



УДК 317(100)

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ: МИРОВОЙ КОНТЕКСТ

Элеонора Литвиненко

У статті розкрито сутність і зміст сучасних підходів до управління загальноосвітнім закладом: функціонального, системного, проблемно-орієнтованого, дослідницького, мотиваційного. Показано переваги й недоліки кожного з підходів, сфери їх застосування. Під «методологією» автор розуміє способи організації управлінської діяльності.

Ключові слова: управління загальноосвітнім закладом, функціональний підхід, системний підхід, проблемно-орієнтований підхід, дослідницький підхід, мотиваційний підхід.

В настоящее время насчитывается большое количество подходов к осуществлению управленческой деятельности, базирующихся на общих взглядах на место и роль управления, сложившихся в мире. Существующие подходы различаются между собой концептуально: часть подходов ориентирована на технологию управленческой деятельности, а их авторы рассматривают управление как разновидность «технологического труда», другая часть видит смысл управления в развитии людей в организации (их отношений, потребностей, мотивов) и создании условий для реализации человека, третьи – стремятся объединить воедино различные взгляды и точки зрения.

Таким образом существующие концепции управления можно условно разделить на 3 группы:

- технократические;
- человекоцентристские;
- синтетические (рис. 1).

Эволюция взглядов на сущность, место и роль управления в мире позволит лучше понять пути развития управленческой деятельности в образовании, определить существующие приемы и принципы, делающие его эффективным.

Нужно сказать, что техноцентрический и человекоцентрический подходы развивались в рамках сформировавшейся отрасли советской педагогической науки, названной «школоведением». Причем идеи человекоцентрического подхода получили уже в 20–30-х годах воплощение в практике педагогической деятельности выдающегося советского педагога А. С. Макаренко. Им же положено начало реализации идеи самоуправления педагогического коллектива – идеи, которая применительно к управлению производственных коллективов была предложена на Западе лишь в 50-х годах П. Дракером.

