



Гладких В.Г.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ ОБРАЗОВАНИЯ

В системе функций управления немаловажная роль отводится анализу независимо от того, каковы временные границы анализируемого периода. Особенность анализа состоит в том, что он «открывает» управленческий цикл. Информация о его результатах необходима для последующей формулировки целей предстоящего цикла. Как без аналитической функции нет управления, так без анализа трудно рассчитывать на серьезный успех предстоящего дела. Общеизвестно, что главный результат – его итог, необходимый не только для определения целей на будущее, но и частных задач, решение которых предполагает совершенствование объекта управления. Достичь этого можно при условии, если руководитель, опираясь на итоги анализа, сможет установить причинно-следственные связи педагогических явлений, за частными единичными проявлениями увидеть общее, сущность объекта, которые впоследствии превратятся в развернутый документ, обретут силу управленческого решения.

Под педагогическим анализом понимается функция управления, направленная на изучение состояния, тенденций развития, объективную оценку результатов педагогического процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочению системы или переводу ее в более высокое качественное состояние. Так определяет эту функцию Ю.А. Конаржевский (Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогика, 1986. С. 68). Главным итогом педагогического анализа может стать цель предстоящей деятельности. Однако цель – это не только идеальный результат предстоящей деятельности руководителя и его коллег, но и определенный итог предшествовавшего ей развития учре-

ждения образования. Сегодня оно нуждается в директоре, который живет заботами о завтрашнем дне, умеет анализировать связи настоящего с прошлым и будущим. Именно таким виделся настоящий руководитель В.А. Сухомлинскому. В процессе наблюдения, локального эксперимента и обобщения их результатов нами установлено, что реализация функции анализа в деятельности школьного руководителя связана с определенными затруднениями.

Первые попытки определения специфики анализа и его сущности такими, каким он видится руководителю, были предприняты в 1987-88 гг. на ФППК организаторов образования Оренбургского пединститута. Тогда полученная информация носила исключительно констатирующий характер. Она позволила установить характерные затруднения в аналитической деятельности директоров школ, которым предлагалось ответить на ряд вопросов анкеты. В процессе анкетирования руководителей школ области и Промышленного района г. Оренбурга предлагалось проранжировать все функции внутришкольного управления по степени убывания трудности в ходе их осуществления в интервале от 1 до 5.

Установлено, что в деятельности подавляющего большинства руководителей функция педагогического анализа занимает по своей сложности первое место (индекс «пять»), только у одного респондента эта функция удостоена индекса «один». Анализ других данных анкеты позволил сделать выводы о других типичных трудностях, связанных с реализацией функции анализа. Они делятся на два класса: объективные и субъективные. В ряде случаев эта дифференциация несколько условна, поскольку одни

затруднения связаны с другими, но уже противоположного класса. При определенном сходстве и обусловленности одних затруднений другими конкретизация каждого класса представляется значимой, в особенности в контексте продолжавшегося дальнейшего исследования функции анализа.

Итак, в первый класс включаются:

- отсутствие должной теоретической подготовки руководителя, необходимых знаний в области педагогического анализа как объекта управленческой деятельности;

- неосведомленность в возможностях установления причинно-следственных отношений между элементами учебно-воспитательного процесса;

- неумение постичь сущность объекта или процесса на основе единичных явлений и фактов;

- нарушение связи с целеполаганием;

- ограниченные знания и область применения теоретических методов в процессе педагогического анализа.

Ко второму классу причин относятся, во-первых, отсутствие психологической готовности к осуществлению анализа, вызванное причинами объективного порядка, во-вторых, дефицит специальных знаний, умений и навыков по психологии управления.

В течение 1991-1999гг. исследование функции анализа приобрело более масштабный характер как по включенности в него учреждений образования, так и по характеру поставленных задач. Учреждения образования представлены руководителями школ и учреждений дополнительного образования. Помимо них, основная исследовательская работа аккумулировалась в научно-методической лаборатории «Аналитическая деятельность руководителя учреждения образования», действовавшей в управлении образования г. Оренбурга как одно из подразделений научно-методического центра. Помимо прежних целей, их перечень существенно дополнился. Это было обусловлено отчасти парадоксальными информационными данными, относящимися к началу указанного периода. Так, многократное повторение уже приводимого нами ранжирования функции анализа из года в год, независимо от должности руководителя и типа учреждения образования, неизменно сохраняло за анализом ведущее место в системе всех функций управления по степени трудности. Это явление приобрело устойчивый, закономерный характер, и необходимо было не столько констатировать трудности, сколько выявить их причины и предпринять эффективные меры, способные изменить эту тенденцию, требовалось выяснить, каким образом можно повлиять на выявленные прежде затруднения с тем,

