения, чрезмерное внимание к контролю знаний в ущерб творческим формам усвоения нового. Ценим в обучающихся, прежде всего, их интеллектуальные способности, педагог может ориентироваться на умных любимчиков и отвергать неспособных. В результате при прочных знаниях обучающиеся не проявляют интереса к предмету, на уроках может складываться напряжённая эмоциональная атмосфера.

Рекомендации: Педагог должен стараться поддерживать положительный эмоциональный фон в классе, избегать полярных оценок, поощрять каждое усилие слабоуспевающих, использовать разнообразные методические приёмы, в

том числе творческие, игровые, коллективные. Рекомендуется в первую очередь обратить внимание на результаты по тестам нервно-психической устойчивости и агрессивности. Если нервно-психическая устойчивость мала, а агрессивность, напротив, слишком высокая, это свидетельствует о том, что профессиональный стресс педагога слишком высок, он с трудом справляется с повседневной нагрузкой. Чрезмерной подверженности профессиональному стрессу может способствовать и слишком высокий уровень эмпатии.

2.2. Тест на выявление тенденций к стилям педагогического общения

Если рассматривать стили общения в ракурсе двух вариантов: «дружеское расположение» или «заигрывание», то в диаде «педагог-учащийся» можно различить модели общения (О.Н. Бочарова).

Диктаторская модель «Монблан». Выражается в отстраненности от учащихся, которые для учителя представляют безликую массу слушателей. Педагогические функции сведены к информационному сообщению. Следствие такой модели – возникновение психологического дискомфорта или полное отсутствие контакта.

Модель «Китайская стена». Выражена в слабой связи между учителем и учащимися из-за отсутствия желания сотрудничать. Контакт устанавливается для подчеркивания учителем своего статуса, поэтому у учащихся отсутствует интерес к предмету и наблюдается равнодушное отношение к личности педагога.

Модель дифференцированного внимания «Локатор». Выражается в избирательном отношении к учащимся. Учитель ориентируется на определенных обучающихся: талант-

ливых, слабых и т.п. Данная модель возникает из-за неумелого сочетания индивидуального подхода с фронтальным способом обучения. Как следствие, доминанту составляет ситуативный контакт и нарушение взаимодействия в системе «учитель – ученик».

Монорефлективная модель «Тетерев». Педагог замкнут сам на себе. Речь его монотонна, отсутствует реакция на слушателя. Слышит только себя, не позволяет учащимся вступать в дискуссию. Следствием этой модели является образование логического вакуума. Учебно-воспитательное воздействие носит формальный характер, поскольку участники общения изолированы друг от друга.

Модель гиперрефлективная «Гамлет». Учителю важно, как воспринимается его информация учащимися. Межличностные отношения возводятся в абсолют, поэтому педагог постоянно сомневается в правильности своего поведения, перманентное напряжение приводит к нервному срыву, что выражается в неадекватных реакциях на действия учащихся.

Модель негибкого реагирования «Робот». Общение выстраивается по жесткому алгоритму, присутствует безупречная логика изложения материала, но при этом педагог не учитывает ситуацию и психическое состояние своих учащихся.

Авторитарная модель «Я сам». Учебный процесс фокусируется на преподавателе. Основу коммуникативного поведения составляет подавление, следствием становится безынициативность учащихся.

Модель активного взаимодействия «Союз». Это модель дружеского взаимодействия и мажорного настроения¹².

¹² Шершнёва, Т. В. Педагогика и психология высшей школы : учебно-методическое пособие для магистрантов / Т. В. Шершнёва, С. Н. Островский. – Минск : БНТУ, 2021.

Инструкция:

– Просматривая каждый из вопросов теста, отмечайте символом «+», если согласны, и символом «-», если даете отрицательный ответ. От степени объективности ответов зависит и степень достоверности результатов тестирования.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке урока даже по неоднократно пройденной теме?

2. Предпочитаете ли вы логику изложения эмоциональному рассказу?

3. Волнуетесь ли вы перед тем, как оказаться лицом к лицу с классом?

4. Предпочитаете ли вы во время объяснения учебного материала находиться за учительским столом?

5. Часто ли вы используете методические приемы, которые успешно применялись вами ранее и давали положительные результаты?

6. Придерживаетесь ли вы заранее спланированной схемы урока?

7. Часто ли вы по ходу урока включаете в него только что пришедшие в голову примеры, иллюстрируете сказанное свежим случаем, свидетелем которого были сами?

8. Вовлекаете ли вы в обсуждение темы урока учащихся?

9. Стремитесь ли вы рассказать, как можно больше по теме, невзирая на лица слушателей?

10. Часто ли вам удается удачно пошутить в ходе урока?

11. Предпочитаете ли вы вести объяснение учебного материала, не отрываясь от своих записей (конспектов)?

12. Выводит ли вас из равновесия непредвиденная

реакция аудитории (шум, гул, оживление и т.п.) среди учащихся?

13. Нуждаетесь ли вы в достаточно длительном времени (5-8 мин.), чтобы установить нарушенный контакт и вновь привлечь к себе внимание учащихся?

14. Повышаете ли вы голос, делаете ли паузу, если почувствуете невнимание к себе со стороны учащихся во время урока?

15. Стремитесь ли вы, задав полемический вопрос, самостоятельно на него ответить?

16. Предпочитаете ли, чтобы вам по ходу объяснения учебного материала задавали вопросы учащиеся?

17. Во время урока забываете ли вы о том, кто вас слушает?

18. Есть ли у вас привычка выбирать среди учащихся в классе два-три лица и следить за их эмоциональными реакциями?

19. Выбивает ли вас из колеи скептические ухмылки учащихся?

20. Замечаете ли вы во время урока изменения в настроении учащихся?

21. Поощряете ли вы учащихся вступать в диалог с вами во время объяснения темы урока?

22. Отвечаете ли вы сразу же на реплики учащихся?

23. Используете ли вы одни и те же жесты для подкрепления своих фраз независимо от ситуации?

24. Увлекаетесь ли вы монологом настолько, что вам не хватает отведенного по плану урока времени?

25. Чувствуете ли вы себя после уроков уставшими настолько, что не в состоянии повторить их в этот же день еще раз (во вторую смену)?

Обработка данных. Подсчитайте число совпадений плюсов и минусов в соответствии с приведенным ниже ключом (таблица 11) и определите свою тенденцию. Если общая

сумма совпадений составит 80% от всех пунктов по одной модели общения, можете считать выявленную склонность стойкой.

Таблица 11

Ключ теста

<i>Модели общения</i>	<i>Да «+» (№ вопроса)</i>	<i>Нет «-» (№ вопроса)</i>
Дикторская «Монблан»	4, 6, 11, 15, 17, 23	1, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24
Неконтактная «Китайская стена»	9, 11, 13, 14, 15	1, 7, 8, 12, 16, 18, 19, 20, 21
Дифференцированное внимание «Локатор»	10, 14, 18, 20, 21	2, 4, 6, 13, 15, 17, 23
Гипорефлексивная «Тетерев»	9, 11, 15, 17, 23, 24	8, 12, 16, 19, 20, 21, 22
Гиперрефлексивная «Гамлет»	3, 12, 14, 18, 19, 20, 22, 25	2, 5, 6, 11, 13, 23
Негибкого реагирования «Робот»	1, 2, 5, 6, 13, 15, 23	7, 8, 9, 11, 16, 21, 24
Авторитарная «Я – сам (сама)»	5, 10, 14, 15, 18, 24	2, 8, 16, 21
Активного взаимодействия «Союз»	7, 8, 10, 16, 20, 21, 22	1, 2, 4, 5, 6, 11, 13, 15, 17, 23

2.3. Методика изучения удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении

Методика разработана Е. Н. Степановым.¹³ Её цель - определить степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в школьном сообществе и своим положением в нем.

¹³ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020. – С. 133–135.

Педагогам предлагается прочитать включенные в тест утверждения и с помощью шкалы оценок выразить степень своего согласия с ними. Для этого педагогу следует поставить напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, которая означает ответ, соответствующий его точке зрения.

Цифры означают следующие ответы:

4 – совершенно согласен;

3 – согласен;

2 – трудно сказать;

1 – не согласен;

0 – совершенно не согласен.

1. Я удовлетворен(а) своей учебной нагрузкой.

2. Меня устраивает составленное расписание уроков.

3. Мое рабочее время благодаря собственным усилиям и действиям администрации тратится рационально.

4. Меня устраивает работа кафедры (методического объединения) и мое участие в ней.

5. У меня существует реальная возможность повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творчество и способности.

6. Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь ее реализовать.

7. Мои достижения и успехи замечаются администрацией и педагогами школы.

8. Мне нравится, что в школе идет научно-методический поиск.

9. У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения.

10. Я ощущаю в работе поддержку своих коллег.

11. Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей работы.

12. Я ощущаю доброжелательное отношение к себе со стороны администрации.

13. Я комфортно чувствую себя в среде обучающихся.

14. Я удовлетворен(а) отношением обучающихся ко мне и моему предмету.

15. В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с родителями обучающихся.

16. Мне кажется, что родители разделяют и поддерживают мои педагогические требования.

17. Мне нравится мой кабинет, оборудование и условия работы в нем.

18. Меня устраивает сложившийся нравственно-психологический климат в школе.

19. На мой взгляд, созданная в школе система научно-методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства.

20. Я доволен размером заработной платы и своевременностью ее выплаты.

Обработка данных. Показателем удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении ($У$) является частное от деления общей суммы баллов всех ответов педагогов на общее количество ответов.

