

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ярулов Александр Анатольевич,

доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, профессор кафедры управления образовательными системами имени Т.И. Шамовой Московского педагогического государственного университета (МПГУ), Москва

В СТАТЬЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНО АПРОБИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

- психолого-педагогическая диагностика • управление образовательной организацией
- функции и уровни организации • распределённая согласованная ответственность

В психологическом знании диагностика (греч. *diagnostikos* — распознавание) традиционно рассматривается как обследование человека в целях изучения и определения индивидуальных особенностей его психосоциального развития: способностей, личностных черт, мотиваций, отклонений от психической «нормы» и т.д.

В педагогике под диагностикой понимается совокупность приёмов контроля и оценки, направленных на решение задач оптимизации учебного процесса, дифференциации учащихся, а также совершенствования образовательных программ и методов педагогического воздействия.

В управлении образованием основным предназначением диагностики выступает оценка эффективности процесса управления, которая определяется в первую очередь эффективностью организации обучения и воспитания, удовлетворённостью участников процесса образования педагогически организованным взаимодействием.

Хотя в данных определениях и заложены элементы дифференциации, складывается впечатление, что они (определения) вносят

в управленческое сознание сумятицу и сумбурное понимание роли диагностики, не позволяя обеспечить оптимальное воплощение совокупного множества продуктивных идей в практику управления системами образования.

Так, в психолого-педагогическом и управленческом знании отмечается, что диагностика вне зависимости от дифференциации становится эффективной только при организации последовательно выстроенной системы действий: обследование > анализ > рефлексия > организация и контроль (коррекция, обогащение и воплощение развивающих условий) > повторное обследование > сопоставление результатов > рефлексия > и вновь ... по ступеням восхождения — к оптимальным уровням функционирования и развития.

Практическая разработка и многолетняя апробация в выше обозначенной системе действий позволила осуществить переход на интегративно-дифференцированный подход к организации диагностики на всех уровнях образовательного взаимодействия. Что повлекло за собой изменения прежде всего в смысловом понимании целей, задач, функций и принципов диагностирования,

стоящих перед организаторами управленческих процессов в образовании.

В осмысленном понимании целей в первую очередь нас должна интересовать цель обеспечения *социально-психологического благополучия субъектов образовательного процесса*.

Социально-психологическое благополучие, с точки зрения субъективного позитивного восприятия, переживания и оценки человеком своего актуального состояния, интерпретируется как интегральное системное состояние человека или группы, представляющее собой сложную взаимосвязь физических, социальных, психологических, культурных и духовных факторов, влияющих на степень удовлетворённости/неудовлетворённости своим пребыванием в той или иной обстановке (в семье, классе, школе и т.п.).

Следовательно, диагностика должна быть направлена прежде всего на выявление степени удовлетворённости/неудовлетворённости человеком своим пребыванием в конкретной образовательной организации. Поэтому анализ состояния благополучия/неблагополучия должен осуществляться в контексте оценивания применяемых в конкретной образовательной организации программ, планов, технологий, форм и способов с точки зрения того, как данная педагогическая система обеспечивает условия, необходимые для сохранения и укрепления здоровья, для успешного личностного развития и самореализации школьников и педагогов.

Отсюда формулируется следующая цель диагностики — оценка осуществления обогащающих процессов саморегуляции деятельности субъектов на основе оказания психолого-педагогического содействия педагогам и учащимся в изучении, понимании и определении своих сильных сторон и индивидуальных проблем, того, что необходимо предпринять для их разрешения, каким образом и в каком направлении необходимо поддерживать индивидуальный уровень успешности.

В соответствии с поставленными перед диагностикой целями определяются **принципы** её организации, а именно:

- *ценностно-инструментальное соответствие диагностического комплекса*, используемого в конкретной образовательной организации, концепции, программам и технологиям организации образовательного процесса. Речь идёт о культивировании тех ценностей и использовании тех критериев оценки эффективности деятельности, которыми руководствуется тот или иной педагогический коллектив в своей образовательной практике, и о соответствии диагностических подходов в определении их эффективности;
- *научность использования процедур психолого-педагогической диагностики*, предусматривающая построение всей работы на выверенных в психологической и педагогической науке формах и методах организации диагностического обследования;
- *прогностичность* применяемых диагностических методов, предоставляющих возможность прогнозировать особенности развития школьника на последующих этапах обучения, предупреждать потенциальные нарушения и трудности. Тем самым происходит отказ от феномена актуального психологического состояния (сегодня, на момент обследования) в пользу зоны ближайшего развития;
- *коррекционно-развивающий потенциал*, дающий возможность получить развивающий эффект не только в ходе самого диагностического обследования, но и в дальнейшей работе;
- *целостность анализа* получаемых в ходе диагностического обследования данных. Этот принцип позволяет иметь представление не о сумме отдельных данных, а о том, как они сочетаются или проявляются в различных ситуациях, т.к. ни один тест не может измерить уникальную структуру каждой отдельной личности. Вот почему психолого-педагогическое обследование развития субъектов образовательного процесса должно быть всесторонним, комплексным, охватывать все основные сферы развития характера ученика и профессионализма педагога;
- *дифференцированное оптимальное использование* диагностических процедур,