чтобы аналитическая деятельность отвечала своему назначению. Соответственно конкретизировались цели исследования, которые свелись, во-первых, к формированию профессиональных знаний и мышления руководителя учреждения образования; во-вторых, к разработке вариативных технологических моделей аналитической деятельности в системе управления; в-третьих, к развитию совершенствования механизма аналитической работы. Обозначенные цели потребовали дальнейшего уточнения специфики анализа и его взаимодействия с другими функциями управления. В частности, это исследование составило три направления деятельности:

- характер цели в системе анализа и других функций;

- научно-методическое оснащение анализа;

- содержание аналитической деятельности руководителя и ее методы.

Эти проблемы, как свидетельствуют эмпирические данные, оказываются самыми уязвимыми звеньями в аналитической деятельности. Именно они в своей совокупности составляют причины, вызывающие и объясняющие выявленные затруднения, которых оказалось значительно больше, чем в первом, констатирующем исследовании.

Попытка проникнуть в сущность первой из выявленных проблем позволила не только зафиксировать одно из «дополнительных» затруднений, но и найти способ его разрешения. Это касается содержания анализируемой информации, вопроса, в ответах на который практики не единодушны. Одни считают, что содержание информации определяется в зависимости от характера целей учреждения, другие считают, что оно должно соответствовать приоритетным направлениям педагогической деятельности, а третьи объединяют оба мнения. Существует также представленное, по нашим данным, значительным на сегодня меньшинством мнение о том, что содержание анализируемой информации должно определяться соблюдением следующих требований:

- цели деятельности учреждения, включающие: 1) педагогические цели; 2) цели управления;

- направления функционирования учреждения в рамках: 1) инвариантных, общепринятых для любого учреждения данного типа; 2) вариативных, приоритетных не столько для учреждений данного типа, сколько предпочтительных для данного, конкретного учреждения. Если эти требования редуцировать, упростить, то в данном случае эту мысль можно оформить, сути не меняя, несколько иначе. Так, вся накопленная в течение анализируемого периода информация

систематизируется соответствующим образом, основанием которого являются цель и структура деятельности. На примере учебного года, таким образом, основанием для систематизации в соответствующие информационные блоки являются разделы годового плана, за исключением самого первого. Традиционно этот раздел составляет анализ итогов истекшего учебного года. Как правило, анализируемая информация в каждом блоке представлена преимущественно количественными данными с указанием численности, процентных отношений и соотношений. Это так называемая «сырая», первичная информация, которая является лишь объектом анализа, но никак не может быть его результатом. Однако в практике имеют место факты подмены анализа именно многочисленными статистическими данными локального или систематического мониторинга, к которому также неоправданно редуцируется контроль. В результате понимаемый подобным образом анализ представляет статистический годовой отчет. Действительно, без количественной информации анализ невозможен. Однако он тем и отличается, что его назначение состоит в обработке и качественной оценке имеющихся данных, представляющей специфический вид деятельности, которым владеет не каждый руководитель.

Аналитическая деятельность, по общему признанию руководителей, является делом сложным, но необходимым и возможным. Она нуждается не только в осознании значимости определенной информации, ее упорядочении, но и в особых способах обработки, трансформации количественной в качественную. Исследования подтвердили (и это позволило выявить несколько причин существующих трудностей), что одно из препятствий грамотного анализа составляет неосведомленность о процедуре этой деятельности, т.е. о ее технологической стороне. Эта ситуация объясняется несколькими причинами:

- 1) отсутствие до недавнего времени ориентированных на практику эффективных научно-методических рекомендаций по анализу;
- 2) наличие единичных теоретических исследований по анализу в системе управления учреждением образования;
- 3) психологическая неадаптированность руководителя к аналитической деятельности, объединяющая первые две причины.

Вместе с тем общеизвестно, что управление является одним из наиболее успешно технологизируемых процессов, в равной мере это распространяется на все его функции, в том числе и анализ. В этой связи целесообразно описание роли технологического обеспечения процессом итогового анализа в теоретическом и методическом аспектах.