Принято считать, что:

$У \geq 3$, то можно констатировать высокий уровень удовлетворенности;

$У \geq 2$, то это свидетельствует о средней степени удовлетворенности;

$У < 2$, то можно предположить, что существует низкая степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в школьном сообществе и своим положением в нем.

Наряду с выявлением общей удовлетворенности целесообразно определить, насколько удовлетворены педагоги такими аспектами жизнедеятельности образовательного учреждения как:

– организация труда (утверждение 1–4);

- возможность проявления и реализации профессиональных и других личностных качеств педагога (5–8);
- отношения с учителями и администрацией учебного заведения (9–12);
- обеспечение деятельности педагога (17–20).

Коэффициент удовлетворенности педагогов перечисленными аспектами жизнедеятельности определяется с помощью тех же вычислительных операций, но подсчитывается сумма баллов и количество ответов лишь по тем утверждениям, которые соответствуют изучаемому аспекту.

2.4. Оценка готовности педагогов к участию в инновационной деятельности школы, направленной на процесс развития профессионализма учителя

Предлагаемая методика позволяет оценить готовность педагогов к участию в инновационной деятельности школы, направленной на процесс развития профессионализма учителя.¹⁴

Инструкция:

- По шкале от 0 до 5 необходимо оценить, насколько приведенные ниже утверждения (таблица 12) соответствуют положению дел в школе, где 0 – полностью не соответствует, 5 – полностью соответствует.

Таблица 12

Утверждения для оценки

1. Цели развития школы четко определены и являются достижимыми	0 1 2 3 4 5
--	-------------

¹⁴ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

2. Цели развития школы мне понятны	0 1 2 3 4 5
3. Я имею возможность проявить свои индивидуальные способности	0 1 2 3 4 5
4. Мне предоставлена возможность принять участие в составлении программы развития школы	0 1 2 3 4 5
5. Меня устраивает система вознаграждений в школе	0 1 2 3 4 5
6. Система контроля в школе позволяет объективно оценить работу каждого педагога	0 1 2 3 4 5
7. Меня привлекает перспектива развития школы и повышения моего педагогического мастерства	0 1 2 3 4 5
8. Достижение результатов потребует от меня огромного напряжения	0 1 2 3 4 5
9. Я верю, что в коллективе в результате инновационной деятельности улучшится психологический климат	0 1 2 3 4 5
10. Инновационная деятельность школы найдет отклик среди обучающихся и родителей	0 1 2 3 4 5

Обработка данных осуществляется на основании следующей шкалы оценок:

- более 40 баллов – высокий уровень готовности;
- от 30 до 40 баллов – средний уровень готовности;
- менее 30 баллов – низкий уровень готовности.

2.5. Анкета «Совершенствование профессиональной деятельности педагога»

Для разработки индивидуальных образовательных маршрутов для педагогов на уровне школы можно использовать анкетный опрос с открытыми вариантами ответов.¹⁵

1. Ф. И. О.
2. Стаж работы. Ведущие профессиональные интересы, умения.

¹⁵ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

3. Неосновные профессиональные знания и умения.
4. Дополнительные интересы (хобби).
5. Что мешает вам работать (основные профессиональные проблемы).
6. Разделив лист на две части, слева запишите, что более всего удается в вашей работе, справа – в чем вы испытываете затруднения.
7. Где и когда вы повышали свою квалификацию. Оцените по 10-балльной шкале пользу этого мероприятия (10 баллов – очень хорошо, 1 балл – очень плохо).
8. В какой форме вы занимаетесь самообразованием и чего вам удалось достигнуть.
9. Запишите, каких достижений вы добились в этом учебном году в преподавании своего предмета, во внеклассной работе по предмету, в воспитательной деятельности, в общественно-педагогической деятельности.
10. Есть ли в вашем коллективе коллеги, которые оказывают вам профессиональную помощь, и есть ли педагоги, которым вы оказываете помощь.
11. Сколько времени у вас уходит на подготовку к одному уроку (в среднем).
12. Последнее время вы работаете над:
 - составлением новой программы;
 - разработкой новой методики;
 - написанием статьи, учебного пособия, сценария;
 - разработкой средств наглядности;
 - допишите недостающее.
13. Уроки кого из коллег вы хотели бы посещать.
14. Где, чему и у кого вы хотели бы учиться (на выезде).
15. Каких знаний вам не хватает.
16. Какие темы в рамках школьного научно-методического семинара вы предложили бы к обсуждению.

17. Какую проектную (экспериментальную) работу вы хотели бы выполнять совместно с учащимися.

2.6. Оценка удовлетворенности профессией учителя

Оценка удовлетворенности профессией учителя проводится по методике, разработанной О.М. Чоросовой, Р.Е. Герасимовой.¹⁶

Удовлетворенность профессией оценивается по восьми шкалам:

- отношение к учебному заведению;
- отношение между педагогами;
- удовлетворенность условиями труда;
- удовлетворенность педагога своим положением в коллективе;
- отношение к работе;
- отношение к обучающимся;
- отношение к руководителю;
- отношение к педагогическому коллективу.

Инструкция:

– Вам предлагается ряд утверждений, с которыми Вы можете не согласиться или согласиться частично. Вы должны выбрать один из трех предложенных вариантов ответа, который отражает ваше мнение. Затем следует поставить в колонке для ответов рядом с номером вопроса букву выбранного вами ответа.

– Не тратьте много времени на обдумывание ответов. Старайтесь представить наиболее характерную ситуацию, которая соответствует смыслу вопроса и, исходя из этого, выбирайте ответ.

¹⁶ Формирование индивидуального стиля деятельности в системе педагогического образования: монография ; под ред. Шумейко А. А. – Комсомольск-на-Амуре: Амурский гуманитарно-педагогический университет, 2017.

– Желательно не прибегать слишком часто к промежуточным ответам типа «не уверен», «нечто среднее», «трудно сказать».

– Обязательно отвечайте на все вопросы подряд, ничего не пропуская. Возможно, некоторые вопросы покажутся вам слишком личными, но вы можете быть уверены в том, что ваши ответы не будут разглашены. Отвечайте, как можно, искреннее.

Анкета

1. Решение моих жизненных проблем (интересная работа, повышение квалификации и т.д.) связано с работой в школе:

а) да; б) отчасти да; в) нет.

2. Взаимоотношения между сотрудниками на моей работе:

а) натянутые; б) зависят от обстоятельств; в) хорошие.

3. Организация труда в школе меня:

а) устраивает; б) устраивает частично; в) не устраивает.

4. Я доволен своим положением в коллективе:

а) да; б) трудно сказать; в) нет.

5. Я работаю спокойно, не испытывая напряжения, так как работа меня увлекает.

а) да; б) когда как; в) нет.

6. Кроме учебы у школьников могут быть другие важные для них проблемы:

а) да; б) затрудняюсь ответить; в) нет.

7. Я всегда, независимо от обстоятельств, сдерживаю свое обещание:

а) да; б) когда как; в) нет.

8. Взаимоотношения между членами педагогического коллектива и непосредственным руководителем:

а) напряженные; б) зависят от обстоятельств; в) хорошие.

9. Педагогический коллектив, в котором я работаю, считается дружным:

а) нет; б) трудно сказать; в) да.

10. У меня есть стремление содействовать развитию своей школы:

а) да; б) затрудняюсь ответить; в) нет.

11. Коллеги при решении педагогических задач:

а) всегда помогают друг другу; б) иногда помогают друг другу; в) решают их каждый самостоятельно.

12. Условия труда на моем рабочем месте удовлетворяют меня:

а) да; б) трудно сказать; в) нет.

13. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет большое значение:

а) нет; б) затрудняюсь ответить; в) да.

14. В целом я оценил бы свою работу как:

а) интересную; б) в чем-то интересную, а в чем-то – нет; в) неинтересную.

15. Общение с учащимися меня:

а) стимулирует; б) оставляет спокойным; в) утомляет.

16. У меня бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:

а) да; б) иногда; в) нет.

17. Непосредственный руководитель относится к новым работникам:

а) с безразличием; б) иногда с безразличием, а иногда с интересом; в) с пониманием.

18. Если ко мне обратятся за советом, какое место работы выбрать, я посоветовал бы войти в наш коллектив:

а) да; б) трудно сказать; в) нет.

19. Я считаю свою школу одной из лучших в городе (районе):

а) да; б) сложно сказать; в) нет.

20. Большинство членов нашего коллектива ладят между собой:

а) да; б) когда как; в) нет.

21. В нашем учреждении имеется хорошая возможность восстановить свои силы во время трудового дня (питание, комната отдыха):

а) да; б) трудно сказать; в) нет.

22. Я считаю, что в настоящее время мои отношения с коллегами по работе:

а) напряженные; б) нормальные; в) хорошие.

23. Я испытываю удовлетворение от своей работы:

а) да; б) иногда; в) нет.

24. С обучающимися я нахожу общий язык:

а) да; б) когда как; в) с трудом.

25. Бывает, я передаю слухи:

а) да; б) иногда; в) нет.

26. Непосредственный руководитель оказывает сотрудникам эмоциональную поддержку:

а) всегда; б) иногда; в) никогда.

27. Когда дело касается моих личных интересов, я могу забыть о своей ответственности перед коллегами:

а) да; б) когда как; в) нет.

28. Возможность осуществления моих жизненных планов в связи с работой в этом учебном заведении:

а) незначительна; б) неопределенна; в) велика.

29. Взаимоотношения между опытными педагогами и молодыми специалистами в нашей школе:

а) очень хорошие; б) зависят от ситуации; в) отсутствуют.

