

УДК 377.111.3

**Н. Г. САННИКОВА**

Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, Россия

## **ПРОБЛЕМНЫЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

*Статья посвящена рассмотрению функции управления образовательным учреждением, её «педагогическому анализу». В ней представлены материалы о реализации данной функции в теории и практике А. С. Макаренко, показано её значение в управлении современным образовательным учреждением. Автором сделана попытка показать преемственность в подходах к технологии организации педагогического анализа в теоретическом наследии А. С. Макаренко и в разработках современных ученых-педагогов.*

*Ключевые слова: управление, функции управления, технологический процесс, педагогический анализ, проблемный анализ, принципы педагогического анализа, метод педагогического анализа.*

**Общая постановка проблемы.** Качество и результативность любой деятельности находятся в прямой зависимости от технологий ее осуществления, поэтому проблемы технологической оснащенности любых процессов имеют первостепен-

ное значение для всех сфер деятельности. Не случайно технологическим проблемам сегодня уделяется много внимания в каждой области знаний.

Для последних десятилетий характерно интенсивное развитие педагогических технологий. Их активное теоретическое осмысление в отечественной педагогике началось в середине 1990-х – начале 2000-х гг. Однако технологические проблемы педагогической деятельности волновали передовых российских педагогов задолго до этого времени. Убедительным свидетельством тому является и наследие А. С. Макаренко, одним из важнейших направлений педагогической деятельности которого является *технологическое*. Цель данной статьи предусматривает рассмотрение функции управления учебным заведением, исходя из практики А.С. Макаренко.

**Изложение основного материала.** А. С. Макаренко всегда стремился найти для себя ответы на главные вопросы: *что и как* нужно делать для получения желаемых результатов в воспитании, так как «новые условия воспитания требовали новых подходов к его организации, осмысления технологических особенностей, техники педагогического процесса, в то время как «традиционная педагогическая философия вела свою работу по дорогам, необходимо проходящим мимо педагогической техники» [4, с. 132].

А. С. Макаренко много внимания уделил в своих работах «педагогической технике» и «технологической логике», неразработанность которых, по его мнению, является главным недостатком педагогической науки и практики. Доказывая насущную необходимость «технологического» осмысления педагогического процесса и руководства им, педагог обращается к аналогии воспитания с производством, в котором логически продуманы и отлажены все технологические моменты.

Критикуя состояние современной ему педагогики, он высказывает категорическое несогласие с тем, что в ней «просто отсутствуют все важнейшие отделы производства: технологический процесс, учет конструкторская работа, применение кондукторов и приспособлений, нормирование, контроль, допуски и браковка» [5, с. 575]. «Наше педагогическое производство никогда не строилось по технологической логике, а всегда по логике моральной проповеди», – говорит он [5, с. 575].

Психолого-педагогическое наследие А.С. Макаренко содержит богатейший материал, раскрывающий «технологическую логику» создания таких условий, которые складывается в целостную систему управления «педагогическим производством». Эта система включает в себя следующие компоненты: анализ, целеполагание, проектирование, организацию, руководство, мотивацию, контроль, регулирование, анализ достигнутого.

В современном менеджменте выше названные компоненты именуются функциями управления, которые рассматриваются в теории как виды или этапы управленческой деятельности руководителя организации, составляющие в совокупности технологический цикл управления [2, с. 2].

Технологический цикл управления в теории и практике А. С. Макаренко начинается с *анализа*. Это прежде всего анализ политической ситуации, общественно-политических нужд страны, анализ внешних и внутренних ресурсов для создания необходимой системы воспитания, затем анализ состояния детского контингента. Вместе с тем педагог разрабатывает систему текущего, повседневного анализа, исходя из того, что «направленный общими дедуктивными положениями длительный опыт цельной системы должен сам в себе заключать постоянный анализ» [4, с. 137].

Анализ в его воспитательных учреждениях систематически ведется и руководителем, и воспитателями, и самими детьми. Для воспитателей А. С.Макаренко разрабатывает правила педагогического анализа, его технологический алгоритм,

направленный на выявление причин тех или иных явлений и их устранение. Систематический анализ является у Макаренко основой для осуществления всех остальных функций управления учреждением.

