

Контрольно-диагностические методы в школьном инновационном менеджменте

К контрольно-диагностическим методам относятся наблюдение, беседа, анкетирование, заслушивание, тестирование, хронометрирование, изучение школьной документации, изучение результатов деятельности. Их общее свойство – направленность на непосредственное изучение управляемого объекта, сбор и систематизацию фактического материала о процессе и результатах работы образовательной системы. Эмпирический характер познания, присущий методам этой группы является важной предпосылкой достоверности выявленных фактов.

Наблюдение является наиболее распространенным контрольно-диагностическим методом, с помощью которого объект управления изучается в различных условиях без вмешательства в его существование. Наблюдение широко применяется и на бытовом уровне, обеспечивая информацией стихийно протекающий процесс познания. Однако при стихийном наблюдении в силу особенностей человеческого внимания многие детали от наблюдателя ускользают, а другие детали быстро забываются, не образуя целостной системы знаний об объекте. Наблюдение как контрольно-диагностический метод познания управляемого объекта имеет целенаправленный характер, оно осуществляется по определённому плану, его результаты фиксируются, а в конце наблюдения собранные данные обобщаются.

К достоинствам наблюдения относятся его доступность и возможность самому менеджеру непосредственно ознакомиться с объектом изучения. Недостатки наблюдения в школьном инновационном менеджменте состоят в том, что:

- на достоверность результатов сильно влияют личностные особенности наблюдателя, его интересы, убеждения и стереотипы;
- достоверность полученных результатов чаще всего прямо пропорциональна длительности наблюдения (чем дольше проводилось наблюдение, тем статистически достоверней данные, полученные с его помощью); как правило, школьный менеджер испытывает острый дефицит времени, что также может негативно сказаться на достоверности результатов наблюдения;
- личным наблюдением физически невозможно охватить все моменты управляемого процесса, а это значит, что многие факты всё равно останутся неустановленными.

Анкетирование – метод сбора информации с помощью анкет – специально разработанных вопросников, на которые требуется дать письменные ответы. Анкетирование наиболее эффективно, если менеджеру требуется выявить коллективное мнение по каким-либо вопросам работы школы, а также интересы и потребности значительного количества людей. В зависимости от цели анкетированию могут подвергаться педагоги, учащиеся, их родители, представители ближайшего социального окружения. Применяя этот метод, следует пом-

нить, что результаты анкетирования, даже полученные на больших выборках, отражают мнения, установки, стереотипы мышления и восприятия респондентов, особенности данной социальной группы, а поэтому они могут значительно расходиться с установленными научными фактами.

С помощью анкетирования можно за относительно малый отрезок времени охватить опросом большое количество людей, а стандартные формулировки вопросов в анкетах позволяют сравнительно легко обрабатывать полученные данные. Однако при анкетировании исключается возможность корректировки формулировок вопросов. Поэтому важным условием эффективности этого метода является достаточное качество используемого вопросника (ясность для опрашиваемого сути вопросов, возможность дать на них однозначные ответы или выбрать приемлемый вариант ответа из предложенных альтернатив, а также избегание вопросов, провоцирующих заведомо лживые ответы).

При проведении массовых анкетирований фактором, снижающим правдивость ответов, становится мнение других людей (например, заполняя анкету одновременно с другими людьми, человек может списать ответ у соседа, чтобы «не выделяться», или наоборот: ответить по-другому из желания отличиться, а вовсе не потому, что он действительно считает иначе).

Беседа (диагностическая беседа) – контрольно-диагностический метод, при котором получение информации происходит в режиме индивидуализированного диалога. Как и любой метод, беседа преследует определённую цель, а её результаты анализируются. Как и анкетирование, она проводится на основе предварительно разработанных вопросов, однако формулировки и последовательность вопросов задаются не жёстко, они могут варьироваться. К условиям успешности беседы относятся её индивидуальный характер («с глазу на глаз»), сосредоточенность менеджера на собеседнике, создание доверительной обстановки, умение менеджера стимулировать речевую активность опрашиваемого, не отвлекаясь при этом от поставленной диагностической цели.