30. Обеспечение методической литературой, пособиями к урокам я оцениваю, как:

а) недостаточное; б) среднее; в) хорошее.

31. Свое положение в коллективе в настоящее время я определяю, как:

а) приносящее удовлетворение; б) иногда приносящее удовлетворение, иногда – нет; в) неудовлетворительное.

32. Последнее время работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:

а) да; б) иногда; в) нет.

33. Современные дети:

а) неуправляемы; б) имеют определенные достоинства и недостатки; в) независимы и талантливы.

34. Я всегда говорю только правду:

а) да; б) затрудняюсь ответить; в) нет.

35. Мое отношение к непосредственным руководителям можно определить, как:

а) напряженные; б) средние; в) хорошие.

36. Если я долгое время отсутствую на работе (болезнь, отпуск), то стремлюсь вернуться в свой коллектив:

а) да; б) когда как; в) нет.

37. Когда о нашем учебном заведении говорят в городе (районе), у меня возникает чувство:

а) гордости; б) безразличия; в) неловкости.

38. Я думаю, что педагогический коллектив помогает проявить инициативу и развить способности:

а) каждому; б) некоторым; в) никому.

39. Я считаю, что в нашем учебном заведении созданы все условия для успешной работы педагога:

а) да; б) затрудняюсь ответить; в) нет.

40. Среди коллег я пользуюсь уважением:

а) нет; б) затрудняюсь ответить; в) да.

41. Моя нынешняя работа соответствует моим интересам и склонностям:

а) да; б) частично; в) нет.

42. Участие в культурно-массовых мероприятиях с учащимися мне:

а) приносит удовольствие; б) безразлично; в) в тягость.

43. Бывает, что, разозлившись, я выхожу из себя:

а) да; б) иногда; в) нет.

44. К мнениям педагогов непосредственный руководитель относится:

а) равнодушно; б) когда как; в) с пониманием.

45. В свободное время на работе я предпочитаю заниматься делами:

а) личного характера; б) когда как; в) коллектива.

46. Если бы мне предложили аналогичную работу в другом учебном заведении, я бы согласился:

а) да; б) не знаю; в) нет.

47. Взаимоотношениями в своем педагогическом коллективе я доволен:

а) нет; б) затрудняюсь ответить; в) да.

48. В целом условия труда в школе я оценил бы как хорошие:

а) да; б) трудно сказать; в) нет.

49. Отношения коллег ко мне в данный момент меня:

а) устраивает; б) затрудняюсь ответить; в) беспокоит.

50. В последнее время моя работа мне:

а) нравится; б) трудно сказать; в) не нравится.

51. Думаю, что классы, в которых я работаю:

а) «хуже некуда»; б) средние; в) удачные.

52. Я считаю все свои привычки хорошими:

а) да; б) трудно сказать; в) нет.

53. В проведении культурно-массовых мероприятий принимает участие наш непосредственный руководитель:

а) да; б) когда как; в) нет.

54. Если бы мне сейчас представилась возможность сменить коллектив сотрудников, я бы сделал это:

а) да; б) не знаю; в) нет.

Обработка данных и интерпретация результатов осуществляется в соответствии с ключом (таблица 13).

Таблица 13

Ключ для оценки ответов

<i>№ во- проса</i>	<i>Количество баллов</i>		
	<i>Ответ А</i>	<i>Ответ Б</i>	<i>Ответ В</i>
1.	2	1	0
2.	0	1	2
3.	2	1	0
4.	2	1	0
5.	2	1	0
6.	2	1	0
7.	2	1	0
8.	0	1	2
9.	0	1	2
10.	2	1	0
11.	2	1	0
12.	2	1	0
13.	0	1	2
14.	2	1	0
15.	2	1	0
16.	0	1	2
17.	0	1	2
18.	2	1	0
19.	2	1	0
20.	2	1	0
21.	2	1	0
22.	0	1	2
23.	2	1	0
24.	2	1	0
25.	2	1	0
26.	2	1	0
27.	0	1	2
28.	0	1	2
29.	2	1	0
30.	0	1	2
31.	2	1	0

32.	0	1	2
33.	0	1	2
34.	2	1	0
35.	0	1	2
36.	2	1	0
37.	2	1	0
38.	2	1	0
39.	2	1	0
40.	0	1	2
41.	2	1	0
42.	2	1	0
43.	0	1	2
44.	0	1	2
45.	0	1	2
46.	0	1	2
47.	0	1	2
48.	2	1	0
49.	2	1	0
50.	2	1	0
51.	0	1	2
52.	2	1	0
53.	2	1	0
54.	0	1	2

Кроме того, анкета имеет шкалу лжи. Чем выше сумма баллов, набираемая по шкале, тем выше удовлетворенность педагога фактором, который данная шкала отражает (таблица 14).

Таблица 14

Шкала лжи

<i>Оценочная шкала</i>	<i>Номера утверждений</i>
Отношение к учебному заведению	1, 10, 19, 28, 37, 46
Отношение к учебному заведению	2, 11, 20, 29, 38, 47
Удовлетворенность условиями труда	3, 12, 21, 30, 39, 48
Удовлетворенность педагога своим положением в коллективе	4, 13, 22, 31, 40, 49
Отношение к работе	5, 14, 23, 32, 41, 50
Отношение к ученикам;	6, 15, 24, 33, 42, 51

Отношение к руководителю	8, 17, 26, 35, 44, 53
Отношение к педагогическому коллективу	9, 18, 27, 36, 45, 54
Шкала лжи	7, 16, 25, 34, 43, 52

Однако если сумма баллов по шкале лжи составит более 6, то результаты можно считать недостоверными.

ЧАСТЬ 3. ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ

3.1. Определение административного стиля управления

Данная методика (адаптированный вариант Е.Е. Туник) предназначена для стилей административного управления.¹⁷ Ее отличительной особенностью является то, что заключение о ведущем стиле основано на суждениях, характеризующих следующие административные сферы:

- как я управляю (руковожу) и контролирую;
- мое отношение к руководствам и правилам;
- моя реакция в кризисной ситуации;
- мое отношение к планированию.

Инструкция:

– Опросник состоит из четырех разделов, обозначенных цифрами от 1 до 4. В каждом имеется семь утверждений, обозначенных буквами от А до Ж. В ходе работы необходимо проранжировать свои ответы в буквенной форме таким образом, чтобы первое место в верхней строчке заняло такое утверждение, которое в большей мере присуще вам, а седьмое место (в нижней строчке) – то утверждение, которое вам фактически не свойственно.

– После этого рядом с буквенными ответами необходимо цифрами проставить их порядковые места от 1 до 7. Ответы для раздела 1 помещайте в первом столбце листа ответов, для раздела 2 – во втором столбце и т.д. (см. таблицу 15).

¹⁷ Туник Е. Стили управления в системе образования // Школьный психолог. – 2002. – № 02 (98).

Таблица 15

Бланк ответов и примерная форма его заполнения

Разделы							
1		2		3		4	
Управле- ние. Кон- троль	№	Правила. Ин- струк- ции	№	Кри- зис- ная ситу- ация	№	Планиро- вание	№
Е	1						
В	2						
Ж	3						
А	4						
Г	5						
Д	6						
Б	7						

Опросник

1. В повседневной жизни моего учреждения я главным образом:

А – полагаюсь на собственные способности, знания и опыт. Я, в конце концов, тот, кто считается ответственным.

Б – поддерживаю те решения и методы, которые являются результатом взаимодействия членов коллектива с авторитетными администраторами.

В – если возникают проблемы или надо решать серьезные задачи, направляю их вышестоящим администраторам для принятия решения и дальнейшего действия.

Г – позволяю членам коллектива, имеющим непосредственное отношение к данному вопросу, принять решения в сложившейся ситуации (на самом деле лучший путь – позволить профессионалу быть самостоятельным и ответственным за свои решения).

Д – организую группу (комитет) для помощи в управлении учреждением (таким образом мы создаем атмосферу сотрудничества).

Е – внимательно слушаю мнения сотрудников, анализирую их и затем принимаю управленческие решения, решаю, как надо поступить.

Ж – вовлекаю персонал в дискуссию, организую специальные рабочие группы для изучения проблемы. Я часто принимаю коллективные рекомендации и предложения.

2. Работа с инструкциями, контрактами, правилами заключается в том, чтобы:

А – распределить все письменные инструкции и методики между членами коллектива и проследить, чтобы сотрудники и специально созданный комитет использовали их для надлежащей деятельности и внесли нужные изменения.

Б – организовать группы (комитеты), если это необходимо, для того чтобы изучить предлагаемые правила, внести (или рекомендовать) соответствующие изменения, которые я часто учитываю и принимаю.

В – убрать их в папку и позволить работникам действовать согласно их профессиональным умениям.

Г – полагаться на них как на гибкие и полезные инструменты в решении школьных проблем.

Д – использовать в своих целях для установления гармоничных отношений между персоналом и администрацией.

Е – часто обращаться к правилам и инструкциям, так как они являются ценным источником информации во многих ситуациях. Руководствуясь правилами, можно предотвратить большинство проблем.

Ж – использовать их при необходимости для поддержания позитивного и твердого стиля управления. Это особенно важно, когда какой-либо сотрудник не подчиняется общим правилам.

3. В кризисной ситуации или в случае необходимости я обычно склонен к тому, чтобы:

А – командовать, взять ответственность на себя.

Б – самому разрешать возникшие проблемы, но свети к минимуму волнение некоторых сотрудников.

В – позволить сотрудникам справляться с ситуаций самостоятельно. Общие цели и задачи школы требуют моего внимания.

