

Задание к 5.11.: изучите параграф. Выполните письменно задание:
 Дайте определение: Принципы управления – это.....
 Дайте характеристику принципам (можно оформить в виде таблицы),
 например:

Принцип управления	Сущность принципа
Демократизация и гуманизация управления образовательными системами.	-обсуждение и принятие управленческих решений совершается открыто -выборность руководителей школы, введение конкурсного избрания и контрактной системы в отборе педагогических кадров -открытость, доступность информации. -регулярные отчеты администрации, совета школы перед общешкольным коллективом и общественностью -сотрудничество, соуправление, самоуправление -обращенность к личности, уважение достоинства человека и доверие к нему

§ 3. Принципы управления образовательными системами

Любая деятельность, в том числе и управленческая, основывается на соблюдении ряда принципов, которыми руководствуются организатор и руководитель при выполнении всех управленческих функций. В специальной литературе выделяется совокупность принципов, регулирующих протекание отдельных функций: целеполагания и планирования, организации, контроля и др. Мы же обратимся к характеристике принципов, имеющих отношение ко всем функциям, ко всему управленческому циклу.

Принципы управления являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления. К числу основных закономерностей специалисты внутришкольного управления и менеджмента относят такие закономерности, как: зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работы от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления; обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой содержанием и методами организации педагогического процесса в школе и др. Ю. А. Конаржевский в числе ведущих закономерностей внутришкольного менеджмента называет аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность школьных руководителей к различным видам управленческой деятельности¹.

¹ Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. — М., 1993. — С. 42—45.

Из закономерностей управления вытекают принципы управления, которые выступают в качестве основных положений, ориентирующих руководителя, директора, менеджера в практической деятельности. В теории и практике внутришкольного управления выделяются основные принципы управления. К их числу относятся: демократизация и гуманизация; системность и целостность; рациональное сочетание централизации и децентрализации; единство единоначалия и коллегиальности; объективность и полнота информации. Рассмотрим их подробнее.

Демократизация и гуманизация управления образовательными системами. Ориентация внутришкольного управления предполагает прежде всего развитие самостоятельности и инициативы руководителей, учителей, учащихся и родителей. Это возможно при условии, что обсуждение и принятие управленческих решений совершается открыто. Выборность руководителей школы, введение конкурсного избрания и контрактной системы в отборе педагогических кадров — одно из проявлений демократических начал в школьной жизни. Гласность в управлении школой основывается на открытости, доступности информации. Когда каждый учитель знает о делах и проблемах всей школы, он не остается к ним безразличным. Регулярные отчеты администрации, совета школы перед общешкольным коллективом и общественностью, предоставление учителям и учащимся возможности принимать участие в обсуждении и высказывать свою точку зрения по вопросам школьной жизни направлены на утверждение демократизации в школе.

Утверждение гуманистических ценностей в современном обществе выдвигает на приоритетные позиции ценность самой личности, богатство ее духовного мира. Технократическая парадигма образовательного процесса уступает место гуманистической направленности. Управление образовательными системами имеет ту непреложную особенность, что ограничиться здесь только воздействием невозможно, необходимо сотрудничество, соуправление, самоуправление. Гуманизация управления школой предполагает, что при принятии каждого управленческого решения необходимо иметь в виду личность учителя и ученика. Утверждение субъект-субъектных отношений, переход от монолога к диалогу в педагогической деятельности — конкретные формы проявления гуманизации процесса обучения и воспитания. Гуманизация управления в образовании — это обращенность к личности, уважение достоинства человека и доверие к нему.

Системность и целостность в управлении. Понимание системной природы педагогического процесса создает реальные предпосылки для эффективного управления им. Методология си-

стемного подхода в управлении школой побуждает руководителя иметь ясное представление о школе как системе, ее основных признаках. Понятие «система» дает представление о целостности, о возможности выделения ее отдельных частей, или компонентов. Это является первым признаком системы. Однако в управлении школой важно видеть не только основные части, но и те связи и отношения, которые возникают, складываются или разрушаются между частями. Иначе говоря, какова структура системы, какие компоненты выступают в качестве системообразующих, такова и перспектива развития связей и отношений. Наличие структуры составляет второй признак системы. Третий признак системы заключается в ее интегративности: каждый компонент системы обладает своими свойствами и характеристиками, но в своем взаимодействии они образуют новое, интегративное свойство системы, не сводимое к свойствам отдельных компонентов. Устойчивость интегративного свойства определяется целостностью системы. В управлении школой важно помнить и о проявлении четвертого свойства системы — о ее тесной и специфической связи с внешней средой. Взаимодействие школы и среды может протекать в двух формах: школа приспособляется к внешней среде, перестраивая свои процессы, или школа подчиняет среду для достижения своих целей.

Системность и целостность в управлении школой предполагают также взаимодействие и взаимосвязь управленческих функций в деятельности ее руководителя и педагогического коллектива. Реализация этого принципа исключает односторонность в управлении, когда главной и решающей функцией признается какая-либо одна из них. Данный принцип подчеркивает, что управленческая деятельность последовательна, логична, взаимовыгодна, все ее функции в равной степени важны.