Современные учреждения образования находятся на этапе развития, требующем нового содержания управления ими и адекватного мышления руководителя. Актуальными являются не только педагогическая компетентность, но и знание технологических основ управления, их взаимодействие и интеграция. По сути речь идет о механизмах управления, способных обеспечить эффективное достижение педагогических целей. Эта возможность представлена в технологических моделях деятельности руководителя по управлению школой.

Общеизвестно, что функции управления в их совокупности составляют универсальную технологию деятельности руководителя. Вместе с тем очевидна необходимость ее конкретизации в контексте как сущностном, так и поэлементном, структурном. В общенаучном плане технология понимается как сложная система операциональных воздействий субъекта деятельности на ее объект, объединенных приоритетными целями, адекватным им содержанием, формами и методами, ориентированными на достижение конкретного результата.

В условиях управления учреждением образования правомерно говорить об инвариантных элементах, включенных в структуру технологической модели, направленной на реализацию любой функции (анализа, планирования, организации, контроля, регулирования) руководителем в зависимости от стоящих перед ним целей. Таким образом, цель является ключевым элементом, подчиняющим все последующие действия, составляющие операциональное содержание технологии.

Своевременна конкретизация объекта в данной технологической цепочке, поскольку предполагается именно его качественное преобразование, осуществляемое компетентным лицом, субъектом. В прямой зависимости от вышеперечисленных звеньев и определенным образом влияющим на результат, является выбор форм и методов деятельности, способных обеспечить позитивное решение цели.

Правомерна постановка вопроса о специфике технологической модели в системе управления. Она прозрачно проявляется в ярко выраженной субъектности, ибо приводится в действие руководителем. Кроме того, имеет смысл указание на другие признаки технологии, конкретизирующие ее сущность в управлении:

1. Процессуальность, поэтапное преобразование объекта..

2. Последовательность, преемственное обновление содержания деятельности от этапа к этапу наполняют, насыщают его необходимой информацией.

3.Целенаправленность есть стратегия и тактика действий субъектов управления процессом анализа, отвечающего педагогическим целям.

4.Результативность процесса проявляется в создании анализа, способного позитивно повлиять на реализацию цели в будущем.

5.Экономичность технологии способствует бережному отношению не только к затратам времени, но и эффективному выбору субъектов деятельности, делегированию полномочий по управлению процессом.

6.Алгоритмизируемость есть статичность элементов, включенных в модель, рассмотренных уже нами как инвариантные. Иными словами, процесс анализа представляет четкий алгоритм деятельности его субъектов.

7.Прогностичность и диагностичность технологии предполагают моделирование конечной цели деятельности (в данном случае – подготовка анализа) и фиксацию, контроль его промежуточных результатов на каждом этапе.

8.Корректируемость в процессе технологического решения проблемы означает возможность и необходимость включения в содержание деятельности операций, способных обеспечить необходимый результат даже тогда, когда в ней наметились отклонения от ранее намеченного.

9.Управляемость технологии определяется исключительно компетентными и профессиональными действиями субъекта (то есть директора и его заместителей) носящими системно – организующий характер, макси-

мально ориентированный на предполагаемый результат.

10.Визуальность отвечает возможности непосредственного зрительного восприятия всей технологической цепочки от целеполагания до целереализации, от начального этапа – к его конечному результату.

Процессуальный характер технологии неотвратимо связан с определением ее этапов. Соответственно все этапы связаны с конкретными целями, их реализация предполагается по окончании каждого. Неумение обозначить этап и определиться в соответствии с его целью в деятельности составляет, как подтверждает массовая практика, одно из серьезных, чаще всего неосознаваемых препятствий эффективного итогового анализа.

Характерно, что четко сформулированная цель подчиняет все исследующие элементы технологической цепочки, и их взаимосвязь детерминирована.

Для удобства в пользовании технология аналитической деятельности кратко представлена в так называемой технологической карте, одним из достоинств которой является краткость. Естественно, что она может принести пользу и облегчить труд руководителю при условии комментария по ее применению, осмысления, осознания необходимости. Особенность этой карты состоит в универсальности, ее потребителями могут быть руководители учреждений образования разного типа и ранга, это подтверждает, что управление уже по своей сути есть объективно существующая технология.

Статья поступила в редакцию 6.08.99г.