Г – играть по правилам, так как опытные люди составили их, основываясь на длительном применении законов на практике.

Д – поговорить (посоветоваться) с несколькими умными (опытными) людьми, прежде чем принять окончательное решение и начать действовать.

Е – провести заседание группы (комитета), который я создал для разрешения данной ситуации.

Ж – собрать всех ответственных работников, способных решать данную проблему наилучшим образом, знакомых с ситуацией и способных порекомендовать что-либо для принятия наиболее удачного решения.

4. Что касается вопросов успешного планирования, инноваций и творческого подхода, я думаю, что:

А – профессионалы должны объединиться в специально созданные комитеты, которые могут взять на себя ответственность за планирование и соответствующие изменения.

Б – давно сложившиеся и надежные порядки и процедуры в системе образования обеспечивают необходимые методы планирования или модификации существующих программ.

В – небольшой рабочей группе необходимо поставить задачу по изучению предлагаемых изменений. Их рекомендации будут рассмотрены, но, конечно, не обязательно будут приняты к действию.

Г – руководитель должен выслушать любого сотрудника, у которого возникла идея (после того как выслушаешь коллег, легче решать действительно стоящие перед школой задачи).

Д – опытные сотрудники, связанные с результатом планирования, должны нести ответственность за изменения, внесенные в план и их реализацию.

Е – за планирование и коррекцию планов полностью отвечает руководитель школы.

Ж – персонал сам определяет цели и пути решения своих ежедневных задач. Руководитель должен позволить сотрудникам использовать свой опыт и способности.

Обработка данных

Вы имеете заполненный лист ответов (таблица 15), в каждом его столбце должны стоять цифры от 1 до 7, причем каждая цифра должна встречаться только один раз. Дальнейшую обработку можно проводить с помощью специального ключа (таблица 16). Можно перенести цифры из листа ответов в таблицу-ключ. Для проверки: в каждой строке ключа должны стоять цифры от 1 до 7, ни одна цифра не должна повторяться.

Например, если в разделе 1 вы оценили утверждения «В» с помощью цифры 2, следует поставить цифру 2 рядом с буквой «В» в первой строчке таблицы. Все баллы раздела 2 помещаются во второй строчке таблицы рядом с соответствующей буквой и т. д.

Подведите итог каждой колонки, просуммировав полученные баллы. Самый низкий результат представляет ваш основной (главный) административный стиль. Следующий за ними низкий результат (второй от конца), вероятно,

будет использован вами как вторичный или запасной стиль.

Очевидно, мало кто действует в одном стиле. Обычно руководитель демонстрирует основной стиль во многих случаях и ситуациях. Вторичный стиль – в других. Иногда стиль может зависеть от отдельных людей или групп людей, с которыми мы взаимодействуем, и от того, какой реакции требует данная ситуация или люди, с которыми имеешь дело.

Несмотря на это, ответы, которые получены, могут раскрыть какие-то глубины административного стиля респондента и дать некоторые ключи для будущего изменения или улучшения в сферах планирования, управления учреждением в обычных и кризисных ситуациях.

Таблица 16

*Ключ к определению стилей
административного управления*

<i>Стиль управления</i>								
<i>№ п/п</i>	<i>Раздел</i>	<i>Демократический</i>	<i>Кооперативный</i>	<i>Ограниченное участие</i>	<i>Бюрократический</i>	<i>Невмешательский</i>	<i>Благожелательно-деспотичный</i>	<i>Авторитарный</i>
1.	Работа, управление и контроль	Б	Д	Ж	В	Г	Е	А
2.	Инструкции, правила, постановления	Г	А	Б	Е	В	Д	Ж
3.	Реакция в кризисной ситуации	Ж	Е	Д	Г	В	Б	А
4.	Планирование	Д	А	В	Б	Ж	Г	Е
	Сумма							

Чтобы проанализировать полученные результаты, необходимо записать итоги в таком порядке, чтобы самая низкая цифра была наверху, например, как это сделано в таблице 17.

Таблица 17

Пример записи результатов для анализа

<i>Администратор А</i>		<i>Администратор Б</i>	
Демократический		Властный, авторитарный	
Кооперативный		Бюрократический	
Ограниченное участие		Благожелательно-деспотичный	
Благожелательно-деспотичный		Ограниченное участие	
Властный, авторитарный		Демократический	
Невмешательский		Кооперативный	
Бюрократический		Невмешательский	

Самая нижняя цифра характеризует ваш ведущий административный стиль. Из таблицы 17 следует, что администратор А видит себя руководителем демократического стиля (наименьшая цифра – 8), следующая низкая цифра – 9 для кооперативного стиля подтверждает его основной демократический подход к административному управлению. Администратор Б верит в прямое и твердое руководство сверху (наименьшая цифра – 7 для авторитарного стиля) и, вероятно, полагается на правила и инструкции в управлении своей школой (следующая низкая цифра – 2 для бюрократического стиля).

В дальнейшем результаты диагностики можно использовать, чтобы составить свой собственный профиль: определить основной, преобладающий административный стиль в каждой области с помощью ключей.

Затем целесообразно предложить нескольким подчиненным (от 2 до 5 человек) ответить на задания опросника от имени руководителя, для того чтобы оценить стиль руководства. Если мнение руководителя и мнение сотрудников

близки, вероятно, оценка своего основного стиля руководства верна, и остается только решить, является ли данный стиль эффективным. Если мнение руководителя и мнение подчиненных значительно отличаются, важно обсудить с ними эти разногласия в открытой дискуссии.

Характеристики административных стилей

Демократический. Высший уровень демократического административного управления отражает систему взаимоотношений, для которой характерно постоянное взаимопонимание, сплоченность между администратором или управленческой группой и членами коллектива. Педагоги и административная группа вместе работают над целями, планами, методиками, проблемами. Решения принимаются всеми членами коллектива и ответственность принимают на себя все члены группы. Иллюстрацией демократического стиля может являться рабочая группа из числа руководителей и персонала, которой дано право рекомендовать и внедрять бюджетные изменения.

Кооперативный. Часть полномочий по управлению передано коллективу. Участников процесса управления консультируют по вопросам, которые, по мнению администратора, им интересны. Группа (комитет) – это тот орган, который наиболее часто используется для функционирования кооперативного стиля руководства. Обычно вопросы управления являются постоянными обязанностями членов группы (комитета). Таким образом, сотрудники являются одновременно членами органов управления. Например, решение вопросов распределения заработной платы может принимать коллегиальный орган – группа (комитет).

Ограниченное участие. Незначительная часть управленческих функций делегируется персоналу. Здесь подразумевается использование каких-либо предложений или идей, предлагаемых педагогами. Специальным рабочим группам

предлагается решить вопросы планирования и дать рекомендации. Это не значит, что все возможные предложения будут использованы руководством. Вариантом проявления этого стиля является создание исследовательских групп с целью элементарного обновления школьных принципов существования. Однако конечное решение никогда не поручается группе (комитету), принимающему участие в рассмотрении какой-либо проблемы.

Бюрократический. При этом стиле управления почти нет места сотрудничеству, кооперации или даже ограниченному участию кого-либо. Обычно основным источником управления являются официальные документы, школьные справочники, правила учреждения или другие руководства к действию. Место в иерархической структуре – это главное, и власть непосредственно связана с занимаемым местом. Здесь превалирует традиция и стабильность, изменения редки и, конечно, никогда не устанавливаются снизу. Главное отличие этого административного стиля – озабоченность рангом и продвижением в соответствии с существующими правилами и законами.

Невмешательский, хаотичный (отстраненный). Данный стиль находится в стороне от любого другого административного стиля. Это хаотичный подход администратора, который как страус прячет голову в песок в затруднительных ситуациях. Он отворачивается от тех, кто поступает неверно, позволяя каждому члену коллектива вести себя так, как ему удобно, не заботясь об объективной оценке или последствиях. Он не способствует выработке коллективных решений и не может принять на себя ответственность в экстренном случае. Одной из особенностей этого стиля является то, что подчиненные (педагоги) ничего не знают о способах контроля за дисциплиной, с которой связаны многие проблемы. Каждый педагог сам по себе решает

проблемы или терпит неудачи в зависимости от своих возможностей решать те или иные вопросы.

Благожелательный деспот. Этот администратор обычно улыбается, кладет вам на плечи руки, когда слушает вас (или делает вид, что слушает), а затем поступает так, как сам считает нужным. Такое поведение либо является исполнением заранее выбранного плана, либо приводит к запланированным результатам. Этот руководитель действительно может заботиться о чувствах людей, с которыми имеет дело, внимательно слушать какие-либо факты от сотрудников. Однако принятие решения всегда принадлежит руководителю. Одна из иллюстраций этого стиля проявляется в показных выражениях благожелательности, например: «Я слушаю вас», «Я понимаю, но...», «Мы, может быть, вскоре примем ваше предложение» или «Дайте мне еще немного времени об этом подумать». Не потребуется много времени для того, чтобы обнаружить, что это лишь отговорки, а потом услышать: «Вперед на полной скорости в моем направлении».

Властный, авторитарный. Все, кто находится под властью этого человека, никогда не принимают участия в анализе ситуации, не говоря уже о ее решении. Он всегда находится в стороне, деловой на вид, указывающий всем сверху и не выносящий никаких отступлений от собственных планов. Для этого стиля характерна видимость делегирования полномочий, но это только видимость, поручения даются в категоричной форме и всегда ориентированы на достижение цели, которую имеет руководитель. Зачастую власть используется прямо, для того чтобы достичь целей, воплотить решения и получить их признание персоналом. Например, автократ будет вести хронологические записи негативного поведения персонала, чтобы спланировать увольнение или помешать повышению по службе, если педагог не будет послушен ему, «играть на его стороне». Его

девиз: «Быть в форме или уйти». Он мало значения придает индивидуальным мотивациям. Он знает «что лучше» для учащихся, их родителей, персонала и будущего своего учреждения.