предусматривающее ситуацию: если объект обследования имеет позитивную динамику развития, то к нему не применяются дополнительные диагностические процедуры. А так как подавляющему большинству школьников свойственны именно эти тенденции, то реализация данного принципа позволяет избавить школу от увлечённости диагностическими процедурами;

- **экономичность диагностических процедур.** Хорошая школьная диагностическая методика — короткая, многофункциональная, существующая как в индивидуальном, так и групповом варианте, лёгкая в обработке и однозначная (по возможности) в интерпретации полученных данных, позволяющая выявлять те психолого-педагогические особенности школьника, знание которых необходимо для его успешного обучения и развития в школьной среде. При этом не следует загружать методики мелкими, второстепенными деталями, которые, как правило, не способствуют принятию правильных решений;
- **доступность проведения и анализа диагностических процедур.** Методики должны занимать меньше времени, быть простыми и доступными в обработке и анализе полученных данных. Они должны быть понятны педагогам, «переведены» на их профессиональный язык в части того, что выявленные тенденции в развитии ученика позволят учителю по необходимости оказать ему педагогическую помощь. Диагностические задания должны быть понятны также ученикам, стимулировать их на преодоление препятствий в части установленных у них проблем и выявленных резервов;
- **системность проведения диагностических процедур.** Изучение должно быть направлено на выявление особенностей индивидуального развития всех учащихся без исключения на протяжении всех лет пребывания в образовательной организации. Это требование связано с тем обстоятельством, что в школьном возрасте в психике и поведении учащихся происходит много различных изменений и о каждом из них должны оперативно узнавать учитель и ученик;

- **индивидуальный подход** в организации диагностического обследования школьников, испытывающих трудности в обучении, общении и развитии. Действие данного принципа позволяет применять специальные диагностические методы в работе только с данной категорией детей для определения причин возникших трудностей, подбора индивидуальных программ (путей, средств и форм) сопровождения школьников в соответствии с присущими им особенностями обучения, общения и развития;
- **добровольность участия.** Участники процесса диагностики отдают себе отчёт в том, что делают это осознанно и в силу внутренней необходимости. Они ощущают границы своей активности и активности другого, имеют возможность свободно выбирать действия, способы реагирования. При этом не перекладывая на другого ответственность за результат;
- **моделирование и управление,** позволяющие на основе результатов диагностического обследования принимать эффективные управленческие решения, проектировать образовательное пространство, стимулировать и обогащать развитие всех субъектов деятельности.

Задачами диагностического обследования выступают:

- **выявление и анализ** совокупного ряда проблем, типичных для классов, участвующих в реализации образовательных программ, в том числе и инновационных;
- **социально-психологическая экспертиза** оснований используемой педагогическим коллективом образовательной технологии, самого образовательного процесса, психологического статуса (портрета) ученика и учителя;
- **коррекции** используемых в педагогической технологии приёмов и методов организации образовательного процесса.

Кроме того, психолого-педагогическая диагностика с точки зрения организации управления направлена на решение задач, свойственных психодиагностике развития,

а именно отслеживание индивидуального направления развития, непохожести развития детей, на процесс становления собственного стиля познавательной, коммуникативной и личностной деятельности.

Функциями организованной системы диагностирования являются:

- *информационность*, получение разного рода знаний об объекте диагностики, обеспечение ими самого объекта психолого-педагогического обследования;
- *прогнозирование*, определение направлений индивидуального поступательного развития субъектов образовательного процесса. Прогнозирующий характер психолого-педагогической диагностики основывается на том, что предвосхищаемый результат определяет критерии предстоящей деятельности коллектива или педагога, а критериальное предвосхищение позволяет скорректировать перспективные планы как ученика, так и учителя;
- *проектирование*, подбор или разработка гуманистических и природосообразных программ развития (приёмов, методик);
- *экспертирование* не только соответствия результатов определённым критериям, но и самого образовательного процесса в части изменений содержания, организации, уклада, средств педагогической и учебной деятельности. Речь здесь идёт не о соответствии изменений первоначальному замыслу (проекту), а о наличии изменений, о направлении этих изменений, о наличии или отсутствии связи между этими изменениями и теми новыми условиями и педагогическими ситуациями, которые создаются в образовательной организации;
- *управление*, являющееся тем рычагом, который нацелен на активизацию каждого субъекта образовательного процесса путём создания всех необходимых условий для проявления и развития его потенциальных возможностей;
- *защита*, направленная на соблюдение единых правил и требований, способствующих обеспечению удовлетворения потребности в безопасности и защите

каждого субъекта образовательного процесса.