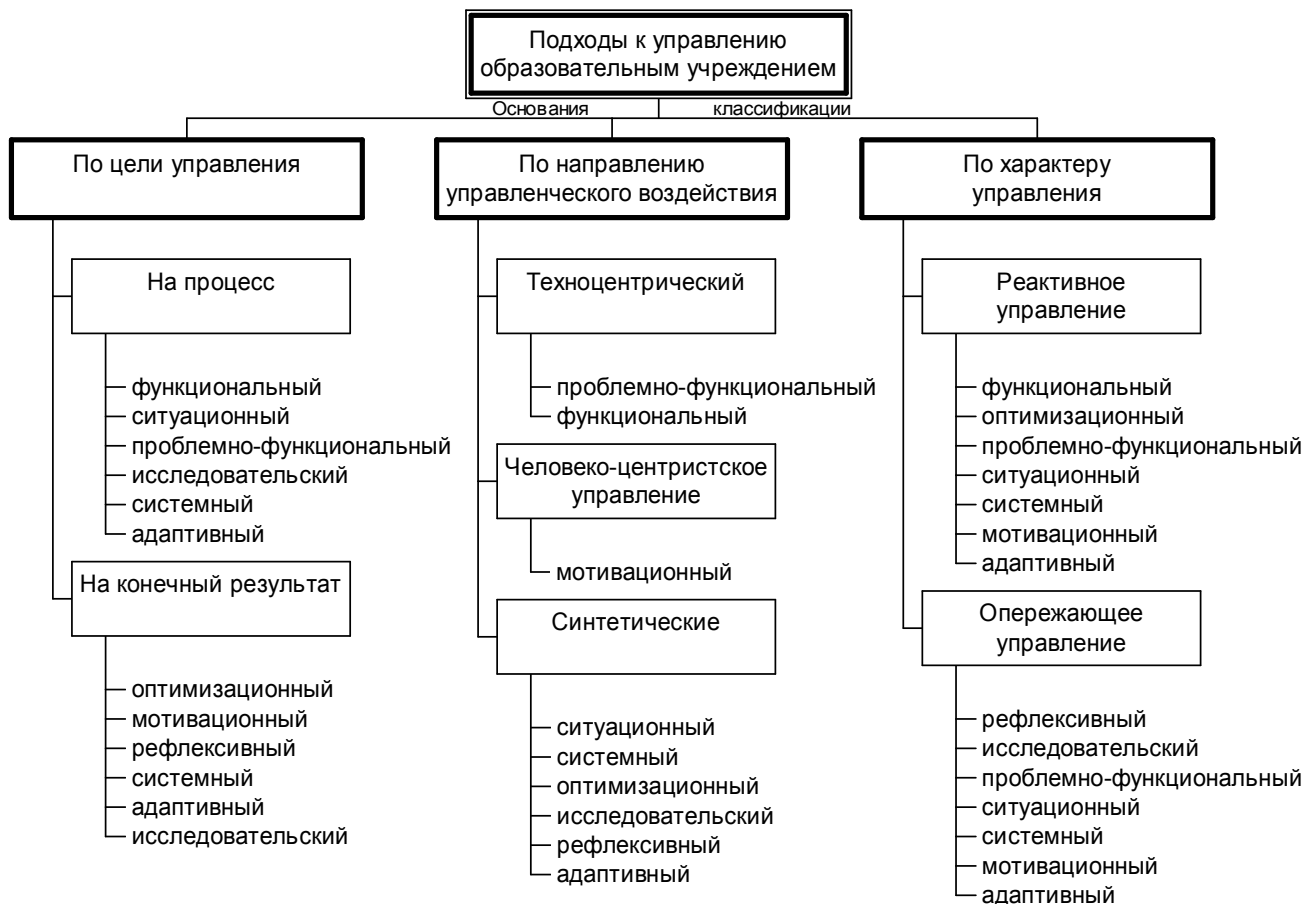


Рис. 1. Классификация подходов к управлению образовательным учреждением

Таблица 1

Классификация концепций управления

Концепция управления		
<p>Техноцентристские</p> <p>«научное управление» Ф.Тейлора «административное учение» А. Файоля «организационная модель» В. Добрынина «производственная трактовка» ИГУ «идеальная бюрократия» М.Вебера теория «Х» Д. Мак Грегора</p>	<p>Человекоцентристские</p> <p>«социально-трудовая» Н. Витке «школа человеческих отношений» Э. Мэйо «теория лидерства» М. Фоллет «пирамида потребностей» А. Маслоу «теория «У» Д. Мак Грегора</p>	<p>Синтетические</p> <p>«всеобщая организационная теория» А. Богданова «социальная инженерия» А. Гастева «организационная технология» Ф. Дунаевского «управление по целям» П. Дракера «ситуационные» теория «7-С» теория «Z» У. Оучи</p>



Теоретические и практические разработки А. С. Макаренко были развиты в 50-х годах И. П. Ивановым и его единомышленниками в созданной ими методике коллективной организаторской деятельности – так называемой «коммунарской» методике.

Развитие человекоцентрического подхода к управлению советской школой в 60–70-е годы связано с именем выдающегося педагога В. А. Сухомлинского, который особое внимание придавал созданию высокой нравственной обстановки в педагогическом коллективе.

Вместе с тем обобщение идей различных подходов к управлению школой в стройные теоретические концепции началось, по существу, лишь в 70-х годах XX века. В течение последних двух десятилетий в теории и практике педагогики апробированы несколько групп подходов, которые можно условно объединить в рамках указанных выше общих концепций управления: техноцентрические, человекоцентрические и синтетические.

К техноцентрическим подходам к управлению образовательным учреждением можно отнести появившиеся в 70-е и 80-е годы функциональный (процессный) и проблемно-функциональный (проблемно-ориентированный) подходы.

В соответствии с функциональным подходом управление образовательным учреждением рассматривается как процесс, содержащий совокупность непрерывных и взаимосвязанных видов деятельности. Виды деятельности, которые выполняет руководитель, называются управленческими функциями. В свою очередь каждая из функций, представляющая собой процесс, также состоит из серии взаимосвязанных действий.

Таким образом, функция управления – это относительно самостоятельные, обособленные, специализированные участки управленческой деятельности.

Впервые функции управления выделил А. Файоль. В своей книге «Общее и промышленное управление» он писал: «Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, эти шесть групп операций, или существенные функции, мы встречаем в нем всегда». Он выделяет техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную функции. Раскрывая смысл административной функции, А. Файоль отмечает: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Следует отметить, что в современной теории управления, менеджменте и теории управления образовательными учреждениями не существует единого мнения на количество и состав выделяемых функций. Так, в менеджменте (М. Альберт, М. Х. Мексон, Ф. Хедури) выделяются четыре функции – планирования, организации, мотивации и контроля. Аналогичную точку зрения в определении количества и состава функций отстаивают В. С. Лазарев, М. М. Поташник, О. Г. Хомерики, А. В. Лоренсов. В. Ю. Кричевский, анализируя профессиональную деятельность директора школы также выделяет четыре функции, которые выполняет руководитель: информационную, распорядительства, координации и самоорганизации. Н. В. Кузьмина в управлении образовательными системами определяет пять



функций: гностическую, проектировочную, конструктивную, организаторскую, коммуникативную.