3.2. Методика «Характер управленческих отношений в образовательном учреждении»

Методика предназначена для изучения характера управленческих отношений в школе: стремится ли руководитель к рефлексии (самооценке) своей деятельности и способен ли он изменить свое решение, реагируя на критику.¹⁸

Инструкция: поставьте баллы против каждого предложения (таблица 18), используя нижеприведенную шкалу:

- 4 балла – да;
- 3 балла – почти всегда;
- 2 балла – иногда;
- 1 балл – крайне редко, никогда.

Таблица 18

Бланк ответов

№ п/п	Утверждения	Балл
1.	Директор (заместитель) доверяет мне как учителю-профессионалу достаточно трудные участки работы	1 2 3 4
2.	Руководитель школы делегирует полномочия, доверяя педагогу	1 2 3 4
3.	Выражает публично (или индивидуально) благодарность за удачно выполненную работу	1 2 3 4

¹⁸ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

4.	Замечает и оценивает в работе учителя даже незначительные продвижения в ее качестве, в его профессиональном росте	1 2 3 4
5.	Показывает вам, что только вы со своим профессионализмом в состоянии выполнить какую-то конкретную работу (роль)	1 2 3 4
6.	Если затрудняешься, руководитель всегда окажет помощь в трудной (в профессиональном плане) ситуации	1 2 3 4
7.	Руководитель замечает, когда у тебя профессиональный (эмоциональный) спад, стремится вдохновить и уверить в себе	1 2 3 4
8.	Проводит ли руководитель после управленческого совещания, семинара, педсовета обсуждение качества мероприятия с управленческой командой?	1 2 3 4
9.	Интересуется ли руководитель школы мнением учителей, родителей о целях и содержании плана развития школы (годового плана работы)?	1 2 3 4
10.	Способен ли руководитель вашей школы изменить свое решение после его обсуждения в коллективе (после дискуссии)?	1 2 3 4

По каждому вопросу выявляется «балл» руководителя, который соответствует определенному выше уровню эффективности. После обработки данных по всем вопросам определяется наиболее часто встречающийся ответ, по которому определяется качество управленческой деятельности.

3.3. Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя

Предлагаемая методика дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами мо-

жет быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя.¹⁹ В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

Инструкция:

– Перед вами опросник, составленный по типу полярных профилей (таблица 19). Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя.

Таблица 19

Опросник

<i>№ п/п</i>	<i>Факторы</i>	<i>7654321</i>	<i>Факторы</i>
1.	Наличие стратегического мышления	7654321	Отсутствие стратегического мышления
2.	Наличие управленческих способностей	7654321	Недостаток управленческих способностей
3.	Четкое понимание и принятие организационных целей	7654321	Недостаточное понимание целей организации
4.	Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7654321	Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5.	Умение принимать управленческие решения	7654321	Неумение принимать управленческие решения
6.	Наличие креативности как творческого импульса	7654321	Отсутствие креативности как творческого импульса

¹⁹ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

7.	Наличие само-контроля	7654321	Отсутствие само-контроля
8.	Умение правильно организовать деятельность подчиненных	7654321	Неумение организовать деятельность подчиненных
9.	Стремление к инновациям	7654321	Отсутствие стремления к инновациям
10.	Высокий уровень профессионализма	7654321	Недостаточно высокий уровень профессионализма
11.	Стремление к получению новой информации	7654321	Отсутствие стремления к получению новой информации
12.	Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7654321	Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13.	Способность идти на риск	7654321	Неспособность идти на риск
14.	Проявление внимания к исполнителям	7654321	Отсутствие внимания к исполнителям
15.	Умение положительно мотивировать работников	7654321	Неумение положительно мотивировать работников
16.	Наличие навыков делового общения	7654321	Отсутствие навыков делового общения
17.	Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7654321	Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18.	Учет мнений исполнителей	7654321	Невнимание к мнениям исполнителей
19.	Умение культурно вести себя	7654321	Неумение культурно вести себя
20.	Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала	7654321	Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21.	Умение влиять на других людей	7654321	Неумение влиять на других людей

22.	Наличие положительных социальных установок	7654321	Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23.	Правильное отношение к критике в свой адрес	7654321	Неправильное отношение к критике в свой адрес
24.	Стремление к личностному росту	7654321	Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25.	Применение эффективных стилей руководства людьми	7654321	Применение неэффективных стилей руководства людьми
26.	Последовательность в достижении целей	7654321	Непоследовательность в достижении целей
27.	Гуманное отношение к работникам	7654321	Безразличное отношение к работникам
28.	Наличие эмпатии	7654321	Отсутствие эмпатии
29.	Умение управлять группой	7654321	Неумение управлять группой
30.	Умение пользоваться авторитетом и властью	7654321	Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Обработка и интерпретация данных. Начальный этап обработки связан с определением суммарного результата. Затем составляется графический профиль на респондента, позволяющий визуализировать степень выраженности каждого из 30 профилей руководителя.

Уровни эффективности управленческой деятельности приведены ниже.

30–48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;

49–60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61–90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91–120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;

121–150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна:

151–179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;

180–210 баллов – эффективный руководитель.

3.4. Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности руководителя

Данный тест И. Д. Ладанова, В. А. Уразаевой поможет определить, насколько руководитель адаптирован к определенной обстановке и как проявляются его способности действовать в определенной ситуации.²⁰

Инструкция:

– На каждый вопрос возможен один из пяти предложенных ответов – «никогда» – 1 балл; «редко» – 2 балла; «иногда» – 3 балла; «часто» – 4 балла; «всегда» – 5 баллов.

– Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и напротив номера вопроса поставьте соответствующий ответ. Затем суммируйте результат ответов.

Опросник

1. Работающие с вами люди не знают, чего можно от вас ожидать.

2. Вы убеждены, что делаете совсем не то, что нужно.

3. Вы чувствуете, что не в состоянии выполнить противоречивые требования вышестоящих руководителей.

²⁰ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

4. Вы ощущаете сильную нагрузку.
5. Вам не хватает времени, чтобы качественно сделать работу.
6. Вы чувствуете, что работа оказывает давление на личную жизнь.
7. Часто вы не знаете, что вам предстоит сделать.
8. Вы чувствуете, что только власть поможет вам выполнить работу.
9. Вы чувствуете, что не можете справиться с необходимой информацией.
10. Вы не знаете, какую оценку дает вам начальник.
11. Вы не в состоянии предугадать реакцию вышестоящего начальника.
12. Ваши взгляды и взгляды начальника полностью противоположны.

Обработка и интерпретация данных:

1. Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 1-го по 3-й включительно. Вы можете набрать от 3 до 15 баллов. Результат выше 12 баллов свидетельствует о повышенной конфликтности в деятельности руководителя.
2. Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 4-го по 6-й включительно. Результат выше 12 баллов свидетельствует о наличии психологических перегрузок у руководителя.
3. Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 7-го по 9-й включительно. Результат выше 12 баллов говорит о том, что в сфере служебной деятельности руководителя имеются проблемы.
4. Суммируйте баллы, проставленные за ответы на вопросы с 10-го по 12-й включительно. Результат выше 12 баллов свидетельствует о психологической напряженности в отношениях с вышестоящим руководством.

ЧАСТЬ 4. ДИАГНОСТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

4.1. Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива

Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива проводится с помощью методики Л. Г. Почебута. Её заполняют все сотрудники группы, подразделения или организации.²¹

Инструкция:

– Просим вас оценить качества организации, в которой вы работаете. В опроснике представлены название качества и его содержательная характеристика. В бланке для ответов (таблица 20) поставьте, пожалуйста, тот балл (от 12 до 1), который, по вашему мнению, соответствует развитию данного качества в вашей организации.

Таблица 20

Бланк ответов

<i>Уровни</i>	<i>Баллы</i>	<i>Утверждения</i>
<i>Подготовленность к деятельности</i>		
1.	12	Все члены группы обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый сотрудник имеет высокий профессиональный авторитет. Группа добивается высоких показателей в труде.
	11	
	10	
2.	9	
	8	

²¹ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

	7	Большинство членов группы имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике
3.	6	В нашей группе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим самонадеянностью наносят ущерб профессиональному авторитету организации
	5	
	4	
4.	3	Сотрудники группы имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свою работу. Они часто срывают выполнение производственных заданий
	2	
	1	
<i>Направленность</i>		
1.	12	Наша группа имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым, как его собственная. Группа опирается на давние традиции, вырабатывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашей группе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие
	11	
	10	
2.	9	Перед нашей группой стоит общая задача. Каждый сотрудник старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашей группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения
	8	
	7	
3.	6	У каждого члена нашей группы существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовывать их с другими членами организации
	5	
	4	
4.	3	Наша группа существует только как официальная система, цели которой не принимаются, а часто входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность
	2	
	1	

<i>Организованность</i>		
4.	12	Наша группа способна самостоятельно управлять своей работой и досугом. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В группе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы
	11	
	10	
3.	9	Наша организация часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор нечетко представляет себе план работы и возможности каждого
	8	
	7	
2.	6	При попытках группы организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. У нас нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику
	5	
	4	
1.	3	Члены группы не могут договориться о том, как совместно организовать работу, часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В группе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У них нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с группой
	2	
	1	
<i>Активность</i>		
4.	12	Все члены нашей группы – люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач, сотрудничают и помогают друг другу
	11	
	10	
3.	9	Большинство членов нашей группы – люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Когда нужно сделать полезное для всех дело, многие активно участвуют в общей работе, помогая друг другу
	8	
	7	

