



Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

В.Е. Цибульникова

Законы и закономерности, существующие в системе общественных отношений, в прочем, как и в школе, проявляются через сознательную деятельность людей. Так как школа — это социальная система, то к ней применимы и законы социального управления. В.С. Пикельная подчёркивает, что «только руководитель школы, который понимает, каким закономерностям подчинён процесс управления, сможет дать глубокий анализ происходящим в школе процессам, явлениям, фактам и принять необходимое решение¹. В.Е. Гмурман в работе «К вопросу о понятии «закон», «принцип» «правило» в педагогике отмечает, что многие общие нормы педагогической деятельности были установлены, когда обуславливающие их внутренние закономерности ещё оставались неоткрытыми.

Законы внутришкольного управления на данный момент ещё не разработаны, так как теория внутришкольного управления является сравнительно молодой отраслью научного знания. Закон — это утверждение, которое описывает соотношения, связи между различными научными **понятиями**, предложенное в качестве объяснения фактов и признанное на данном этапе научным сообществом, согласующимся с данными. Закон, справедливость которого была установлена не из теоретических соображений, а из опытных данных, называют эмпирическим законом.

Законы социального управления включают в себя:

Закон необходимого разнообразия (разнообразие управляющей системы должно соответствовать разнообразию управляемого объекта. Чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет². Исходя из этого управляющая подсистема должна обладать достаточным разнообразием управляющих воздействий и пропускной способностью для переработки информации и выдачи управляющих решений, с тем чтобы успешно справиться с разнообразием системы и обеспечить её функционирование и развитие в соответствии с заданной программой. Следовательно, информация должна содержать максимум сведений, позволяющих обеспечить формирование управляющих воздействий адекватно разнообразию объекта управления³;

¹ Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект): Методическое пособие. М.: Высш. шк., 1990. С. 69.

² Социальное управление: теория и методология. В 2-х частях. Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Иванова. Ч. I. М.: Муниципальный мир, 2004. С. 65.

³ Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Политиздат, 1977. С.133.





В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

Закон специализации управления (управление современными общественными делами ведёт к расчленению его функций, к специфическому их проявлению в конкретных условиях, на разных уровнях управления, различных направлениях. Следовательно, управление требует высокого профессионализма в различных сферах: экономической, социальной, политической и др.);

Закон интеграции управления (объединение различных специализированных действий на разных уровнях и векторах управления в единый управленческий процесс в рамках социального организма — системы);

Закон экономии времени (достижение поставленной цели с учётом наименьших временных потерь: материальных, человеческих, финансовых и др. зависит от скорости и адекватности реакции субъекта управления на объект управления. Решения любого вопроса в управлении за более короткий срок своевременно оказывает положительное влияние на конечный результат);

Закон приоритетности социальных целей («целью общественного прогресса и условием поддержания его равновесия и развития является постоянное повышение качества жизни его членов, их благосостояния, социального самочувствия, а также уровня развития личности и непрерывное совершенствование образа жизни человека»⁴);

Закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении (закономерностью управленческих отношений является то, что они, будучи по сути своей отношениями людей, складывающимися в процессе управления, в той или иной форме проходят через сознание людей, создаются и совершенствуются людьми, безусловно, в зависимости от объективных изменений в производстве и обществе. Поэтому природа управленческих отношений двойственная — объективно-субъективная⁵. Характер субъективности в управлении во многом зависит от выбора и обоснования генеральной цели общества. Закон доминирования глобальной цели в развитии социальной системы является основополагающим для социального управления);

Приоритетность гуманистических, духовно-нравственных целей над средствами их достижения (если цели управления безнравственны и бездуховны, разрушают абсолютную ценность — человеческую жизнь, игнорируют смысл человеческого общежития — гуманизм, тогда управленческое воздействие ущербно)⁶.

Закономерность — это **необходимая**, существенная, постоянно повторяющаяся **взаимосвязь явлений реального мира**, определяющая этапы и **формы процесса становления и развития** явлений. Закономерность как философская категория должна отражать устойчивые, общие, существенные, объективно необходимые связи между явлениями и предметами, при определенных условиях повторяющиеся и позволяющие увидеть внутреннюю сущность явления⁷.

⁴ Социальное управление: теория и методология. В 2-х частях. Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Иванова. Ч. I. М.: Муниципальный мир, 2004. С. 66.