Рациональное сочетание централизации и децентрализации. История школы и педагогики доказала, что чрезмерная централизация неизбежно ведет к усилению администрирования в управлении. Централизация в управлении сковывает инициативу руководителей нижних уровней, учителей и учащихся, они становятся просто исполнителями решений, принимаемых без их участия и желания.

В условиях односторонней централизации происходит дублирование управленческих функций, потеря времени, перегрузка как руководителей, так и исполнителей.

В равной степени и интегрированная децентрализация управления может привести к снижению эффективности деятельности педагогической системы: отрицание централизации в угоду децентрализации может привести к снижению роли руководителя и администрации в целом, утрате аналитических и контролирую-

ющих функций управления. Опыт школ показывает, что игра в демократию и мода на децентрализацию приводят к серьезным сбоям в жизни и деятельности коллектива, к возникновению конфликтов и недоразумений в педагогическом коллективе, неоправданному противостоянию административных и общественных органов управления.

Именно сочетание централизации и децентрализации во внутришкольном управлении обеспечивает деятельность руководителей административных и общественных органов в интересах всего коллектива школы, создает условия для обсуждения и принятия управленческих решений на профессиональном уровне, исключает дублирование и повышает координацию действий всех структурных подразделений системы.

Единство единоначалия и коллегиальности в управлении. Реализация данного принципа направлена на преодоление субъективности, авторитаризма в управлении целостным педагогическим процессом. В управленческой деятельности важно опереться на опыт и знания коллег, организовать их на разработку и обсуждение решений, сопоставить разные точки зрения, провести их обсуждение и принять оптимальное решение. Коллегиальность вместе с тем не исключает личной ответственности каждого члена коллектива за порученное дело.

Единоначалие в управлении обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса. Если коллегиальность приоритетна на этапе обсуждения и принятия решений, то единоначалие необходимо прежде всего на этапе реализации принятых решений.

Единоначалие руководителя образовательной системы не означает авторитарность и администрирование, оно основывается на глубоком знании педагогики и психологии личности, социальной психологии, учете индивидуально-психологических особенностей учителей, учащихся, родителей. Единоначалие и коллегиальность в управлении — это проявление единства противоположностей. Единоначалие предполагает оперативность в выполнении решений — коллегиальность отличается некоторой «медлительностью». При определении тактических действий целесообразно единоначалие, при разработке стратегических — коллегиальность.

Реализация принципа единства единоначалия и коллегиальности в управлении учебно-воспитательным процессом находит свое воплощение в деятельности различного рода комиссий и советов, действующих на общественных началах; в работе съездов, слетов, конференций, где необходим коллективный поиск и персональная ответственность за принятые решения. Государ-

ственно-общественный характер управления образованием создает реальные возможности в центре и на местах для утверждения на практике принципа единства единоначалия и коллегиальности.

Объективность и полнота информации в управлении образовательными системами. Эффективность управления образовательными системами в значительной мере определяется наличием достоверной и необходимой информации. Объективность и полнота информации противопоставлены неконкретности, поверхностности в отборе, анализе и обработке информации. В социально-педагогических науках информацию рассматривают либо как средство коммуникации между педагогами и воспитанниками, либо как совокупность сведений о состоянии системы и окружающей среды (Ю. А. Конаржевский, Л. И. Новикова).

Трудности с использованием информации в управлении часто связаны с информационным избытком или, наоборот, с ее недостатком. Роль информации во внутришкольном управлении нельзя понимать односторонне, т. е. как лишь увеличение информации. Надо отметить, что изобилие и неупорядоченность информации, как и ее отсутствие, затрудняют процесс принятия решений, оперативное регулирование их выполнения. В педагогических системах недостаток информации чаще ощущается в области воспитательной деятельности. В ходе учебно-воспитательного процесса больше информации об успеваемости учащихся, качестве знаний, но значительно меньше данных об особенностях направленности личности, ее становления в учебной и внеучебной деятельности, ее характера, способностей и др.

Человеку, имеющему дело с внутришкольной информацией, важно знать методы ее сбора, обработки, хранения и использования. Школьный руководитель, менеджер в своей деятельности активно используют наблюдение, анкетирование, тестирование, работу с инструктивными и методическими материалами. С внедрением технических средств и компьютеризации сроки сбора и обработки материалов существенно сократились. Усилия школьной администрации должны быть сосредоточены на разработке и внедрении внутришкольной информационной технологии управления, использовать которую могли бы как руководители школы, так и учителя.

В управлении образовательной системой важна любая информация, но прежде всего — управленческая информация, которая необходима для оптимального функционирования управляемой подсистемы. Управленческая информация может быть распределена по различным признакам: по времени — ежедневная, ежемесячная, четвертная, годовая; по функциям управления — аналитическая, оценочная, конструктивная, организационная; по источникам поступления — внутришкольная, ведомственная,

528

вневедомственная; по целевому назначению — директивная, ознакомительная, рекомендательная и др.

Формирование информационных банков данных, технологий их оперативного использования повышает научную организацию управленческого труда.