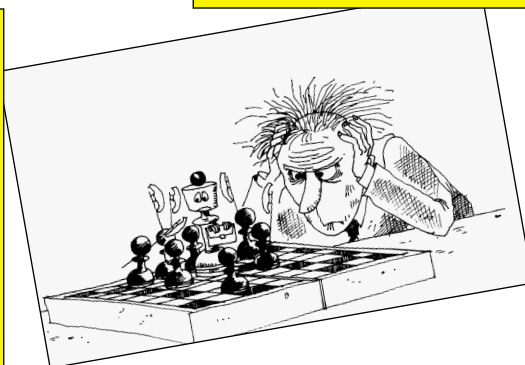


**Новое в планировании  
программы развития  
образовательного учреждения**  
(Педагогическая диагностика как движущая сила  
развития образовательного учреждения)

Л.М. Денякина



Вопрос о выделении видов управленческих действий или общих функций управления из общего содержания управленческой деятельности до сих пор вызывает определенные споры и дискуссии в научном мире. Спорят о количестве важнейших действий, их составе и т.д. Однако практически все ученые и практики уделяют должное внимание такому виду управленческой деятельности, как **планирование**. И это не случайно. Если согласиться, что главным назначением управления в социальных организациях (а образовательное учреждение – одно из них) является обеспечение целенаправленности и организованности совместной деятельности, становится очевидным, что обойтись без планирования, порождающего организационные цели, а стало быть и возможность целенаправленной деятельности, никак нельзя.

Психологическая наука рассматривает планирование в качестве одной из главных функций всякого человеческого мышления (наряду с анализом и рефлексией), т.е. планирование, конечно, не является признаком только управленческой работы. Его наличие – одно из величайших преимуществ человека перед животными (стоит вспомнить широко известные рассуждения К. Маркса об отличии самого бездарного архитектора от самой «талантливой» пчелы: человек способен сознательно предвосхищать результаты своей деятельности, строить планы). Однако планирование как вид управленческого действия

имеет очень существенную особенность – разговор идет о планировании субъектами управления образовательным учреждением не только своей собственной деятельности, но и деятельности других людей, всего коллектива.

Планирование призвано **преодолеть неопределенность**, всегда присущую жизнедеятельности такого сложного организма, как современное образовательное учреждение (детский сад, школа-детский сад, прогимназия и т.д.), и соответственно – **придать определенность и четкую направленность, устремленность всей его деятельности**. Именно на основе планирования происходит упорядочение работы учреждения, а **упорядочение системы** является одним из главных признаков управления как вида деятельности.

Планирование призвано на основе **анализа и прогноза** как внешних, так и внутренних обстоятельств смоделировать **образы желаемого будущего состояния учреждения**, начиная от самого общего и соответственно еще нечеткого **видения желаемого будущего** и кончая вполне определенными, проверяемыми, операционально заданными **целями функционирования и развития учреждения**. За это «отвечает» такое входящее в структуру планирования действие, как целеполагание. Целеполагание как **выбор цели, принятие решения о цели** опирается на внутренние, происходящие в сознании субъектов управления **процессы формирования образа цели** – процессы целеобразования.



Планирование призвано определить средства достижения цели, их состав и логическую структуру, последовательность, необходимые ресурсы и условия, исполнителей и их взаимодействие, сроки; определить содержание, методы, результаты деятельности. Другими словами: **планирование призвано дать ответ не только на вопросы: кто, что, когда** (как это было раньше), но и **каким образом, с какими ресурсами и с какими результатами должен будет делать что-либо намеченное.** Объединение решения о целях с решением о порядке их реализации порождает различные планы (а также программы, проекты и т.д.).

Планирование призвано определить сущность деятельности, требования к ее процессу и результатам, критерии и показатели оценки.

Планирование призвано создать условия для успешного осуществления не только образовательной и обеспечивающей, но и управленческой деятельности. Именно план задает основы организации, координации, интеграции деятельности. Именно план, утверждаемые им ценности, принципы и цели служат основой для руководства, мотивации совместной деятельности, для придания ей смысла и значимости. Именно плановые

показатели будут служить основанием не только планирования, но и осуществления контроля, обратной связи в управлении.

Грамотное планирование позволяет правильно сориентировать всю управленческую деятельность, помогает добиться хороших результатов и сэкономить время.

**Наиболее крупным и комплексным нововведением в планировании развития образовательного учреждения является педагогическая диагностика.** Важной особенностью освоения данного нововведения стало то, что оно осуществлялось с помощью специально подготовленных учеными научно-методических рекомендаций\*.

За время реализации этого нововведения (с начала 90-х годов) накоплен богатый опыт.

Влияние программы развития на жизнедеятельность образовательного учреждения приводит к целому ряду **нововведений в планировании:**

- при разработке программы развития в обязательном порядке проводится анализ состояния и прогноз вероятных направлений изменения окружающей среды;

- разработка программы строится на основе представления о завтрашнем социальном заказе;

\* Речь идет о брошюре В.С. Лазарева и М.М. Поташника «Как разработать программу развития школы» (М., 1993) и фундаментальном пособии коллектива сотрудников Института управления РАО под их же редакцией «Управление развитием школы» (М., 1995).

– последний будет адресован учреждению (прогнозирование такого заказа – важное управленческое нововведение);

– разработка программы стимулирует самоанализ и самооценку достижений образовательного учреждения, его конкурентных преимуществ (что, кроме всего прочего, способствует повышению самоуважения и сплоченности коллектива);

– программа развития школы базируется на специальной технологии проблемно-ориентированного анализа.