Ю. А. Конаржевский, впервые обосновавший как системообразующую в управлении школой функцию педагогического анализа, выделяет следующие функции: педагогического анализа, планирования, организации, внутришкольного контроля, регулирования.

Системное, процессное, информационное, коммуникационное, координационное и мотивационные основания позволили Т. К. Чекмаревой и П. И. Третьякову выделить и определить шесть функций в системе внутришкольного управления: информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную. При этом П. И. Третьяков отмечает: «Все (функции) взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл. Недооценка какого-либо из функциональных элементов приводит к изменению всего процесса управления и снижению его конечных результатов».

Таким образом, в целом функциональный подход к управлению описывает действия руководителя образовательного учреждения в виде определенного алгоритма-набора взаимосвязанных функций. Несмотря на то, что различные авторы по-разному выделяют их число и состав, всегда просматривается управленческий цикл, предполагающий сбор информации, формирование цели управления, планирование и принятие управленческого решения, организация выполнения решения, контроль выполнения решения и его коррекция.

Вместе с тем различные точки зрения на функциональный состав управления – явление закономерное, т.к. оно обусловлено сложностью и многогранностью объекта управления и самого управленческого труда.

Функциональный (или иначе называемый процессный) подход позволяет руководителям целостно увидеть свою деятельность, соотнося её с управленческим циклом. Этот подход позволяет системе управления быть устойчивой, сохранять свою качественную специфику, несмотря на внутренние и внешние воздействия (иначе говоря, сохранять свое качество).

Стремление развить функциональный подход, избавить его от формализма, привело к созданию проблемно-функционального (проблемно-ориентированного) подхода. Автором проблемно-функционального подхода является М. М. Поташник. В соответствии с этим подходом руководитель начинает свою деятельность с формирования желаемого результата (цели). Расхождение между реально полученными результатами и желаемыми приведет к формулированию проблемы или ряда проблем, при разрешении которых затем применяется функциональный подход, т.е. в данном случае управленческие функции направлены на решение проблем, устранение которых приводит к развитию образовательного учреждения. К достоинствам проблемно-функционального подхода можно отнести тот факт, что он дает возможность руководителю четко выделить и определить пути решения проблем, стоящих перед каждым конкретным образовательным учреждением.

Подобно человекоцентристским подходам, сформировавшимся в XX веке



в теории управления и менеджменте, в теории и практике управления образовательным учреждением существует так называемое мотивационное управление, ориентирующие руководителя на уважение к человеку, доверие к нему, целостный взгляд на ученика и учителя, создание ситуации успеха. Управление при этом носит в основном координационный характер, управленческие решения принимаются коллегиально, широко используется делегирование полномочий.

В работах Т. И. Шамовой и П. И. Третьякова [8] эффективность мотивационного управления связывается с умением руководителя в кратчайшие сроки создавать условия для реализации всех компонентов человеческого «само». По П. И. Третьякову исходным началом мотивации является самосознание. Вслед за глубоким самосознанием начинают развиваться процессы самоопределения, самовыражения, самоутверждения, самореализации, саморегуляции. Все эти психические процессы составляют внутреннюю природу саморазвития личности. Основной целью управленческого труда становится создание условий для раскрытия вышеперечисленных процессов саморазвития личности каждого члена коллектива. Целостная структура мотивационного управления была создана И.К. Шалаевым под названием мотивационного программно-целевого подхода. При этом под мотивационным управлением понимается целенаправленное воздействие руководителя на мотивационную сферу членов коллектива не посредством приказов и санкций, а посредством нормы-образца деятельности и создания социально-психологических условий. Под нормой-образцом понимается идеальное представление о деятельности и поведении членов коллектива. Важную роль в осуществлении данного подхода играет управленческая эмпатия, т.е. способность руководителя проникать в духовный мир подчиненных, уметь себя поставить на их место, сопереживать им. Мотивационный программно-целевой подход на практике реализуется путем последовательного выполнения трех этапов. Первый этап включает в себя постановку управленческой задачи, определение желаемых конечных результатов и структурирование под них дерева целей. На втором этапе разрабатывается в соответствии с целями мотивационно-исполняющая программа, в которой содержится конкретный план действий исполнителей. И на третьем этапе организуется выполнение данной программы. Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения при осуществлении данного подхода нацелена на определение нормы-образца деятельности, применения программно-целевой технологии управления и создания соответствующего социально-психологического климата в коллективе. Причем наиболее существенный вклад руководитель должен внести именно в создание и поддержание доверительных, добрых отношений в образовательном учреждении.

