

Различные точки зрения на принципы внутришкольного управления

В.Е. Цибульникова

Общепринятой классификации принципов управления школой нет, но существуют авторские разработки, имеющие исходные позиции и правила, необходимые для руководителя школы. Принципам следуют, они носят предписывающий характер и выводятся из законов и закономерностей. Ещё в 1976 году П.Н. Груздев подчёркивал, что принципы управления тесно связаны с закономерностями: «там, где закон раскрывает объективно существующие связи и отношения между явлениями, независимо от субъекта, там он называется законом, закономерностью. Там же, где закон становится исходной точкой приложения деятельности, сил и устремлений человека, там он рассматривается как принцип, то есть закон в субъективном смысле, как закон и правило поведения субъекта»¹.

Иными словами принципы не просто вытекают из законов и закономерностей, а носят предписывающий характер.

А.А. Орлов под принципами управления понимает руководящие нормы действия, основополагающие требования к организации процесса управления, которые характеризуют способы использования закономерностей управления в соответствии с поставленными целями. Изучение принципов зависит от уровня познания объективных законов и закономерностей².

Г.Г. Габдуллин отмечает, что, во-первых, принципы должны отражать существенные стороны управления школой; во-вторых, они призваны характеризовать лишь устойчивые закономерности; в-третьих, принципы управления школой по своему содержанию и объёму должны охватывать и отражать те проявления, которые присущи всей системе управления школой; в-четвёртых, любой принцип должен иметь специфическое значение и быть тесно связан с другими; в-пятых, творческая разработка и применение каждого принципа должны быть направлены на систематическое повышение эффективности управления школой³.

Сущность управления полно отражают принципы, обоснованные В.Г. Афанасьевым: демократический централизм; объективность; конкретность; оптимальность; эффективность; основное звено; стимулирование; территориально-отраслевой принцип; сочетание общественных и государственных начал⁴.

¹ Груздев П.Н. Понятие закона, принципа и правила в педагогике // Советская педагогика. 1976. № 4. С. 5.

² Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. М.: Прометей, 1991. 184 с.

³ Габдуллин Г.Г. Организационно-педагогические основы управления общеобразовательной школой: Учебное пособие. Казань: КГПИ, 1985. 107 с.

⁴ Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (Опыт системного исследования) / Изд. 2-е, доп. М.: Политиздат, 1973. 390 с.

М.К. Бочаров в общей теории управления определяет: принцип общественного характера управления; принцип гуманности; принцип эффективности; принцип экономичности; принцип соответствия способов, средств воздействий закономерностям, присущим объектам управления; принцип интегральности⁵.

В советской педагогике уделялось значительное внимание изучению ленинских принципов управления просвещением, но единой классификации разработано не было. В 1977 году Ф.Г. Паначин определяет **6 принципов руководства народным образованием**: участие масс в управлении просвещением; демократический централизм; равноправие национальностей и социалистический интернационализм; планирование, учёт и контроль; соблюдение социалистической законности; подбор кадров по деловым и политическим качествам и партийное руководство системой просвещения⁶.

В этом же году Е.С. Березняк выделяет **14 принципов руководства школой**: коммунистическая идейность; партийность; целенаправленность; плановость; перспективность; компетентность; деловитость; соединение единоначалия, коллегиальности и личной ответственности; проверка фактического выполнения дела; тесная связь с жизнью, с практикой коммунистического строительства; коллективизм; развитие инициативы и активности учителей и всех работников школы; гуманизация; оптимизация; экономизация⁷.

В 1981 году П.В. Худоминский формулирует **7 принципов управления просвещением и школой**: партийность; демократический централизм; сочетание коллегиальности и единоначалия; сочетание в управлении государственных и общественных начал; научность; неразрывная взаимосвязь теории и практики; плановость, системность и комплексность⁸.

Схожей с позицией Е.С. Березняка является позиция М.И. Кондакова, который в **1982** году выделил **10 принципов управления просвещением и школой**: связь с жизнью, политикой партии и государства; демократический централизм; научность; объективность и полнота информации; сочетание коллегиальности и единоначалия; подбор кадров по деловым и политическим качествам; планирование, учёт и контроль; управление на основе практического опыта и умение его учесть, систематизировать и распространить; конкретность, оперативность и деловитость, ответственность; связь с массами и умение развернуть их инициативу и самостоятельность⁹.