Исходя из целей, принципов, задач и функций с точки зрения управления процессами образования психолого-педагогическая диагностика должна быть **ориентирована**:

- на относительно немногие, но наиболее значимые ценности, составляющие основу концепций, моделей и программ развития российского образования;
- соблюдение реальных прав и обязанностей детей и взрослых;
- выявление условий, обеспечивающих сохранение здоровья и успешность деятельности субъектов образовательного процесса;
- качества личностной самореализации: инициативность, способность к обоснованному риску, уверенность в себе, адекватная самооценка, умение сотрудничать, мотивация достижений, оптимальная трудоспособность;
- выявление процессов, связанных с переживанием внутренних противоречий, на то, как данные противоречия побуждают к активной деятельности и развитию, находят ли они своё разрешение путём удовлетворения возникших на этой основе потребностей;
- выявление: тенденций в развитии умений строить свои взаимоотношения с другими, рефлексии (осознания внутренних причин и мотивации собственных действий и поступков по отношению как к другим, так и к самому себе), интеллектуальных, творческих, организаторских способностей у педагогов и у школьников;
- формирование личного стандарта, обуславливающего реалистичность требований к себе, осознание собственных возможностей;
- педагога: стимулирование и обогащение его уровня психолого-педагогической подготовленности (грамотности) и профессионализма, формирование внутренней установки к использованию практических рекомендаций;

- **школьника:** обогащение его опыта познавательной, коммуникативной, эмоционально-волевой, личностной деятельности;
- **коллектив:** выявление степени защищённости и психологического комфорта, коллективной сплочённости, чувства собственного достоинства каждого субъекта образовательного процесса.

Отмечая, что диагностика эффективна только тогда, когда она осуществляется системно, на основе разработанного метода согласованной распределённой ответственности предлагается система уровневой организации диагностики, включающая в себя следующие **уровни**:

- **административный**, конкретизируемый целью которого выступает получение реальных сведений о происходящем и на основе выявления неиспользуемых ресурсов — разработка комплекса упреждающих мер. Для чего применяются такие методы, как: накопительный информационно-аналитический банк данных; мониторинг, опросники, проводимые ежегодно по унифицированному комплексу вопросов (утверждений), и т.д.;
- **педагогический**, направленный на повышение качества совместной и индивидуальной педагогической деятельности. Для чего предусматривается использование комплекса согласованных и утверждённых педагогическим советом и руководством образовательной организации единых методик отслеживания результативности собственной педагогической деятельности и деятельности подопечных. На уровне классов координация и организация педагогической диагностики осуществляются классными руководителями с целью выявления «зазоров», «помех», «сильных» и «слабых» сторон деятельности педагогов, работающих с классом. Рекомендуются использовать следующие методы педагогического уровня диагностики: сравнительно-сопоставительный анализ продуктов и результатов деятельности, портфолио, кейс-метод, «сертификаты успешности», социально-педагогический портрет коллектива класса и т.д.;
- **психологический**, используемый только специалистом-психологом для оказания профессионально организованного содействия процессам психосоциального развития. Для этого применяются специально выверенные методы психологической диагностики (наблюдение, тестирование, проективные методики и т.п.);
- **экспертный**, предусматривающий включение в процессы оценивания результативности образовательного процесса экспертов — родителей, общественности, заинтересованных лиц. Для этого используются экспресс-диагностика, единые алгоритмы оценивания, опросы и референдумы;
- **лично-ориентированный**, используемый для самодиагностики актуального уровня развития и определения «зоны ближайшего развития». Направлен на получение актуальной информации об уровне личностного развития, содержит в себе критерии-ориентиры, позволяющие выстроить управленческую программу саморазвития и самосовершенствования;
- **исследовательский**, как правило, используемый при проведении экспериментов, направленных на разрешение той или иной педагогической проблемы, стоящей перед образовательной организацией. Здесь следует соблюдать имеющиеся организационные правила, регламентирующие порядок проведения экспериментов в системах образования. Напомним некоторые из них: 1) разработка, экспертиза программы проведения и наличие локального акта о разрешении проведения эксперимента; 2) обеспечение условий для реализации программы (подготовка материальной базы; распределение управленческих функций: кто за что отвечает; организация специальной подготовки кадров); 3) методическое обеспечение эксперимента. Кроме разработки программы эксперимента сюда входит подготовка необходимых методических материалов (подробнейшее изложение используемых технологий, алгоритмов, диагностического инструментария и т.д.); 4) подбор (обоснование) экспериментальных и контрольных объектов (параллелей, классов, отдельных учеников, объединений и т.п.); 5) поиск, выбор, привлечение научного

руководителя или консультанта. Это не обязательно, но желательно; 6) определение сроков проведения эксперимента.