2.	6	Большинство членов группы пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально
	5	
	4	
1.	3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены группы проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В группе преобладает соперничество, конкуренция
	2	
	1	
<i>Сплоченность</i>		
4.	12	В нашей группе существует справедливое отношение ко всем ее членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Группа участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены группы тесно работали друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимыми для работы инструментами. При возникновении трудностей все сплочиваются, объединяются, живут по принципу «Один за всех, все за одного». В группе велико желание трудиться совместно
	11	
	10	
3.	9	Большинство членов нашей группы стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях группа временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга
	8	
	7	
2.	6	Члены группы проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наша группа «раскисает», возникает растерянность, отчужденность
	5	
	4	
1.	3	Наша группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь пренебрежительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя
	2	
	1	

		лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в группе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы
<i>Интегративность</i>		
4.	12	При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность группы, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение
	11	
	10	
3.	9	При необходимости выработать важное решение все члены группы стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитываются мнения большинства членов группы. Решение принимается путем общего гласного согласования
	8	
	7	
2.	6	При необходимости принять важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов группы. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании
	5	
	4	
1.	3	В группе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно
	2	
	1	
<i>Референтность</i>		
4.	12	Все члены нашей группы доброжелательно настроены друг к другу. В группе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всей группы переживаются нами как свои собственные. Успехи (или неудачи) отдельных членов группы вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В группе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм. Мы испытываем гордость за свою группу
	11	
	10	

3.	9	В нашей группе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всей группы искренне переживаются нами. В группе у всех хорошее, ровное настроение.
	8	
	7	
2.	6	Большинство членов нашей группы – люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В группе относятся друг к другу критически, бывают мелочные придирки. Отношения между людьми прохладные. Настроение чаще всего подавленное
	5	
	4	
1.	3	Члены нашей группы – люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В группе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов группы вызывают зависть, неудачи – злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в группе
	2	
	1	

Таблица 21

Бланк ответов

Номер качества	Баллы
1.	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
2.	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
3.	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
4.	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
5.	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
6.	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
7.	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Обработка и интерпретация данных. Ответы всех респондентов суммируются, по каждому качеству группы подсчитывается средняя оценка по формуле:

$$m = \Sigma / n, \text{ где}$$

m – средняя оценка,

Σ – сумма ответов по отдельному качеству,

п – количество членов группы.

В зависимости от полученной средней оценки можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития (зрелости).

От 10 до 12 баллов – зрелая, сложившаяся, работоспособная и надежная группа.

От 7 до 9 баллов – группа достаточно зрелая, способная выполнять производственные задания.

От 4 до 6 баллов – группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами.

От 1 до 3 баллов – группа незрелая, велика вероятность того, что она не справится с поставленными задачами.

4.2. Диагностика организационной культуры и климата в педагогическом коллективе школы

Для диагностики организационной культуры и климата в педагогическом коллективе школы можно использовать методику Н.П. Кулакова.²²²³

Инструкция:

– Проставьте в графе анкеты (таблица 22), не помеченной *, ваш вариант ответа на каждый вопрос:

никогда – 0;

редко – 1;

часто – 2;

всегда – 3.

²² Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

²³ Гаврилин А. Обретение своего лица: О педагогической программе развития // Директор школы. – 1995. – № 3.

Анкета для заполнения

Вопросы	Ответы	
<i>Цели образования и воспитания</i>		*
1. Цели образования и воспитания в нашей школе обсуждаются		*
2. Цели инноваций поняты педагогами		*
3. В школе все знают мнение каждого по вопросам инноваций		*
4. Для педагогов значимы цели работы школы		*
5. В своей работе педагоги используют инновации		*
6. Есть необходимость в изменении условий работы педагогов	*	
7. Я полагаю, что содержание деятельности школы соответствует поставленным целям		*
8. В школе мы вместе планируем и вместе выполняем программу развития		*
<i>Содержание образования</i>	*	
1. В моем предмете я хочу изменить формы работы		*
2. Обучающиеся, у которых проблемы с педагогами, в центре моего внимания		*
3. В нашей школе педагоги много времени уделяют изучению индивидуальности обучающихся		*
4. Мотивация достижений учащихся идет через ситуацию успеха		*
5. Мне как педагогу неясна концепция развития школы	*	
6. Содержание образования совпадает с интересами обучающихся		*
7. Я за совместную деятельность педагогов и обучающихся на уроке		*
8. Директор берет на себя инициативу в инновационном процессе		*
9. У нас в школе мы чувствуем себя в одной команде		*
10. Педагоги заинтересованы в повышении квалификации		*
11. Обучающиеся могут взять инициативу в свои руки, и они имеют голос при принятии решения		*
12. В школе учитывается социально-культурное влияние социума		*
<i>Организационная структура</i>		*

1. Позиция администрации согласована		
2. Функциональные обязанности четко распределены		*
3. Администрация заботится о хорошей координации, взаимодействии всех структур и снабжает их информацией		*
4. В нашей школе порядок		*
5. Обучающиеся должны знать, что от них требуется		*
6. В школе есть определенные требования к обучающимся		*
7. Обучающимся понятна система оценок, наказаний, поощрений		*
8. Расписание меня удовлетворяет		*
9. Администрация поощряет тех, кто проявляет инициативу		*
10. В школе недостаточно информированности	*	
11. В школе нет стабильности (все меняется ради самого изменения)	*	
12. Существует преемственность в преподавании		*
<i>Микроклимат</i>		*
1. В школе можно выражать отношение ко всему, что происходит		
2. В школе есть проблемы и конфликты	*	
3. Между обучающимися и педагогами существуют доверительные отношения		*
4. У нас в школе доминирует растерянность, так как нет ясности целей (кто что должен делать)	*	
5. Есть напряженность в отношениях педагогов разных дисциплин	*	
6. Действия администрации провоцируют конфликты	*	
7. По вине администрации педагоги часто нервничают из-за стрессовых ситуаций в коллективе	*	
8. В нашей школе обучение (результаты экзаменов) важнее развития ребенка	*	
9. Наша школа прогрессивна		*
10. В нашей школе легко общаться с администрацией		*
11. Нашу школу можно назвать открытой системой		*
12. В нашей школе говорят об успехах учеников		*
13. Атмосфера школы стимулирует учеников на хорошие результаты		*
14. Дети гордятся своей школой		*
15. Я доволен работой в школе		*
<i>Результаты учебного процесса</i>		*

1. В нашей школе важен конечный результат, а не изменения в методике преподавания		
2. Педагоги работают над изменением содержания образования и его дидактическим обеспечением		*
3. Педагоги большое внимание уделяют индивидуальной работе с учащимися		*
4. Уровень образованности наших учащихся высокий		*
5. Нашим учащимся много задается на дом	*	
6. В нашей школе поощряются хорошие результаты учащихся		*
7. Требования в школе одинаковы для всех учащихся		*
8. Ученики оцениваются по их способностям и таланту		*
9. Я удовлетворен результатами развития детей		*
10. Педагоги встречаются с родителями		*
11. В школе есть единое мнение об оценке успехов учеников		*
12. Педагоги поддерживают прогрессивное продвижение учащихся		*
13. Школьные экзамены как показатель государственного стандарта, дают хорошие результаты		*

Обработка и интерпретация результатов. Из суммы баллов в левой колонке вычитите сумму баллов в правой колонке. Полученный результат будет характеризовать степень единства вашего педагогического коллектива. В свою очередь то, насколько ваш педагогический коллектив стал командой единомышленников, является основным показателем эффективности вашей управленческой деятельности. Максимально возможная сумма баллов – №*144, где № – число анкетированных педагогов.

ЧАСТЬ 5. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАТРУДНЕНИЙ В РАБОТЕ ПЕДАГОГА

5.1. Анкета «Определение затруднений педагогов при организации учебного процесса»

Анкета «Определение затруднений педагогов при организации учебного процесса» помогает администрации в анализе профессиональных дефицитов педагогических кадров.²⁴

Инструкция:

– определите степень затруднений в приведенных ниже аспектах педагогической деятельности (поставьте галочку в соответствующей графе таблицы 23).

Таблица 23

Анкета для заполнения

<i>Аспект педагогической деятельности</i>	<i>Степень затруднения</i>			
	<i>Очень сильная</i>	<i>Сильная</i>	<i>Средняя</i>	<i>Слабая или отсутствует</i>
1	2	3	4	5
Тематическое планирование				
Поурочное планирование				
Планирование самообразования и повышение педагогического мастерства				

²⁴ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

Овладение содержанием новых программ и учебников				
Умение ставить цель урока				
Умение обработать содержание материала к уроку в соответствии с поставленной задачей				
Использование эффективных форм на уроке				
Использование элементов современных педагогических технологий				
Умение провести самоанализ урока				
Проведение практических работ, предусмотренных программой				
Осуществление дифференцированного подхода к обучению				
Развитие у обучающихся интереса к предмету				
Использование межпредметных связей				
Описание своего опыта работы				

Умение провести анализ урока коллеги				
Обеспечение разумной дисциплины на уроке				
Учет, оценка знаний, умений и навыков учащихся				
Выявление типичных причин неуспеваемости учащихся				
Внедрение передового педагогического опыта, описанного в литературе				
Внедрение передового педагогического опыта коллег своей школы (другой школы)				
Организация внеклассной работы по учебному предмету				
Эффективное использование оснащения кабинета				
Работа с неуспевающими учащимися				
Работа с одаренными детьми				
Оснащение кабинета новыми				

наглядными по- собиями				
Диагностика уровня обучен- ности учащихся				
Составление ав- торской про- граммы по пред- мету или курсу внеурочной дея- тельности				
Организация научно-исследо- вательской дея- тельности с уча- щимися				

Обработка и интерпретация результатов проводится путем анализа ответов и выделения проблемных зон.