В этом же году, рассматривая ленинские принципы, Н.С. Сунцов подчёркивает, что основополагающими из них являются: принцип партийности и научности; принцип плановости; принцип демократического централизма; принцип коллегиальности и единоначалия; принцип учёта и контроля¹⁰.

⁵ Бочаров М.К. Наука управления. Теоретические основы и практика. М.: Паритет, 1996. 246 с.

⁶ Паначин Ф.Г. Управление просвещением в СССР. Орг.-пед. аспекты руковод. и упр. системой нар. образования: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов и слушателей фак. повышения квалиф. директоров сред. общеобразовательных школ. М.: Просвещение, 1977. 208 с.

⁷ Березняк Е.С. Руководство современной школой. Киев: Рад. школа, 1977. 168 с.

⁸ Управление народным образованием в районе (городе)/ Под ред. М.И. Кондакова, М.Л. Портнова, П.В. Худоминского. М.: Просвещение, 1981. 192 с.

⁹ Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения. М.: Педагогика, 1982. 192 с.

¹⁰ Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой: Вопросы теории и практики. М.: Педагогика, 1982. 144 с.

В 1985 году Г.Г. Габдуллин выделяет **3 группы принципов управления школой:**

- первая группа включает 6 принципов научной организации труда (НОТ): научности; планомерности; комплексности; непрерывности; стимулирования; оптимальности;
- вторая группа включает 4 принципа социального управления: партийности; демократического централизма; коллегиальности и единоначалия; принцип главного звена;
- третья группа включает 4 специфических принципа управления школой: принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов (данный принцип предполагает, с одной стороны, учёт особенностей формирования и развития детского коллектива и предусматривает развитие детской самостоятельности, инициативы, требует оберегания чувства самосознания детей; с другой стороны, этот принцип предполагает учёт специфики функционирования взрослого (трудового) коллектива); принцип объективности (данный принцип предполагает субъективную деятельность людей, связанную с познанием объективных закономерностей, с самовоспитанием, противостоянием стихийности в руководстве педагогическим коллективом); принцип нормативности (данный принцип означает, что управление школой должно осуществляться на основе нормативной базы, регламентирующей различные стороны управления школой); принцип единства политического, педагогического и хозяйственного руководства (этот принцип означает подчинённость хозяйственного руководства педагогическому, а педагогического — политическому во имя повышения эффективности управления школой)¹¹.

В 1986 году Б.И. Коротяев определяет **4 принципа теории управления и руководства школой:**

- принцип учёта единства и взаимодействия составных частей педагогической системы — содержательной, процессуальной и организационной (данный принцип отражает закономерную связь между составными частями педагогической системы и обязывает руководителя школы строить процесс управления таким образом, чтобы содержание деятельности коллектива, режим и ритм данной деятельности, расстановка кадров, организация их деятельности были хорошо скоординированы и направлены на достижение высоких результатов в воспитании и обучении учащихся);
- принцип учёта единства и взаимодействия единоначалия и коллегиальности (данный принцип отражает закономерную связь между единоначалием и коллегиальностью в управлении и руководстве школой и предписывает руководителю строить данный процесс так, чтобы умело сочетались коллективные формы управления с личной организаторско-волевой деятельностью);
- принцип учёта единства и взаимодействия прямой и обратной связи (данный принцип предписывает директору школы строить процесс управления и руководства школой циклично, то есть чтобы каждый цикл включал в себя три последовательных звена: постановку задач — решение задач — фиксирование и оценку результатов решения для выработки новых задач на следующий цикл управления);
- принцип учёта единства и взаимодействия школы, семьи и общественности (принцип отражает закономерную связь между школой, семьёй и общественностью в воспитании учащихся и требует от руководителя школы организовать все эти силы на совместное решение конкретных задач, поставленных перед школой)¹².