⁵ Щекин Г.В. Теория социального управления. Монография. Киев.: МАУП, 1996. 408 с.

⁶ Социальное управление: теория и методология. В 2-х частях. Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Иванова. Ч. I. М.: Муниципальный мир, 2004. С. 68.

⁷ Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект): Методическое пособие. М.: Высш. шк., 1990. С. 65.





В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

Категория «закономерность» в теории внутришкольного управления стала исследоваться одной из последних.

Попытка обнаружить закономерности процесса управления школой впервые была предпринята Ю.А. Конаржевским ещё в 1983 году⁸. Под закономерностью внутришкольного управления Ю.А. Конаржевский понимает отражение наиболее прочных, существенных, общих, необходимых, повторяющихся и объективных связей и отношений, возникающих и проявляющихся в ходе осуществления управленческой практики. Ю.А. Конаржевский обосновал **9 основных закономерностей теории управления образовательными учреждениями:**

- ◆ гуманистичность (внутришкольное управление, выражающееся в отношениях сотрудничества, должно быть сориентировано на человека и строиться на основе уважения и доверия к нему);
- ◆ демократичность (расширение горизонтальных и сокращение вертикальных связей, партисипативный стиль управления, то есть активное инициативное включение в процесс внутришкольного управления учителей и учащихся);
- ◆ аналитичность управления (научное управление школой может быть обеспечено при условии его высокого аналитического уровня; аналитичность управления предполагает глубокий анализ внутришкольной деятельности на основе системного подхода);
- ◆ целенаправленность (управление школой на основе целей, которые в свою очередь декомпозируются на подцели и доводятся до исполнителей);
- ◆ цикличность (непрерывный характер управления может быть реализован через замкнутые процессы, называемые управленческими циклами);
- ◆ непрерывность (чем выше уровень непрерывности управленческих воздействий, тем значительнее эффективность результатов управления);
- ◆ ритмичность (чем стабильнее ритм управления, тем выше организованность управленческой системы и эффективнее её деятельность);
- ◆ пропорциональность (взаимосвязанное и согласованное функционирование системы в целом обеспечивается соблюдением важнейших пропорций в деятельности и структуре управляющей и управляемой подсистем);
- ◆ вооружённость аппарата управления умением осуществлять разнообразные виды управленческой деятельности (управление может быть эффективным только в том случае, если управляющая подсистема обладает умением выполнять все виды деятельности, необходимые для управления данной системой)⁹.

А.А. Орлов в 1985 году в своей диссертационной работе¹⁰ сформулировал 8 закономерностей управления учебно-воспитательным процессом:

⁸ Конаржевский Ю. А. Закономерности управления школой / Теория и практика управления школой. Баргаул: БГПИ, 1983. 78 с.

⁹ Конаржевский Ю.А. Концепция внутришкольного управления. Алма-Ата: Центр «Педагогический поиск», 1991. 230 с.

¹⁰ Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в общеобразовательной школе общества развитого социализма. Автореф. Дисс. ... докт. пед. наук. М., 1985. 32 с.



В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

- ◆ чем выше уровень социально-экономического развития общества, тем больше требований к подготовке учащихся в школе, тем большая потребность в эффективном управлении целостным педагогическим процессом;
- ◆ чем выше уровень структурно-функциональных связей и зависимостей между субъектом и объектом управления, тем эффективнее функционирование системы управления;
- ◆ эффективность управления учебно-воспитательной работой определяется влиянием внешних и внутренних условий, в которых протекает управленческий процесс;
- ◆ высокая эффективность управления и развития учащихся достигается, если субъекты управления опираются на систему постоянно повторяющихся замкнутых циклов;
- ◆ чем выше уровень обеспечения субъекта управления информацией, тем выше эффективность управления и функционирования учебно-воспитательной работы;
- ◆ если структура субъекта управления детерминирована целями функционирования, содержанием, структурой объекта, то повышается качество управляемого процесса;
- ◆ содержание и методы управления учебно-воспитательной работой обусловлены содержанием и методами социального управления и содержанием и методами организации педагогического процесса в школе;
- ◆ чем выше уровень профессиональной компетентности руководителя школы, тем эффективнее управление.