5.2. Анкета «Выявление затруднений педагога при осуществлении воспитательного процесса»

Анкета «Определение затруднений педагога при организации воспитательного процесса» помогает администрации в анализе профессиональных дефицитов за пределами урока.²⁵

Инструкция:

– Определите степень затруднений в приведенных ниже аспектах педагогической деятельности (поставьте галочку в соответствующей графе таблицы 24).

²⁵ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Складенко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020. – С. 434–435.

Таблица 24

Анкета для заполнения

Аспект педагогической деятельности	Степень затруднения			
	Очень сильная	Сильная	Средняя	Слабая или отсутствует
1	2	3	4	5
Планирование воспитательной работы				
Умение поставить цель и задачи в воспитательной работе				
Знание современных воспитательных технологий				
Введение инновационных форм воспитательной работы				
Использование современных воспитательных технологий				
Знание детской возрастной психологии				
Работа с обучающимися группы риска				
Работа с родителями обучающихся				
Проведение родительских собраний				
Индивидуальная работа с обучающимися				
Проведение классных часов, воспитательных событий				
Знание эффективных форм воспитательной работы с детьми				
Знание и использование методики коллективного				

творческого дела (по И. П. Иванову)				
Организация детей для участия в общественной жизни школы				
Система воспитательной работы классного руководителя				
Диагностика уровня воспитанности обучающихся				

Обработка и анализ результатов проводится путем анализа ответов и выделения проблемных зон.

5.3. Анкета выявления факторов преодоления профессиональных кризисов педагогов

Предлагаемая анкета позволяет выявить кризисогенные факторы и факторы преодоления профессиональных кризисов учителей.²⁶

Инструкция:

– Выразите, пожалуйста, свое отношение к приведенным суждениям (таблица 25). Если вы согласны с суждением, поставьте, знак «+»; если вы согласны лишь отчасти, то знак «±»; если вы не согласны, то поставьте знак «-».

Таблица 25

Анкета

№ п/п	Суждение	Ваш ответ
1.	Как учитель, глядя в будущее, я испытываю сомнения и безнадежность	

²⁶ Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Скляренко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.

2.	Обстоятельства на работе складываются совершенно не так, как бы мне хотелось	
3.	Я плохо понимаю, как я должен воспитывать своих обучающихся	
4.	У меня сейчас больше проблем, чем у многих других обучающихся	
5.	Я хочу лучше разбираться в жизни	
6.	Я пытаюсь влиять на педагогический процесс в школе	
7.	Часто в трудностях педагог обретает смысл своей профессиональной деятельности	
8.	Я стараюсь обсудить с другими педагогами свои проблемы	
9.	Мне трудно и неинтересно осваивать новые знания по предмету	
10.	Часто после работы я чувствую себя очень усталым(ой)	
11.	То, что раньше было для меня так важно, совершенно перестало быть таковым сейчас	
12.	К сожалению, обучающиеся плохо понимают меня	
13.	Я считаю необходимым подвергать анализу свои профессиональные взгляды и позиции	
14..	Я всегда могу придумать на уроке что-либо такое, что позволит реализовать мою задумку, идею	
15.	Я знаю, что имеет высший непреходящий смысл и как я могу реализовать его в своей профессиональной деятельности	
16.	Я с уважением отношусь к учащемуся, к его уникальности и проблемам	
17.	Я не вижу серьезной необходимости обновлять используемые методы работы	
18.	Раньше у меня было больше шансов добиться успеха, чем теперь	
19.	Все чаще я перестаю видеть положительные результаты своей профессиональной деятельности	
20.	То, что я делаю, коллеги часто понимают совершенно неверно	
21.	Я люблю знакомиться с новым взглядом на вещи, с иной позицией	
22.	Я всегда могу найти время на радость, даже на уроке	

23.	Я хочу, чтобы людям жилось лучше, и знаю, что это зависит и от меня	
24.	Я люблю праздники в школе, когда все ученики и учителя чувствуют единение	
25.	Я не знаю, что будет дальше, но мои отношения на работе слишком мало устраивают меня	
26.	Постоянные заботы, дела. У меня практически не остается времени на личную жизнь	
27.	Я требую от обучающихся, чтобы они знали то, что я им даю, хотя часто думаю, что им это вряд ли пригодится	
28.	Жизнь часто бывает ко мне несправедлива	
29.	Мое мнение о мире изменяется на протяжении жизни	
30.	Я верю, мне хватит внутренних сил, чтобы преодолеть сложности жизни	
31.	По-моему, не следует придавать слишком большое значение ошибке, которую совершает человек. Важно найти способ исправить ее	
32.	Я обдумываю с разных позиций себя, свое поведение. Часто я пытаюсь понять, как меня видят мои ученики, учителя, родители	
33.	В нашей школе вряд ли могут произойти позитивные изменения	
34.	У меня есть задумки, но нет возможностей, чтобы реализовать их	
35.	Я хочу, чтобы моя работа меньше затрагивала мое личное время	
36.	Мои профессиональные проблемы кажутся другим незначительными	
37.	Я знаю много людей, умело решающих проблемы самореализации в профессии	
38.	Если обстоятельства на работе не благоприятствуют мне, я вполне реализую себя в частной жизни, в своих хобби и увлечениях	
39.	Каждый человек может поставить перед собой цель, работать и добиться успеха	
40.	Я стараюсь обращать внимание на успехи обучающегося, а не выискивать его недостатки	
41.	То, что будет в будущем с моими обучающимися, мало зависит от меня	

42.	Меня не устраивают роли, которые заставляет играть жизнь	
43.	Я легко могу поменять свою работу	
44.	Все меньше я вижу вокруг себя умных и справедливых людей	
45.	Если я вижу, что мои действия не приводят к положительному результату, я могу остановиться и начать все совершенно по-другому	
46.	В жизни есть много прекрасных сторон, и деньги определяют очень мало	
47.	Я люблю своих обучающихся и обретаю в работе смысл и радость	
48.	Я открыто раскрываю коллегам свои проблемы, и они делятся со мной своими проблемами	
49.	Я испытываю тревогу, когда задумываюсь о своей работе в школе	
50.	Для меня важно получать за свою работу большие деньги	
51.	Я не знаю, что сегодня правильно, а что нет	
52.	Другие учителя видят в работе больше положительных результатов, чем я	
53.	Чтобы учить детей, человек должен иметь представление о разных сторонах жизни	
54.	От моего мнения и предложений зависит то, что происходит в школе	
55.	Я умею находить в своей жизни и в работе интересные, положительные моменты	
56.	Меня волнуют интересы моих обучающихся, то, что они думают, чем живут, о чем переживают	

Обработка данных. Результаты анкетирования необходимо внести в таблицу 25 по следующей схеме:

- вместо знака «+» вписать 1;
- вместо знака «±» вписать 0,5;
- вместо знака «-» вписать 0.

В таблице 26 представлен бланк для интерпретации результатов анкетирования.

Интерпретация результатов

А		Б		В		Г		Д		Е		Ж		З	
вопрос	ответ														
1		2		3		4		5		6		7		8	
9		10		11		12		13		14		15		16	
17		18		19		20		21		22		23		24	
25		26		27		28		29		30		31		32	
33		34		35		36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45		46		47		48	
49		50		51		52		53		54		55		56	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

Первые четыре столбца (А – Г) характеризуют представленность кризисогенных факторов:

столбец (А) – фактор отсутствия перспективы;

столбец (Б) – фактор негативного влияния внешних обстоятельств;

столбец (В) – фактор потери смысла жизни;

столбец (Г) – фактор отчуждения.

Для педагога, находящегося в кризисном состоянии, характерны высокие значения этих факторов. Он отчуждается от других людей, считает, что его плохо понимают. Такой педагог полагает, что внешние обстоятельства негативно влияют на его жизнь, он не в состоянии самостоятельно определять свои жизненные ориентиры. В результате педагог перестает интересоваться новым, не стремится развивать себя.

Следующие четыре столбца (Д – З) характеризуют представленность факторов преодоления кризисов:

столбец (Д) – фактор ориентации на новое, стремление на развитие;

столбец (Е) – фактор обретения самоконтроля;

столбец (Ж) – фактор обретения целей;

столбец (З) – фактор открытости миру.

Для педагога, способного эффективно преодолевать профессиональные кризисы, характерно высокое значение этих факторов. Такой педагог открыт людям, миру, его тревожат не только свои проблемы, но и проблемы других людей, которые он стремится решать. Поэтому он постоянно работает над собой, интересуется новой информацией. Все это позволяет ему лучше осознавать себя и выработать четкие цели, принимать решения и следовать им. Такой человек обретает самоконтроль, преодолевает внешние обстоятельства и эффективно реализует себя в жизни.

5.4. Карта «Затруднения педагогов»

Карта «Затруднения педагогов» предназначена для изучения профессиональных затруднений с целью оказания практической помощи в организации непрерывного образования и самообразования. По результатам заполнения карты могут быть внесены изменения и дополнения в план методической работы школы и методических объединений. Карту подготовили составители данного методического сборника на основе профессионального стандарта педагога.²⁷

²⁷ Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)" (с изм. и доп.) [Электронный ресурс] – URL: <https://base.garant.ru/70535556/> (дата обращения 27.01.2025).