¹¹ Габдуллин Г.Г. Организационно-педагогические основы управления общеобразовательной школой: Учебное пособие. Казань: КГПИ, 1985. 107 с.

¹² Коротяев Б.И. Педагогика как совокупность педагогических теорий: Учеб. пособие для слушателей фак. по подгот. и повышению квалификации организаторов нар. образования. М.: Просвещение, 1986. 208 с.

В 1987 году В.И. Бондарь **сформулировал принципы управленческой деятельности** и разделил их на принципы организации деятельности внутришкольного управления и принципы оценки деятельности педагогического коллектива.

Принципы организации деятельности внутришкольного управления включают в себя:

— принцип активного равновесия (развитие любой системы происходит в процессе активной деятельности субъектов и объектов управления и отношений, в которые они вступают между собой; система остаётся по качеству той же, если учитель приспособился к предъявляемым к нему требованиям и его деятельность соответствует заданным параметрам; если равновесие между требованиями директора и их осуществлением учителями отсутствует и информационная связь между ними нарушается, то наступает распад системы «директор — учитель»);

— принцип информационной связи (управляемость системы зависит от качества производимой информации и наличия информационной связи между источником и адресатами; задача директора школы состоит в том, чтобы данные анализа и самоанализа трансформировать в такую информацию, которая бы принималась всеми членами коллектива);

— принцип субординации (необходимо обеспечить оптимально благоприятное соподчинение педагогического руководства и сознательного творческого труда учителей; более эффективно принцип субординации реализуется при активном принятии управленческого решения всеми членами педагогического коллектива).

Принципы оценки деятельности педагогического коллектива содержат в себе:

— принцип идейно-политической направленности деятельности (директор должен способствовать идейному росту учителей, повышению их политической культуры);

— принцип научности (в процессе дидактико-управленческой деятельности необходимо решать триединую задачу: искусно оперировать основными категориями и понятиями педагогики и психологии относительно организации, техники и технологии учебного процесса; рекомендовать учителям научно обоснованные пути устранения замеченных в их работе недостатков; научный подход предполагает применение директором школы методов научно-исследовательской работы для определения эффективности учебно-воспитательного процесса в сравнительном плане с точки зрения объёма, системности, осмысленности, прочности и действенности знаний учащихся);

— принцип доброжелательности (директору необходимо овладеть искусством индивидуальной беседы с учителем; директору должен быть присущ демократический стиль общения с учителем; требовательность не противоречит доброжелательности);

— принцип объективности (необъективная оценка уроков при выделении только успехов чревата тем, что учитель может остановиться на достигнутом; огульная критика способна убить всякое желание работать лучше);

— принцип конструктивности (данный принцип предполагает внедрение в практику работы учителей достижений педагогической науки, лучшего опыта и элементов новаторства);

— принцип ретроспективности (опыт лучших директоров школ ориентирует на необходимость постоянного осмысления пройденного пути; планирование

ближайшей и далёкой перспективы требует глубокого и всестороннего анализа учебной документации прошлых лет)¹³.

Ю.А. Конаржевский в 1989 году выделяет следующие **принципы управления школой**:

- принцип уважения и доверия к человеку (основополагающий принцип, который лежит в основе остальных принципов и предполагает проявление гуманизма в управлении школой);
- принцип целостного взгляда на человека (директор школы рассматривает каждого члена педагогического коллектива как личность, что делает возможным развитие горизонтальных связей в управлении и закладывает основу для делегирования полномочий);
- принцип сотрудничества (предусматривает перевод управления с монологической на диалогическую основу, переход от субъектно-объектных к субъект-субъектным отношениям);
- принцип социальной справедливости (каждый работник находится в равном положении с другим, что способствует расширению горизонтальных связей);
- принцип индивидуального подхода во внутришкольном управлении (связан с принципом целостного взгляда на человека и предусматривает учёт руководителем индивидуальных особенностей подчинённых, уровня их профессиональной подготовки и социального опыта);
- принцип обогащения работы учителя (заключается в необходимости руководителя вызвать профессиональный интерес у подчинённых);
- принцип личного стимулирования (стимулирование сотрудников может носить как моральный и психологический характер, так и материальный);
- принцип единого статуса (отношения в коллективе должны строиться на основе сотрудничества); принцип перманентного повышения квалификации (способствует профессиональному развитию личности и связан с повышением качества результатов и педагогической работы и внутришкольного управления в целом);
- принцип консенсуса (связан с приведением педагогического коллектива при возникновении спорных вопросов к согласию);
- принцип коллективного принятия решения (связан непосредственно с партисипативным стилем управления, когда сотрудники принимают участие в обсуждении и принятии управленческого решения);
- принцип участия в управлении учителей и делегировании полномочий (связан с делегированием полномочий сотрудникам для их участия в управлении и сочетает в себе принцип демократизации);
- принцип целевой гармонизации (реализация принципа связана с созданием в школе такой системы управления, при которой цели членов педагогического коллектива будут совпадать с общими целями школы);
- принцип горизонтальных связей (связан с целостным взглядом на личность и с формированием горизонтальной коммуникации);
- принцип автоматизации управления (связан с децентрализацией контроля за качеством преподавания и обучения);
- принцип постоянного обновления (связан с повышением эффективности управления и переводом организации на новый уровень развития посредством освоения новых технологий и методик обучения и воспитания)¹⁴.

¹³ Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. К.: Рад. шк., 1987. 160 с.

¹⁴ Конаржевский Ю.А. Проблемы внутришкольного управления. Челябинск: ЧГПИ, 1989. 76 с.

П.И. Третьяков в 1991 году определяет следующие характерные **принципы теории управления образованием**:

— принцип развития сочетания общественных и государственных начал в управлении образованием (данный принцип является предпосылкой учёта общих интересов, единства целей и действий);

— принцип гуманизации управления (этот принцип, первостепенный по значимости, выражается в гуманности целей, способов, средств, воздействий и взаимодействий, выбираемых и используемых для достижения общепедагогических целей по обучению, воспитанию и развитию личности);

— принцип научности (научное управление должно учитывать законы и закономерности, которые независимо от субъекта проявляются и действуют в объектах управления);

— принцип объективности и конкретности (управление педагогическими системами невозможно без познания и использования объективных закономерностей, протекающих в обществе; учёт конкретных возможностей, особенностей состояния субъекта (объектов) управления, а также конкретных условий: способов, средств, воздействий — составляют основу этого принципа; управлять конкретно — значит управлять на основе достоверной, достаточной, необходимой и полезной информации);

— принцип оптимальности и эффективности (управление педагогической системой (субъектом, объектом) можно признать оптимальным и эффективным, когда выбраны и реализованы в процессе педагогической технологии управления такие педагогические условия, способы, средства, воздействия и взаимодействия, которые приводят к достижению поставленной цели); принцип системности управления;

— принцип системности управления (необходимость охвата целесообразным управлением всей совокупности (объектов, субъектов) целостной системы образования; установление целесообразного управления предполагает определение специфических связей между всеми элементами системы, что обеспечит взаимосвязь и взаимодействие структурных компонентов в процессе функционирования)¹⁵.

В 1991 году А.А. Орлов выделяет **12 принципов управления учебно-воспитательной работой в общеобразовательной школе**: связь теории управления с практикой, с жизнью общества и школы; принцип федерализма, децентрализации и самоуправления; сочетание коллегиальности и единоначалия; системность и комплексность; педагогическая целесообразность; гласность, объективность и полнота информации; научность; поиск главного звена; планирование; учёт и контроль; ответственность; правильный подбор кадров. А.А. Орлов также отмечает, что в практике управления школой необходимо опираться и на ряд **принципов кибернетики**: системность (рассмотрение субъекта и объекта как системы); иерархичность (анализ больших и сложных систем как многоступенчатых, так и многоуровневых); принцип необходимого разнообразия (субъект управления должен обладать не меньшей сложностью и разнообразием, чем управляемая система); принцип обратной связи¹⁶.

¹⁵ Третьяков П.И. Управление общеобразовательной школой в крупном городе. М.: Педагогика, 1991. 188 с.

¹⁶ Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. М.: Прометей, 1991. 184 с.