В 1986 году Б.И. Коротяев формулирует 4 закономерности управления школой:

- единство и взаимодействие всех составных частей педагогической системы в школе — содержательной, процессуальной и организационной (чем полнее обеспечивает руководитель школы взаимодействие содержательной, процессуальной и организационной сторон деятельности педагогического коллектива, тем эффективнее руководство и тем выше результаты деятельности коллектива);
- единство и взаимообусловленность единоначалия и коллегиальности в управлении и руководстве школой (если в деятельности руководства школы наиболее полно взаимодействуют единоначалие и коллегиальность, то результаты руководства наиболее полно совпадают с ожидаемыми);
- единство и взаимодействие прямой и обратной связи в управлении и руководстве школой (руководство школой будет эффективным, если в деятельности руководителя школы наиболее полно взаимодействуют прямая и обратная связь);





В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

- единство и взаимодействие школы, семьи и общественности (чем полнее обеспечивает руководитель школы взаимодействие школы, семьи, общественности, тем эффективнее его руководство общим процессом воспитания и обучения)¹¹.

В 1987 году В.И. Бондарь отмечает, что «под закономерностями управленческой деятельности следует понимать устойчивую зависимость, связь между процессом управления и внешними по отношению к нему общественными системами и условиями, а также связь и зависимость между компонентами процесса управления и входящими в обучение процессами преподавания и учения¹². В.И. Бондарь выявил **закономерные связи управляющей и управляемой подсистем** и разделил их на **связи объективного характера**, существующие в условиях продуктивной управленческой деятельности и проявляющиеся между дидактическим целеполаганием управления и его осуществлением в управленческих решениях (связано с дидактико-управленческой компетентностью директора школы) и **связи субъективного характера**, проявляющиеся во взаимодействии директора школы и педагогического коллектива, в стиле руководства, в понимании реальных возможностей учителей разного уровня мастерства.

К закономерным **связям объективного характера** относятся следующие положения:

- всякий акт деятельности руководителей школы по анализу и оценке эффективности обучения, принятию соответствующего решения независимо от характера деятельности педагога, его результативности прямо пропорционален компетентности субъекта и объекта управления, умению убедить учителя в недостаточной реализации резервов дальнейшего повышения эффективности его работы;
- число учителей, не убедительно защищающих свой проект урока, уменьшается, если директор школы или его заместители компетентно доказывают несостоятельность аргументации учителя, обосновывают наличие ошибок и предлагают более эффективные варианты построения урока;
- обучающая функция управления зависит от целенаправленного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем (ведущей должна быть функция обучения педагогических кадров, повышения их квалификации, стимулирования к самообразованию, самосовершенствованию);
- результаты учебно-воспитательной работы зависят от соответствия целей повышения эффективности работы учителя (учитель принимает рекомендации директора, если эффективность учебно-воспитательного процесса оценивается по конечным результатам).

К закономерным **связям субъективного характера** относятся следующие положения:

- ◆ влияние управленческой деятельности на педагогический коллектив зависит от опоры на личный опыт учителей, уровень их теоретической и методической компетентности;
- ◆ эффективность внедрения достижений науки в школу зависит от включения педагогического коллектива в активную индивидуальную и коллективную деятельность поэтапной,

¹¹ *Коротяев Б.И.* Педагогика как совокупность педагогических теорий: Учеб. пособие для слушателей фак. по подгот. и повышению квалификации организаторов нар. образования. М.: Просвещение, 1986. С. 194–197.

¹² *Бондарь В.И.* Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. К.: Рад. шк., 1987. С. 117.



В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

переходящей в системную отработку мер, направленных на повышение качества работы;

- ◆ содержание деятельности по управлению процессом обучения закономерно зависит от цели управления, отражающей учёт потребности учителей в новых знаниях;
- ◆ формы организации управленческой деятельности закономерно зависят от цели управления и формы руководства, в которой предполагается обобщение и оценка результатов педагогического анализа данных контроля¹³.