Что касается использования отдельными педагогами новшеств, экспериментально апробированных и показавших свою эффективность, то нет необходимости применять к ним организационные правила про-

ведения экспериментов. В этих случаях следует обеспечить согласование использования новшества с методическим объединением и руководством образовательной организации.

Приведём в качестве примера некоторые апробированные методики диагностики (Приложения 1, 2).

Приложение 1

Методика взаимного экспертного оценивания влияния условий, используемых в образовательной организации

Методика направлена на изучение состояния удовлетворённости родителей, школьников и педагогов применяемой в школе образовательной программой. Анкетирование родителей, старших школьников и педагогов проводится по одним и тем же вопросам, что позволяет получить сравнительные данные для дальнейшего анализа эффективности применяемой программы и для её совершенствования.

Бланк анкеты

Уважаемый участник анкетирования!

В целях совершенствования деятельности нашего образовательного учреждения просим Вас оценить степень влияния применяемых форм, приёмов и методов работы на совместное и индивидуальное развитие.

Статус _____
(педагог, родитель, учащийся)

№	Параметры, подлежащие оценке	Полностью устраивают	Устраивают частично	Не устраивают
1	Применяемые формы и методы сохранения и укрепления здоровья			
2	Применяемые методы и технологии обучения			
3	Применяемые формы и методы дополнительного образования			
4	Применяемые формы и методы внеурочной работы			
5	Применяемые формы и методы работы с родителями			
6	Применяемые формы и методы обеспечения безопасности и защиты			
7	Применяемые формы и методы информирования о происходящем в школе			
8	Применяемые формы и методы привлечения школьников, педагогов и родителей к управлению школой			
9	Применяемые формы и методы поощрения и наказания			
	И т.п.			

Ваши замечания, предложения: _____

Бланк обработки результатов анкетирования

Наименование образовательной организации _____

В анкетировании участвовали: родителей _____, педагогов _____, учащихся _____

№	Параметры, подлежащие оценке	Категории	Полностью устраивают		Устраивают частично		Не устраивают	
			кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
1	Применяемые формы и методы сохранения и укрепления здоровья школьников	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
2	Применяемые методы и технологии обучения	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
3	Применяемые формы и методы дополнительного образования	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
4	Применяемые формы и методы внеурочной работы	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
5	Применяемые формы и методы работы с родителями	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
6	Применяемые формы и методы обеспечения безопасности и защиты	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
7	Применяемые формы и методы информирования о происходящем в школе	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
8	Применяемые формы и методы привлечения школьников, педагогов и родителей к управлению школой	родители						
		педагоги						
		учащиеся						
9	Применяемые формы и методы поощрения и наказания	родители						
		педагоги						
		учащиеся						

Применение данной методики в течение ряда лет позволит получить сравнительные накопительные результаты, выявить сильные и проблемные стороны и организовать работу по дальнейшему совершенствованию условий, содействующих полноценному и гармоничному развитию учащихся.

Методика оценки отношения учащихся к изучению предметов (на примере общеобразовательной организации)

Бланк анкеты

В предлагаемой анкете Вам необходимо оценить каждое из предложенных утверждений по пятибалльной шкале.

Оценка «5» выставляется при условии, что Вы полностью согласны с данным утверждением.

Оценка «4» — Вы в основном согласны с данным утверждением.

Оценка «3» — Вы не уверены в том, что данное утверждение правильно.

Оценка «2» — Вы в основном не согласны с данным утверждением.

Оценка «1» — Вы полностью не согласны с данным утверждением.

Заранее благодарим за искренние ответы!