Эта позиция взята на вооружение многими учеными в области образования. Ее придерживался в управлении школой В. А. Сухомлинский. Ю. А. Конаржевский, один из разработчиков теории внутришкольного управления, дал теоретическое обоснование педагогического анализа как основы управления школой и глубоко раскрыл его значение для решения образовательных проблем, развивая тем самым идеи А. С. Макаренко [3].

Известный американский ученый Станфорд Оптнер в одной из своих книг писал, что величайшая задача, которая встанет перед руководителями во второй половине XX столетия, будет заключаться в увеличении их способности выделять критические проблемы и постигать решение этих проблем [6]. Эта задача остается актуальной и сегодня. Развитие образовательного учреждения не может происходить без проблемного анализа.

Если учесть, что «любая проблема есть разница между существующей и желаемой системой» [1, с.7], то назначением проблемного анализа является прежде всего выявление и изучение этой разницы, что достигается, как правило, путем сопоставления целей и задач образовательного учреждения (ОУ) с достигнутыми результатами. В связи с этим главная цель проблемного анализа – изучение результатов деятельности ОУ и выявление факторов, влияющих на их формирование.

По целевым установкам и содержанию проблемный анализ в ОУ – анализ педагогический. По сути, это органическая часть комплексного педагогического анализа, который, согласно концепции Ю. А. Конаржевского, является одной из функций управления образовательным учреждением. Его нельзя выделить и обособить в качестве самостоятельного независимого направления. Он существует как часть единой аналитической системы, направленной «на изучение состояния и тенденций развития педагогического процесса и объективную оценку его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы или переводу ее в более высокое качественное состояние» [3, с.23]. Но в этой системе проблемный анализ призван решать прежде всего аналитические задачи проблемного характера, связанные с изучением и оценкой результатов учебно-воспитательного процесса, выявлением его проблем и противоречий. Эти задачи можно сформулировать следующим образом:

- 1) определение результатов деятельности образовательного учреждения;
- 2) сопоставление достигнутых результатов с ранее намеченными целями;
- 3) выявление и изучение достижений образовательного процесса и факторов, способствовавших их появлению;
- 4) выявление разницы между существующим положением дел и оптимальной моделью деятельности образовательного учреждения;
- 5) констатация появившихся в процессе деятельности ОУ противоречий;
- 6) определение главных проблем, над решением которых педагогическому коллективу предстоит работать в новый период развития;
- 7) выявление причин возникновения проблем и противоречий в учебно-воспитательном процессе ОУ;
- 8) определение путей разрешения возникших проблем и ликвидации причин их появления;
- 9) разработка аналитического обоснования концепции дальнейшего развития ОУ.

Эти задачи говорят о широте диапазона проблемного анализа, так как результаты деятельности любого ОУ имеют многоаспектный характер.

«Невозможно спроектировать развитие учреждения, не обладая максимально полным знанием его настоящего статуса, значения и влияния во внешней среде, состояния дел и тенденций изменения» [7, с.117]. Но для получения максимально полного знания об анализируемом объекте проблемный анализ должен быть грамотно организован и проводиться в соответствии с определенными методологическими установками. Необходимо учитывать, что всякий специально организованный процесс познания осуществляется на основе определенных методологических принципов. Таковыми являются «исходные руководящие положения, которые должны лежать в основе аналитической деятельности субъекта, осуществляющего педагогический анализ» [3, с. 36]. Их игнорирование на практике приводит к искажению общей картины анализа и необъективности выводов по его результатам. Ю.А. Конаржевским выделяются следующие принципы педагогического анализа [3]:

*Принцип объективности* – требует полного и объективного отражения действительности, выделение при анализе сущностного и типичного.

*Принцип детерминизма* – утверждает обязательную причинную обусловленность всех педагогических явлений, закономерность многообразия связей и отношений между ними.

*Принцип развития* – предусматривает анализ любого педагогического явления в развитии, с учетом его состояния в прошлом, настоящем и будущем.

*Принцип взаимодействия* – требует при анализе каждого предмета или явления учета его взаимодействия с другими предметами, явлениями, системами, оказывающими свое влияние на состояние и развитие анализируемого объекта.

*Принцип системного подхода* – предполагает рассмотрение любого анализируемого объекта как сложной динамической системы, состоящей из множества взаимосвязанных между собой компонентов.