К синтетическим подходам к управлению образовательным учреждением можно отнести ситуационный, системный, оптимизационный, исследовательский рефлексивный и адаптивный подходы.

В ситуационном подходе функции управления реализуются применительно к конкретной ситуации. При этом от руководителя требуется



не только знание методов внутришкольного управления, но и умение интерпретировать конкретную ситуацию, уметь прогнозировать ее развитие. Главным достоинством ситуационного подхода является возможность для руководителя в зависимости от ситуации гибкого управления ее развитием. Однако, при ситуационном подходе от внимания управленца может ускользнуть весь процесс управления в целом.

Системный подход предполагает рассмотрение образовательного учреждения в виде системы, состоящей из множества взаимосвязанных структурных и функциональных элементов, подчиненных целям воспитания, развития и образования подрастающего поколения и взрослых людей.

При этом самоуправление также рассматривается с системных позиций. Поскольку образовательное учреждение можно рассматривать как высокоорганизованную сложную систему, то управление встроено в нее как часть системы (подсистемы), обеспечивающая функциональное единство элементов и ее движение к заданному состоянию, цели.

Высшей, конечной целью управления всякой системой является оптимизация функционирования системы, т.е. достижение большего эффекта при наименьших усилиях и затратах. При этом для упрощения задач управления используются различные приемы (алгоритмизация процессов управления, иерархическое построение и т.д.).

Иными словами, использование системного подхода к управлению образовательным учреждением позволяет четко выделить в структуре образовательного учреждения разнообразные компоненты, подсистемы, определить их взаимодействие, представить все управленческие действия во взаимосвязи, целенаправленно вести образовательное учреждение к запланированным результатам.

Однако, применение системного подхода к управлению образовательным учреждением эффективно главным образом, при решении однотипных неразвитых проблем. Чрезмерная апелляция к системному подходу может привести к формализму в управлении, потере гибкости и оперативности при принятии управленческих решений. Руководитель при осуществлении данного подхода должен знать и уметь выделять системы в окружающей его действительности, уметь прогнозировать системное качество и иерархически выстраивать структуру управления, определяя в ней связи и взаимозависимости, четко понимая, что именно взаимодействие между элементами системы приводит к формированию нового, интегративного свойства.

Сущность оптимизационного подхода (автор М. М. Поташник) [6] заключается в том, чтобы выбрать такие управленческие воздействия, которые применительно к условиям конкретной школы обеспечили бы максимально возможные результаты деятельности школы при рациональных затратах времени и труда руководителя.

Способы оптимизации управления применимы по всем компонентам управленческой деятельности:

комплексирование к задачам управления, генерализация к выбору оптимальных методов управления, демократизация к самому процессу



управления. В целом применение оптимизационного подхода обеспечивает экономию времени и труда руководителя образовательного учреждения, нацеливает его на решение наиболее важных, существенных задач.

Важнейшим этапом в познании сущности и специфики управления образовательным учреждением, было создание в 80-х годах XX в. исследовательского подхода к управлению образовательным учреждением. Его авторы Т. И. Шамова и Г. М. Тюлю [7] на основании представления о том, что управленческая деятельность по своей сути и содержанию является исследовательской, создали концепцию и технологию данного подхода. В соответствии с исследовательским подходом в управлении образовательным учреждением особое внимание руководитель должен уделить конкретизации цели управления и на ее основе выбору объекта исследования, оптимизации средств достижения цели, способов предварительной и окончательной оценки результатов исследования. При реализации на практике исследовательского подхода используются следующие методы исследования: изучение научной литературы, нормативных, школьных документов, наблюдение, беседа, интервью, анкетирование, самооценка, хронометрирование, изучение и обобщение педагогического опыта, педагогический эксперимент.