Диагностическая беседа, по сравнению с анкетированием, имеет ряд преимуществ, обусловленных наличием непосредственного контакта с опрашиваемым человеком. К ним относятся возможности:

- управлять влиянием на ответы опрашиваемого внешних раздражающих факторов (избежать присутствия третьих лиц; выбрать наиболее подходящие обстановку, освещение, время; изменять интонацию при формулировании вопросов и т.д.);
- менять формулировку вопросов по ходу опроса, делая их более «удобными» для отвечающего;
- задавать уточняющие вопросы, добываясь более конкретных ответов;
- использовать невербальные каналы общения для создания установки на искренние ответы;
- отслеживать информацию, которая транслируется опрашиваемым по невербальным каналам общения (например, по характерным жестам, взгляду, позе человека в ходе беседы можно выявить его эмоциональное состояние, распознать неискренние ответы);

- ситуативно расширять или сужать круг вопросов, в зависимости от характера и объёма информации, которой владеет опрашиваемый и которой он готов в данный момент поделиться.

Беседа незаменима, если менеджеру нужно составить наиболее полное представление об индивидуальных качествах сотрудника, что особенно важно при приёме на работу, назначении на новую должность, переводе на новый участок работы. Кроме того, в некоторых ситуациях необходима доверительная беседа с сотрудниками, владеющими скрытой или специально скрываемой от начальства информацией об управляемом объекте, хорошо осведомлёнными о настроениях и неслужебных взаимоотношениях в коллективе.

Недостатки диагностической беседы связаны с индивидуальным характером осуществляемого с её помощью опроса. Беседа не позволяет опросить сразу несколько человек и при этом требует достаточно много времени (по оценкам опрошенных нами директоров и завучей, для достижения диагностического эффекта беседа должна занимать минимум 15 минут). Для проведения беседы необходим определённый психологический настрой, что предполагает специальный выбор места и времени, а также нежелательность открытого фиксирования получаемых ответов. Кроме того, успех этого метода зависит от уровня коммуникативных умений обоих участников беседы. Наконец, значительная вариативность формулировок вопросов и ответов затрудняет обработку результатов беседы.

Заслушивание – метод, позволяющий руководителю получить информацию от менеджеров иерархически более низкого уровня, осуществляющих непосредственное управление структурными элементами, подсистемами, входящими в управляемый объект, либо subprocessами, обеспечивающими осуществление основного процесса. Так, при использовании этого метода директор школы может заслушивать доклады своих заместителей, руководителей методических объединений, лидеров экспертных и инновационных групп; заместитель директора по УВР может заслушивать педагогов в рамках проводимого тематического контроля и т.д.

Заслушивание может входить в структуру делового совещания либо применяться индивидуально.

Достоинства метода заслушивания связаны главным образом с тем, что информация на вышестоящий уровень управления поступает от компетентного в данном вопросе лица, осуществляющего управленческие функции и отвечающего за работу структурного подразделения в пределах своих полномочий. При заслушивании информация доводится до руководителя в структурированном виде, в ней могут присутствовать результаты статистической обработки данных и предварительные аналитические выводы, что существенно упрощает дальнейшую работу с поступившей информацией. Заслушиваемому лицу можно не только задать уточняющие вопросы, но и высказать оценочные суждения, предложения и требования, сочетая тем самым контроль с коррекцией.

Недостатки заслушивания обусловлены зависимостью достоверности получаемых данных от личностных особенностей заслушиваемого лица как непо-

средственного источника информации. Факторы, негативно влияющие на достоверность информации при заслушивании, мы подразделяем на три основных группы: факторы имиджа, факторы компетентности и факторы манипулирования. Искажающее действие факторов имиджа проявляется в стремлении заслушиваемого лица соответствовать некоему идеальному образу; в этом случае субъект будет, например, преувеличивать успехи и преуменьшать недостатки в своей работе и управляемом им процессе. Влияние факторов компетентности состоит в том, что достоверность докладываемой информации зависит от компетентности докладчика; допущенные лично им ошибки в выявлении и оценивании существенных фактов приведут к ошибкам на вышестоящих уровнях управления. Факторы манипулирования сказываются при наличии у заслушиваемого лица желания добиться от вышестоящего руководства некоторых действий или бездействия, вследствие чего информация подаётся им тенденциозно (например: подчёркивается роль отдельных сотрудников с целью добиться для них наград и привилегий; намеренно занижается ценность педагогического новшества, чтобы начальник не принимал решения о его внедрении и т.д.).

Хронометрирование – метод измерения времени, затрачиваемого на выполнение работы, на те или иные её этапы, действия, операции. В результате хронометрирования выявляется хронометраж изучаемого процесса или его отдельного элемента. В зависимости от величины хронометрируемого процесса и стоящей перед менеджером цели познания, время может измеряться в часах, академических часах, минутах, секундах.