Дата _____ Класс _____ Фамилия _____ Имя _____

Пол _____

Успеваемость _____
(отличник, хорошист, успевающий, неуспевающий)

№	Утверждение	Наименование предметов, изучаемых в данном классе									
1	Я стал(а) лучше заниматься по предмету										
2	Время на занятиях по предмету пролетает быстро и незаметно										
3	Я не боюсь отвечать учебный материал, задавать и обсуждать вопросы по предмету										
4	Я регулярно готовлюсь к занятиям по предмету										
5	Я стараюсь не списывать и выполнять задания по предмету самостоятельно										
6	Я с интересом выполняю домашние задания по предмету										
7	Требования учителя ко мне разумны и справедливы										
8	У меня хорошие взаимоотношения с учителем										
9	Я могу повлиять на улучшение моего отношения к предмету										

На основе обработки результатов анкетирования можно определять индекс влияния системы преподавания на отношение школьников к изучению предметов.

Индекс определяют по следующей методике. Баллы, полученные по всем утверждениям, суммируют. Например, количество оценок «5» во всех анкетах составляет 20. Следовательно, сумма «5» будет равна 100 (5×20). Далее суммируют баллы «4», «3», «2», «1». Полученную сумму баллов делят на количество анкет школьников данного класса. Например, сумма по всем утверждениям составила 500 баллов, в анкетировании участвовало

25 человек. Следовательно, индекс влияния системы преподавания на отношение школьников к изучению предмета составляет 20 (500 : 25). Таким образом подсчитывают индекс по всем предметам. Результаты заносят в бланк.

Наименование предмета (или ФИО учителя)	Класс _____		Класс _____		Класс _____		Класс _____	
	индекс	рейтинг	индекс	рейтинг	индекс	рейтинг	индекс	рейтинг

Результаты данного бланка доводятся персонально до каждого учителя.

Рекомендации по организации анализа полученных результатов диагностического обследования

1. Методы диагностики применяют один раз в год, как правило, по завершении учебного года (май).

2. Полученные данные очередного ежегодного диагностического обследования сравнивают с предыдущими результатами, выявляют позитивные и негативные тенденции. Получение позитивных результатов (прирост показателей удовлетворённости по тем или иным параметрам оценивания) свидетельствует о качественном влиянии условий на развитие школьников, педагогов, коллектива в целом. При получении отрицательных результатов необходимо проанализировать причины и разработать программу действий по их преодолению. Стоит отметить, что, как правило, негативные тенденции проявляются при ослаблении уровня руководства процессами управления.

3. Более глубокую интерпретацию полученных результатов, особенно на индивидуальном уровне, должен проводить специалист, каковым в образовательной организации является педагог-психолог. Он владеет специальными технологиями психолого-педагогической обработки и интерпретации диагностических обследований. Поэтому руководству образовательной организации при интерпретации полученных данных следует ограничиться оценками динамики происходящих изменений.

4. В качестве оценки степени влияния созданных в образовательном учреждении условий можно использовать следующие апробированные нами уровни: **опосредованный**, т.е. высокий уровень управляющего влияния на личностное развитие учащихся; **косвенный**, т.е. хороший уровень управляющего влияния на личностное развитие учащихся; **спонтанный**, т.е. посредственный уровень управляющего влияния; **препятствующий**, т.е. неудовлетворительный уровень управляющего влияния и **отчуждающий**, т.е. отрицательный уровень управляющего влияния на личностное развитие учащихся.

В целом организация психолого-педагогической диагностики с использованием метода согласованной распределённой ответственности позволяет оптимизировать и организовать эффективную интегративно-дифференцированную систему диагностики в структуре деятельности любой образовательной организации. □

Литература

1. Ярулов А.А. Смысловые позиции интегративного управления общеобразовательной организацией: монография. — М.: Народное образование, 2019. — 271 с.
2. Ярулов А.А. Интегративное управление средой образования в школе. — М.: Народное образование, 2008. — 368 с.
3. Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС. — М.: УЦ «Перспектива», 2014. — 224 с.
4. Ярулов А.А. Критериально-ориентированная диагностика в школе // Школьные технологии. — 2003. — № 4. — С. 150–169; 2004. — № 5. — С. 130–148.

Literature

1. Yarulov A.A. Smyslovyye pozitsii integrativnogo upravleniya obshcheobrazovatel'noy organizatsiyey: monografiya. — M.: Narodnoye obrazovaniye, 2019. — 271 s.
2. Yarulov A.A. Integrativnoye upravleniye sredoy obrazovaniya v shkole. — M.: Narodnoye obrazovaniye, 2008. — 368 s.
3. Yarulov A.A. Vzaimodeystvuyushcheye upravleniye kak klyuchevoy resurs uspeшной realizatsii FGOS. — M.: UTS «Perspektiva», 2014. — 224 s.
4. Yarulov A.A. Kriterial'no-oriyentirovannaya diagnostika v shkole // Shkol'nyye tekhnologii. — 2003. — № 4. — S. 150–169; 2004. — № 5. — S. 130–148.