Мы не только использовали предложенные инновации в планировании, но и нашли **другие технологии в подготовке программы развития, без которых, на наш взгляд, обходиться просто нельзя.**

Большие перемены в нашей стране ставят образовательные учреждения перед множеством сложных проблем, к решению которых многие руководители недостаточно подготовлены.

Еще недавно руководитель образовательного учреждения, как, впрочем, и большинство других учреждений в России, имел по сути лишь одно право (оно же и было обязанностью): исполнять полученные «сверху» указания и обеспечивать работу своего учреждения в четкой определенных границах. Тем не менее были руководители, которые и тогда сумели добиться многого.

Так что дело вовсе не в том, что прежние руководители были плохи, а теперь предстоит воспитывать вместо них новых, творчески мыслящих, инициативных. Просто в нынешних условиях так, как раньше, работать уже нельзя, даже если прежде работали хорошо. Просто сейчас надо работать совсем по-другому.

Вряд ли найдется хоть один руководитель образовательного учреждения, который бы не хотел, чтобы его деятельность была успешной. Но одним это удастся лучше, другим – хуже. И ведь тот, кому «удается хуже», совсем не обязательно плохой педагог или плохой руководи-

тель. Просто руководитель, управленец – это профессия. И так же, как профессии педагога, ей нужно учиться. Особенно сегодня, когда перемены в образовательных учреждениях происходят с невиданной прежде скоростью, а права и ответственность руководителей и педагогов таковы, что несколько лет назад этого и вообразить было нельзя (а многие из тех, кто получил эти права и эту ответственность, не могут осознать их в полном объеме и до сих пор).

Современные руководители, педагоги должны овладевать новыми технологиями, методами, формами и средствами в управлении.

Основной заботой руководителя является повышение результативности образовательного учреждения. А для этого необходимо грамотно спланировать деятельность своего коллектива.

Сегодня нельзя забывать, что развивающееся образовательное учреждение значительно отличается от учреждений, целью которых является стабильное поддержание какого-то совершенно определенного заведенного порядка функционирования. Прежние подходы к управлению образованием не позволяют достичь желаемых результатов. Нужны новые подходы, которые могут перевести образовательное учреждение из разряда функционирующего в разряд развивающегося. Процесс развития – движение вперед, связывающее одновременно все компоненты деятельности образовательного учреждения.

Такая программа дает возможность увидеть, как достижения педагогической науки (приоритетного направления) и инновации практики воплощаются в комплексной программе развития. Именно в развивающихся учреждениях возрастает исследовательский компонент учебно-воспитательного процесса, аналитико-оценочный прогноз потенциальных возможностей учреждения с учетом анализа текущей деятельности, повышается роль педагога во взаимодействии с ребенком в достижении целей образовательного учреждения.

При таком раскладе можно обеспечить программно-целевой подход в развитии воспитательно-образовательного процесса. Такой план позволяет уйти от устаревших рутинных требований и прогнозировать в определенной последовательности развитие образовательного учреждения.

Планирование – разработка системы предстоящей деятельности, процедура формирования ее целей и задач. Это динамический процесс, нуждающийся в постоянном развитии и поправках. Чтобы спланировать будущую деятельность – определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения, – директор, завуч, заведующая, методист выстраивают цели своего учреждения, не понимая, что их нельзя придумать, их просто диктуют сама жизнь и само общество в целом. Для этого необходимо не просто подготовить анализ работы учреждения, как этого требуют вышестоящие органы образования, а увидеть проблемы и перспективу его развития. А осуществить это можно путем сбора и тщательного анализа информации, которая складывается из следующих источников:

- какова территория микрорайона, города, которая будет задействована в педагогической деятельности вашего образовательного учреждения;

- каков социальный заказ населения и будет ли ваше учреждение (с выбранным вами направлением) востребовано общественностью;

- оценка деятельности учреждения за последние 3 года;

- влияние педагогической диагностики на воспитательно-образовательный процесс, поскольку большинство руководителей, ставя перед коллективом задачи, не представляют себе, кто из педагогов готов к их реализации, а кому необходимо повысить свою квалификацию по проблематике, выбранной этим учреждением. Не зная творческого потенциала, профессионального уровня своего педагогического коллектива, нельзя определить цели и задачи образователь-

ного учреждения, так как кадры – это первично, а стратегия и тактика – вторичны;

- статистика детей по количеству и качественному составу за 3 года;

- социальный статус семей, дети которых посещают ваше учреждение в течение последних 3 лет;

- договорные отношения с заинтересованными организациями в вопросах организации, обучения и воспитания ребенка;

- анализ воспитательно-образовательной работы учреждения за 3 года.

Именно изучение перечисленных выше вопросов поможет правильно определить направление в работе.

Большинство образовательных учреждений (особенно дошкольных) допускают одну и ту же ошибку – определяют какое-либо направление в работе, но не продумывается, получит ли оно продолжение при переходе ребенка в школу. Например: дошкольное образовательное учреждение углубленно работает по эстетическому направлению. В школе же оно реализовано недостаточно и таким образом не получает своего продолжения. Сам собой возникает вопрос: зачем эта работа углубленно осуществлялась на дошкольном этапе? Вот поэтому-то и важно определиться с выбором образовательного учреждения, где нужно вам направление будет иметь продолжение и развитие, и это должно быть закреплено договорными отношениями (школа, музей, балетная студия, выставочный зал, встречи с художниками, выработка конкретных программных требований по тому или иному направлению вместе со школой). Таким образом, выбранное вами направление получит свое развитие в русле преемственности.

*(Продолжение следует)*

*Людмила Митрофановна Денякина –  
доцент кафедры начального и дошкольного  
образования Академии ПК и ПРО, г. Москва.*