Данные, полученные методом хронометрирования, в дальнейшем сопоставляются с эталонными режимами и графиками, с нормативами учебной нагрузки, с имеющимися в распоряжении образовательной системы временными ресурсами и т.д. Благодаря такому сопоставлению можно, например, сделать выводы о степени оптимальности расхода исполнителями своего рабочего времени. Хронометрирование, проведённое до и после реализации новшества, покажет, как изменились затраты времени на реализацию управляемого процесса в результате нововведения.

Данные хронометрирования находят применение в решении не только диагностических, но и прогностических задач. Хронометрические срезы отдельных фрагментов процесса дают менеджеру информацию о суммарных затратах времени на весь процесс, на совокупность тех или иных повторяющихся в процессе действий, выявляют наиболее продолжительные этапы, что помогает в дальнейшем оптимизировать сроки исполнения при проектировании процесса. Хронометрирование, проведённое на стадии локальной апробации вводимого новшества, позволяет обоснованно установить сроки планируемой полномасштабной реализации инновационного проекта, а также при необходимости скорректировать способы действий, чтобы добиться гарантированного результата.

Изучение школьной документации (устава школы, личных дел учащихся, дневников, медицинских карт, планов работы, классных журналов, отчётов,

аналитических справок и т.д., а также финансово-хозяйственной документации) позволяет охватить изучением значительный объём данных. Это достоинство дополняется удобством поиска и обработки необходимой информации, которая в документах представлена в уже систематизированном виде и, как правило, в стандартных формах. Ещё одно достоинство метода изучения школьной документации обусловлено достаточно длительными сроками архивного хранения ряда школьных документов: возможность обращения к прошлому документально зафиксированному опыту и поиск в нём причин сегодняшних проблем и путей их разрешения.

Недостатки метода изучения школьной документации проявляются, в основном, в двух аспектах:

- стандартизация и деловой стиль документов вводят жёсткие ограничения на характер и количество документально фиксируемых фактов, вследствие чего не фигурирующие в документе факты остаются вне поля зрения менеджера, а именно они могут оказаться особенно важными для познания новых свойств и явлений в управляемом объекте;

- в документе могут присутствовать искажения фактов, которые вводят в заблуждение человека, изучающего документ (фактическая достоверность документов может пострадать, например, из-за стремления «казаться лучше, чем на самом деле» или из-за элементарной небрежности в ведении документации).

Изучение продуктов деятельности – контрольно-диагностический метод, при котором предметом изучения являются сочинения, рисунки, стенгазеты, поделки и другие ученические работы, а также продукты деятельности взрослых участников образовательного процесса. Так, помимо разнообразных ученических работ предметами изучения могут быть: элементы эстетического оформления класса-кабинета, изготовленные учителем лично или при его участии, под его руководством; продукты деятельности, отражающие увлечения педагогов, увлечения родителей и семейные увлечения, а также различного рода достижения и т.д.

Продукты деятельности материальны, их наличие и количество легко проверить, в отличие от их зафиксированных документальных отражений, в которых описания предметов вполне могут не отражать некоторые важные в данный момент параметры, а количественные показатели могут быть случайно или намеренно искажены. Необходимость этого метода в школьном менеджменте определяется ещё и тем, что с его помощью можно не только установить наличие и количество продуктов деятельности, но и выявить специфические свойства, характеризующие личность субъекта, создавшего тот или иной продукт.

Тестирование – метод, в процессе применения которого испытуемые выполняют определенные действия по заданию проверяющего. В настоящее время для школы разработано множество тестовых методик, позволяющих выявить уровень обученности по различным предметам, уровень личностного развития учащихся и педагогов, изучить и оценить способности, интересы и потребности участников образовательного процесса. Всё более широкое распро-

странение получает компьютерное тестирование, позволяющее существенно облегчить и ускорить проверку и первичную обработку результатов. Однако до сих пор в массовой практике существует проблема соответствия тестовых заданий фактическому содержанию образования по той или иной учебной дисциплине. В частности, тестовый контроль при проверке усвоения учащимися содержания образования наиболее успешно выявляет знания, однако он не всегда столь же эффективен при проверке владения умениями и навыками практических действий. Ещё ниже его эффективность при выявлении опыта творческой деятельности. Наконец, современные тесты обученности практически не рассчитаны на выявление опыта ценностных отношений учащихся.

Эти недостатки тестового контроля нередко приводят к невозможности применения уже имеющихся тестов для изучения результатов инновационной деятельности. Поэтому перед школьным инновационным менеджментом и педагогами-инноваторами достаточно остро стоит проблема разработки тестов, адекватных вводимому новшеству, либо адаптивного использования имеющихся в наличии контрольно-диагностических методик.