Исследовательский подход приводит к повышению научной обоснованности всех принимаемых управленческих решений, т.к. руководитель опирается на большое количество данных, полученных в ходе исследования. Вместе с тем к управленческой деятельности руководителя предъявляются достаточно жесткие требования: владение методами сбора, анализа, оценки и интерпретации полученной информации. Руководитель должен быть компетентен в вопросах управления, уметь видеть образовательный процесс системно, должен владеть методологическими основами исследования.

В 90-х гг. XX в. возникла потребность практики во включении механизмов самоорганизации социально-педагогических систем. Теоретические основы такой концепции были разработаны Т. М. Давыденко [1; 2] при создании рефлексивного подхода в управлении образовательным учреждением.

«Специфика рефлексивного управления... состоит в том, что оно побуждает собственную активность и самостоятельность управляемых» [1]. Иными словами, цель рефлексивного управления состоит в переводе школы в режим интенсивного самоуправяемого развития. Технология этого подхода включает в себя генерирование информации, рефлексии руководителя, организацию системной рефлексии, обеспечение условий для самоопределения школы, обеспечение устойчивого перехода образовательного учреждения из одного качественного состояния в другое. При этом основными методами, обеспечивающими развитие рефлексии, является рефлексивно-аналитическая беседа, имитационное моделирование, решение проблемных ситуационных задач.

Реализация этого подхода предъявляет к управленческой деятельности руководителя и его компетентности целый ряд требований. Так как каждый цикл рефлексивного управления включает в себя стадию рефлексивного



анализа, конструктивно-ориентационную стадию, стадию стабилизации и стадию системной рефлексии, то руководитель должен полностью перестроить свой управленческий цикл и обладать знаниями и умениями осуществления рефлексивного подхода на практике. Кроме того, руководитель должен уметь оперировать большим количеством информации, что предполагает привлечение автоматизированных средств ее обработки.

Необходимость создания адаптивной системы образования для развития индивидуальных особенностей каждого ребенка, потребовало системных изменений в построении всех процессов в образовательном учреждении, в том числе и в процессе управления. В связи с этим П. И. Третьяковым в начале XXI века было предложено адаптивное управление. «Под адаптивным управлением понимается целенаправленный, психосберегающий, ресурсобеспеченный процесс взаимодействия управляющей и управляемых подсистем по достижению планируемого результата, с учетом их индивидуальных особенностей и среды... Главной задачей адаптивного управления является сохранение здоровья и развитие личности участников педагогического процесса через разнообразные системы их поддержки на разных управленческих уровнях» [8]. Так как взаимодействие участников образовательного процесса динамично (ситуативно), то и основой технологии адаптивного управления является ситуативное управление с включением процесса самоуправления и соуправления.

В настоящее время продолжается активный поиск управленческих технологий и методологических подходов к управлению. Разнообразие существующих в управлении образовательным учреждением подходов связано в первую очередь со сложностью объекта управления – образовательного учреждения, а также обусловлено акцентуацией выделения направлений в управлении им.

Список использованных источников:

1. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой: теория и практика. – Москва – Белгород: БГПУ, 1995. – 251 с.
2. Давыденко Т. М. Теоретические основы рефлексивного управления школой. Автореферат дис... докт. пед. наук. – М., 1996. – 35 с.
3. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. – М.: Новая школа, 1992. – 135 с.
4. Кричевский В. Ю. Профессиональная деятельность директора общеобразовательной школы как объект междисциплинарного исследования. Дис... докт. пед. наук. – Санкт-Петербург, 1993. – 405 с.
5. Матрос Д. Ш., Полев Д. М., Мельникова Н. Н. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. Издание 2-е испр. и доп. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 128 с.
6. Поташиник М. М. Оптимизация управления школой. – М., 1991. – 180 с.
7. Тюлю Г. М. Управление системой качества образования в школе // Сборник материалов научной сессии ФПК и ППРО МАГУ. – М., 2001. – 246 с.
8. Третьяков П. И., Шамова Т. И. Управление качеством образования – основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы // Управление качеством образования. Сборник материалов научной сессии ФПК и ППРО. – М.: Бакалавр, 2001. – С. 4–8.
9. Литвиненко Э. В. Квалиметрия управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений: Монография. – М.: Прометей, 2005. – 252 с.
10. Файоль А. Общее и промышленное управление. – 1923. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.miemp.ru/plan/text/men/Fayol/Fayol.htm>