В 1990 году В.С. Пикельная выделяет следующие закономерности управления школой:

- закономерность единства управления школой (важнейшая характеристика данной закономерности — единство социально-экономической системы; эта закономерность отражает такие взаимоотношения между элементами системы управления, которые позволяют судить о целостной самостоятельности каждого элемента и его зависимости от других элементов системы);
- закономерность сочетания централизма и децентрализма (централизованное управление предполагает согласованность управленческих решений; децентрализация управления предоставляет самостоятельные права каждому элементу системы и подсистем);
- закономерность соотношения управляющей и управляемой систем (изменение соотношения управляющей и управляемой систем является закономерным процессом развития школы; эта закономерность не только позволяет судить о количественных и качественных соотношениях управляющей и управляемой систем, но и предусмотреть, как изменения, происходящие в управляющей системе, скажутся на управляемой);
- закономерность воздействия общих функций управления на конечный результат (любые процессы, представленные определённой системой работы, требуют управления (реализации общих управленческих функций: планирования, организации, координирования, контроля, регулирования, учёта и педагогического анализа), и сам процесс управления находит своё отражение в разнообразных организационных формах работы, эффективность работы которых закономерно зависит от полноты реализации в их деятельности общих управленческих функций)¹⁴.

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

- ◆ чем больше внешние управляющие воздействия соответствуют «внутренней природе» школы (её индивидуальному опыту) и обеспечивают условия для реализации ею собственной активности, тем выше уровень её самоуправляе-

¹³ Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. К.: Рад. шк., 1987. С. 118–122.

¹⁴ Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект): Методическое пособие. М.: Высш. шк., 1990. С. 71–86.



В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

мого развития, характеризующийся внутренней (на микроуровне) координацией участников образовательного процесса, компонентов школы в ходе адаптации к этим условиям;

- ◆ адекватная совокупности механизмов самоуправляемого развития школы конкретизация возможностей, порождаемых изменениями внешней среды, в управляющих внешних воздействиях обеспечивает условия для преобразования гомеостатических механизмов в гомеодинамические (при определении управляющих воздействий, обусловленных изменениями внешней среды школы, особое значение имеют: содержание, характер функционирования механизмов самоуправляемого развития школы, условия их функционирования);
- ◆ если нарушить устойчивость консервативной жёсткой иерархической организационной структуры управления школой, перевести её в состояние, характеризующееся гибкостью использования потенциалов компонентов и обеспечить стимулирование выбора ими стратегий в рамках общей стратегии и метакультуры школы, позволяющих компонентам регулировать условия, в которых они существуют, то есть сделать их активными участниками происходящих изменений, то они переходят в устойчивый режим самоуправляемого развития;
- ◆ актуализация потенциала собственного самоуправляемого развития каждого компонента (участника образовательного процесса) и рост его возможностей обеспечивается открытым его взаимодействием с другими компонентами (участники образовательного процесса) на всех этапах совместной деятельности¹⁵.

В 1999 году Е.Н. Хрыков в работе «Теоретические основы внутришкольного управления» обосновал **14 закономерностей внутришкольного управления:**

- эффективность внутришкольного управления зависит от того, насколько учитываются в деятельности школы особенности воздействующей на неё среды (в случае пассивной позиции управляющей подсистемы в школе может утвердиться сценарий стихийного взаимодействия со средой и школа начинает приобретать черты замкнутой системы);
- внутришкольное управление эффективно, если оно обеспечивает максимально возможный уровень реализации условий, создаваемых государством для функционирования общеобразовательной школы (для обеспечения функционирования школы государство использует различные механизмы: разрабатывает законы, устанавливает стандарты, осуществляет материально-финансовое обеспечение и др.);
- эффективность внутришкольного управления тем выше, чем выше уровень взаимоотношения управляющей и управляемой подсистем (особенностью взаимодействия управляющей и управляемой подсистем в школе является то, что первая из них конкретизирует институциональные цели учебного заведения, формулирует цели работы управляемой подсистемы в рамках различных управленческих циклов, определяет содержание и способы реализации учебно-воспитательного процесса; рассогласованность целей работы и содержания учебно-воспитательного процесса делает внутришкольное управление формальным);
- эффективность внутришкольного управления тем выше, чем полнее управленческая деятельность опирается на положения наук, лежащих в её основе (в основе деятельности по внутришкольному управлению лежат положения прогностики, педагогики, психологии, теории управления, школьной гигиены, юридической науки, медицины, экономической теории);

¹⁵ Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой: теория и практика. Москва–Белгород: БГПУ им. М.С. Ольминского, 1995. С. 92–115.