Инструкция:

– Просим вас внимательно ознакомиться с вариантами ответов на вопрос: «Испытываете ли вы затруднения при ...» (таблица 27) и ответить на них.

– Кроме того, необходимо отметить вопросы, при ответах на которые вы испытывали затруднения (поставьте знак + в графе 2, 3 или 4 при положительном ответе).

Таблица 27

Карта затруднений педагогов

<i>Вид деятельности</i>	<i>Нет. Могу по-делиться опытом</i>	<i>Скорее нет, чем да</i>	<i>Скорее да, чем нет</i>	<i>Да. Хотелось бы получить помощь</i>
1	2	3	4	5
<i>1. Общепедагогическая функция. Обучение</i>				
<i>1.1. Трудовые действия</i>				
Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы				
Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего общего образования				
Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды				
Планирование и проведение учебных занятий				

Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению				
Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися				
Формирование универсальных учебных действий				
Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями				
Формирование мотивации к обучению				
Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей				
<i>1.2. Необходимые умения</i>				
Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.				
Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей				
Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде				
Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях				

включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья				
Владеть ИКТ-компетентностями (общепользовательской, общепедагогической, предметно-педагогической)				
Организовывать различные виды внеурочной деятельности (игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую) с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона				
<i>2. Воспитательная деятельность</i>				
<i>2.1. Трудовые действия</i>				
Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности				
Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера				
Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации				
Проектирование и реализация воспитательных программ				

Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)				
Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка)				
Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления				
Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации				
Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни				
Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде				
Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка				
<i>2.2. Необходимые умения</i>				
Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей				
Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их				

Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т.п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников				
Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность				
Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу				
Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях				
Находить ценностный аспект учебного знания и информации обеспечивать его понимание и переживание обучающимися				
Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т.п.				
Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач				
<i>3. Развивающая деятельность</i>				
<i>3.1. Трудовые действия</i>				
Выявление в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития				
Оценка параметров и проектирование психологически безопасной и ком-				

фортной образовательной среды, разработка программ профилактики различных форм насилия в школе				
Применение инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка				
Освоение и применение психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для адресной работы с различными контингентами учащихся: одаренные дети, социально уязвимые дети, дети, попавшие в трудные жизненные ситуации, дети-мигранты, дети-сироты, дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.), дети с ограниченными возможностями здоровья, дети с девиациями поведения, дети с зависимостью				
Оказание адресной помощи обучающимся				
Взаимодействие с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума				
Разработка (совместно с другими специалистами) и реализация совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка				
Освоение и адекватное применение специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу				
Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способно-				

стей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни				
Формирование и реализация программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирование толерантности и позитивных образцов поликультурного общения				
Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся				
<i>3.2. Необходимые умения</i>				
Владеть профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья				
Использовать в практике своей работы психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и развивающий				
Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ				
Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)				
Составить (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося				

Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся				
Владеть стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся				
Оценивать образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик				
Формировать детско-взрослые сообщества				
<i>4. Педагогическая деятельность по реализации программ начального общего образования (раздел для педагогов, работающих на уровне НОО)</i>				
<i>4.1. Трудовые действия</i>				
Проектирование образовательного процесса на основе федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования с учетом особенностей социальной ситуации развития первоклассника в связи с переходом ведущей деятельности от игровой к учебной				
Формирование у детей социальной позиции обучающихся на всем протяжении обучения в начальной школе				
Формирование метапредметных компетенций, умения учиться и универсальных учебных действий до уровня,				

необходимого для освоения образовательных программ основного общего образования				
Объективная оценка успехов и возможностей обучающихся с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста, а также своеобразия динамики развития учебной деятельности мальчиков и девочек				
Организация учебного процесса с учетом своеобразия социальной ситуации развития первоклассника				
Корректировка учебной деятельности исходя из данных мониторинга образовательных результатов с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста (в том числе в силу различий в возрасте, условий дошкольного обучения и воспитания), а также своеобразия динамики развития мальчиков и девочек				
Проведение в четвертом классе начальной школы (во взаимодействии с психологом) мероприятий по профилактике возможных трудностей адаптации детей к учебно-воспитательному процессу в основной школе				
<i>4.2. Необходимые умения</i>				
Реагировать на непосредственные по форме обращения детей к учителю и распознавать за ними серьезные личные проблемы				
Ставить различные виды учебных задач (учебно-познавательных, учебно-практических, учебно-игровых) и организовывать их решение (в индиви-				

дуальной или групповой форме) в соответствии с уровнем познавательного и личностного развития детей младшего возраста, сохраняя при этом баланс предметной и метапредметной составляющей их содержания				
Во взаимодействии с родителями (законными представителями), другими педагогическими работниками и психологами проектировать и корректировать индивидуальную образовательную траекторию обучающегося в соответствии с задачами достижения всех видов образовательных результатов (предметных, метапредметных и личностных), выходящими за рамки программы начального общего образования				
<i>5. Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования (раздел для педагогов, работающих на уровне ООО и СОО)</i>				
<i>5.1. Трудовые действия</i>				
Формирование общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира				
Определение на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных (в том или ином предметном образовательном контексте) способов его обучения и развития				
Определение совместно с обучающимся, его родителями (законными представителями), другими участниками образовательного процесса (педагог-психолог, учитель-дефектолог, методист и т.д.) зоны его ближайшего развития, разработка и реализация (при необходимости) индивидуаль-				

ного образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающихся				
Планирование специализированного образовательного процесса для группы, класса и/или отдельных контингентов обучающихся с выдающимися способностями и/или особыми образовательными потребностями на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава обучающихся, уточнение и модификация планирования				
Применение специальных языковых программ (в том числе русского как иностранного), программ повышения языковой культуры, и развития навыков поликультурного общения				
Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения				
Организация олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др.				
Применять современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы				
<i>5.2. Необходимые умения</i>				
Проводить учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной физиологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения				

Планировать и осуществлять учебный процесс в соответствии с основной общеобразовательной программой				
Разрабатывать рабочую программу по предмету, курсу на основе федеральных основных общеобразовательных программ и обеспечивать ее выполнение				
Организовать самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую				
Разрабатывать и реализовывать проблемное обучение, осуществлять связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждать с обучающимися актуальные события современности				
Осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе				
Использовать современные способы оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)				
Использовать разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования и среднего общего образования				
Владеть основами работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием				

Владеть методами убеждения, аргументации своей позиции				
Устанавливать контакты с обучающимися разного возраста и их родителями (законными представителями), другими педагогическими и иными работниками				
Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения				
<i>6. Иные профессиональные дефициты педагога</i>				
Допишите...				

Обработка и анализ результатов проводится путем анализа ответов, выделения сильных и проблемных зон педагогической деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баранова, Э. А. Диагностика познавательного интереса у младших школьников и дошкольников / Э.А. Баранова. – Санкт-Петербург: Речь, 2005. – 128 с.
2. Вотякова, К. Методики диагностики учебной мотивации / К. Вотякова // Яндекс. Учебник. – 2021. – 3 апреля. – URL: <https://clck.ru/3G3c9d> (дата обращения: 21.01.2025).
3. Гаврилин, А. Обретение своего лица: О педагогической программе развития / А. Гаврилин // Директор школы. – 1995. – № 3.
4. Маркова, А. К. Психологические особенности индивидуального стиля деятельности учителя / А. К. Маркова, А. Я. Никонова // Вопросы психологии. – 1987. – № 5. – С. 40–48.
5. Маркова, А. К. Психология труда учителя: кн. для учителя / А. К. Маркова. – М.: Просвещение, 1993.
6. Овчарова, Р. В. Практическая психология образования: учеб. пособие / Р. В. Овчарова. – Москва: Издательский центр «Академия», 2003.
7. Педагогическая диагностика: история, теория, современность: материалы II Международной научно-практической конференции / отв. ред. О.А. Кочергина [Электронный ресурс]. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГУЭ (РИНХ), 2022.
8. Педагогическая диагностика: методы и методики / сост. Е. В. Мухачёва, Т.А Наумова. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2020. – 425 с.
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]

– URL: <https://base.garant.ru/70535556/> (дата обращения 27.01.2025).

10. Сборник диагностических материалов по изучению психологических особенностей педагогов в системе психолого-педагогического сопровождения в образовательных организациях региона / Сост. Е. А. Викторова, Н. И. Скляренко. – Белгород: Белгородский региональный центр психолого-медико-социального сопровождения. – 2020.
11. Туник, Е. Стили управления в системе образования / Е. Туник // Школьный психолог. –2002. – № 02 (98)
12. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – Москва: Изд-во Института психотерапии, 2002.
13. Формирование индивидуального стиля деятельности в системе педагогического образования: монография ; под ред. А. А.Шумейко. – Комсомольск-на-Амуре: Амурский гуманитарно-педагогический университет, 2017.
14. Фуряева, Т. В. Психолого-педагогическая диагностика: учебное пособие / Т. В. Фуряева. – Москва : Издательство Юрайт, 2024.
15. Шершнёва, Т. В. Педагогика и психология высшей школы : пособие для магистрантов / Т. В. Шершнёва, С. Н. Островский. – Минск : БНТУ, 2021. – 106 с.

Методические рекомендации рассмотрены на заседании факультета управления развитием образования КАУ ДПО «АИРО имени А.М. Топорова» (Протокол № 1 от 14.01.2025)