Исходя из вышеизложенного, следует отметить, что ряд принципов, сформулированных в школоведческий период (до реформы 1984 года), имеет ярко выраженный идеологический характер, поэтому со временем утратил свою актуальность. В разработке проблемы формирования теоретических основ внутришкольного управления необходима дальнейшая работа по определению и уточнению содержания принципов, адекватных современным условиям развития школьного образования.

В 1992 году М.М. Поташником была предложена классификация принципов управления школой. К организационным принципам внутришкольного управления он отнёс: принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации; принцип единства единоначалия и коллегиальности; принцип рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении. Управленческие принципы внутришкольного управления были обозначены принципами системности, конкретности и меры¹⁷.

В 1995 году Т.М. Давыденко обращает внимание на то, что управление школой должно носить рефлексивный характер, и в работе¹⁸ выделяет следующие принципы рефлексивного управления школой:

— принцип полилогического самоопределения субъектов школы (при определении цели и путей её достижения школа включает механизмы самоопределения, основанные на осмыслении себя как социально-педагогической системы через своих субъектов, на использовании полученных представлений о себе (своём опыте) в качестве определённой базы для придания или неприсвоения значимости внешним управляющим воздействиям и в соответствии с этим их принятию или непринятию);

— принцип приоритета положительной обратной связи (требует положительных обратных связей, обеспечивающих устойчивость целесообразного направления саморазвития школы из состояния «функционирование» или «самоуправляемое развитие экстенсивного типа» в состояние «интенсивное самоуправляемое развитие»);

— принцип конструктивности взаимодействия субъектов школы (переход школы из исходного в конечное состояние, фиксируемое в определённое время как наиболее желательное, характеризуется с позиции синергетики, что неоднократно уже отмечалось, — принципиальной неустойчивостью и неопределённостью возможных траекторий самоуправляемого развития);

— принцип эффективного использования возможностей, порождаемых изменениями внешней среды школы — принцип минимизации диссипации (отражает тенденцию непрерывного самоуправляемого развития в направлении наиболее полного и эффективного использования всей совокупности внешних ресурсов);

— принцип многокритериальной постановки и решения управленческих задач требует учёта естественной сложности потребностей и мотивации школы, её компонентов и потребностей окружающей среды школы;

— принцип структурирования задач и содержания рефлексивного управления требует рассмотрения каждой задачи и содержания управления конкретным объектом (процессом, деятельностью участников образовательного процесса) как имеющих определённую структуру;

— принцип вариативности и гибкости в рефлексивном управлении школой (принцип находится во взаимосвязи с принципом многокритериальной постановки и решения управленче-

¹⁷ Управление современной школой: Пособие для директ.... / Под ред. М.М. Поташника. М.: АПП ЦИТП, 1992. 168 с.

¹⁸ Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой: теория и практика. М.; Белгород: БГПУ им.М.С. Ольминского, 1995. 250 с.

ских задач, который предполагает разработку нескольких моделей реализации общей стратегии и наличие у компонентов разных вариантов реализации собственных стратегий);

— принцип компьютеризации рефлексивного управления (разработка информационного обеспечения управления конкретным объектом — определение всех типов управленческих решений в рефлексивном управлении, для принятия которых требуется информация; определение типа информации для принятия конкретного решения);

— принцип создания свободного пространства для инициативы и индивидуальной ответственности каждого участника образовательного процесса (каждого компонента);

— принцип единства координации и специализации деятельности участников образовательного процесса (компонентов школы). Данный принцип невозможно осуществить без наличия у каждого из взаимодействующих субъектов способности воспринимать окружающую действительность глазами других субъектов.

Исходя из вышесказанного, прежде всего, необходимо отметить, что из 51 принципа внутришкольного управления чаще всего у различных авторов повторяются: принцип планирования (плановости; планомерности); принцип учёта и контроля; принцип сочетания единоначалия и коллегиальности; принцип тесной связи с жизнью, с практикой; принцип научности; принцип комплексности; принцип системности; принцип объективности.

Цибульникова В.Е.,

аспирант кафедры управления образовательными системами Московского педагогического государственного университета