В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

- эффективность внутришкольного управления тем выше, чем оптимальнее соотношение объективно необходимых оперативно текущих и стратегических задач управления (в управление школой есть два типа задач: первые связаны со стабилизацией существующей системы работы школы, а вторые с развитием существующей системы работы; если в школе успешно решаются текущие задачи, она должна ставить стратегические задачи; школа является открытой, динамической системой, и если она не будет откликаться на изменения в микро- и макросреде, то это неизбежно дестабилизирует её работу);
- внутришкольное управление эффективно, если обеспечивается единство и целостность всех групп условий, необходимых для реализации цели школы (внутришкольное управление — это деятельность, направленная на создание социально-прогностических, педагогических, психологических, кадровых, организационных, правовых, материально-финансовых, медицинских, санитарно-гигиенических условий, необходимых для реализации цели школы; ключевое место в системе групп условий занимают педагогические, они и определяют необходимые требования ко всем другим группам условий);
- эффективность внутришкольного управления тем выше, чем полнее реализуется творческий потенциал педагогического труда (внутришкольное управление содействует педагогическому творчеству если: ориентирует учителя на задачу его деятельности и предоставляет ему самостоятельность в поиске и реализации способов её осуществления; создаёт в школе систему работы, стимулирующую самоанализ результатов педагогической деятельности; использует в качестве основного стимула развития творчества объективную оценку результатов педагогического труда; создаёт в школе условия для своевременного и качественного повышения квалификации; ориентирует коллектив на решение актуальных для школы педагогических задач; формирует в педагогическом коллективе общественное мнение, поддерживающее творческий поиск педагогов);
- эффективность управленческой деятельности тем выше, чем выше уровень профессионализма личности и деятельности руководителей школ (профессионализм управленческой деятельности может быть сформирован только на основе профессионализма личности руководителя, что предполагает создание системы отбора руководителей и их подготовку);
- эффективность внутришкольного управления тем выше, чем оптимальней соотношение целенаправленных управленческих воздействий, самоорганизации и саморегулирования (необходимость в управлении возникает тогда, когда нужно объединить людей вокруг общей цели, что предполагает использование целенаправленных управленческих воздействий; в осуществлении индивидуальных педагогических задач на первый план выходят механизмы самоорганизации и саморегулирования; в решении задач, требующих коллективных педагогических усилий, включение механизмов самоорганизации и саморегулирования — путь более эффективный, чем прямая регламентация деятельности педагога);
- внутришкольное управление эффективно, если осуществляется на основе научно обоснованного плана работы (реализация данной закономерности предполагает, что во всех управленческих циклах ставятся прогностические, конкретные, выполнимые за плановый период, учитывающие особенности школы цели, определяются пути их осуществления, содержание, сроки, формы предстоящей деятельности);





В.Е. Цибульникова

Формирование научных взглядов на закономерности внутришкольного управления

- эффективность внутришкольного управления тем выше, чем полнее в структуре управленческой деятельности реализуется научно-спланированное содержание деятельности в том или ином управленческом цикле (функционирующие содержание и структура управленческой деятельности должны соответствовать поставленным целям);
- внутришкольное управление эффективно, если оно обеспечено достаточной информацией о реализации принятых в том или ином управленческом цикле управленческих решений (для сближения поставленных целей и результатов управленческой деятельности необходима обратная информация от управляемой подсистемы к управляющей);
- эффективность внутришкольного управления тем выше, чем полнее обеспечивается уровень необходимого разнообразия школьных подсистем (данная закономерность реализуется через все функции управления школой: планирование устанавливает меру разнообразия школьных подсистем, организация обеспечивает подготовку работников к уменьшению разнообразия, контроль направлен на выяснение уровня разнообразия управляемых процессов и сближение промежуточных и запланированных результатов деятельности; меру необходимого разнообразия определяет научно обоснованная цель в том или ином управленческом цикле);
- внутришкольное управление эффективно, если обеспечивается целостность всех функций управления в каждом из управленческих циклов (реализация каждой последующей функции зависит от того, насколько полно реализуется предыдущая функция)¹⁶.

Исходя из вышеизложенного, необходимо подчеркнуть, что, несмотря на то, что на настоящий момент не выявлены законы внутришкольного управления и не разработана общепринятая классификация закономерностей управления школой, всё-таки существуют авторские разработки, имеющие исходные позиции и правила, необходимые для руководителя современной школы.

Цибульникова Виктория Евгеньевна, аспирант кафедры управления образовательными системами Московского педагогического государственного университета

¹⁶ Хрыков Е.Н. Теоретические основы внутришкольного управления. Луганск: Альма матер, 1999. С. 65–78.