*Принцип комплексного подхода* – является обязательным дополнением к принципу системного подхода и выражается в учете междисциплинарных связей и комплекса взаимосвязанных социального, психологического, биологического и других аспектов, характеризующего анализируемое педагогическое явление.

*Принцип главного звена* – предполагает необходимость сосредоточиваться при анализе на главных, сущностных моментах деятельности ОУ.

*Принцип единства анализа и синтеза* – требует, с одной стороны, расчленения при анализе рассматриваемого явления на части, их дифференциации для более тщательного изучения, с другой – предполагает обязательное обобщение выводов по результатам изучения каждой части.

Методологические принципы анализа «должны использоваться как аксиомы, применяемые в любой педагогической ситуации. Их совокупность представляет собой систему, в которой каждый принцип так или иначе связан с другим. Поэтому нарушение одного из них неизбежно приведет к нарушению других. Успех педагогического анализа достигается последовательным применением всей системы принципов и каждого из них в отдельности» [3, с. 36].

Педагогический анализ как «специфический способ познания действительности» имеет свой метод исследования, являющийся системообразующим началом и при проблемно-ориентированном подходе. По определению Ю.А.Конаржевского, «метод педагогического анализа представляет собой открытую искусственную систему правил и операций, необходимых для изучения хода и развития педагогического процесса и управления им, а также причин, легших в основу формирования главных его показателей» [3, с.49]. Аналитические операции – основные компоненты системы анализа, их элементами в свою очередь являются определенные правила, конкретизирующие осуществление операций. В совокупности они складываются

в сложный, последовательный, целенаправленный процесс, представляющий собой целостную аналитическую систему.

На основе общей системы разрабатывается конкретный план проведения проблемного анализа, который может выглядеть следующим образом:

1. Формулировка цели и задач анализа.
2. Выделение главных противоречий, проблем, над разрешением которых педагогический коллектив образовательного учреждения работал в последние годы.
3. Анализ задач ОУ по развитию анализируемого предмета на определенный период.
4. Знакомство с результатами решения этих задач, сопоставление запланированных и фактически полученных результатов.
5. Определение условий, созданных в образовательном учреждении для успешного разрешения противоречий, проблем, достижения целей и задач (мотивационных, научно-методических, кадровых, материальных, финансовых, организационных).
6. Выявление факторов, благоприятно или отрицательно повлиявших на условия деятельности ОУ.
7. Выделение нерешенных и вновь возникших противоречий и проблем, которые станут ведущими для педагогического коллектива в последующий период развития ОУ.
8. Формирование предложений по их решению для разработки программы дальнейшего развития ОУ.

Результаты анализа различных компонентов учебно-воспитательного процесса в конечном итоге обобщаются в одном аналитическом документе, который должен объективно отразить состояние ОУ в данный период его развития.

**Выводы.** Все выше представленные особенности проблемного анализа деятельности образовательного учреждения, технологий его осуществления так или иначе уже проявляются в работах А.С. Макаренко. В настоящее время его подходы к анализу находят свое реальное отражение и продолжение в теории внутришкольного управления, что является ярким свидетельством преемственности в педагогике и в разработке ее управленческих аспектов.

### Список использованной литературы

1. Конаржевский Ю.А. Концепция проблемно-функционального внутришкольного управления / Ю.А. Конаржевский // *Управление школой: проблемы, опыт, перспективы* / УрГПИ. – Екатеринбург, 1992. – С. 3-20.
2. Конаржевский Ю.А. О путях совершенствования управления школой: Метод. указания по совершенствованию управления школой / Ю.А. Конаржевский // МГПИ. – Магнитогорск, 1975. – 56 с.
3. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ как основа управления школой / Ю.А. Конаржевский – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 1978. – 101 с.
4. Макаренко А.С. О коммунистическом воспитании / А.С. Макаренко. – М.: АПН РСФСР, 1952. – 634 с.
5. Макаренко А.С. Педагогическая поэма // *Сост., вступ. ст., примеч., коммент.* С. Невская / А.С. Макаренко. – М.: ИТК, 2003. – 736 с.
6. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / С. Оптнер. – М.: Экономика, 1969. – 136 с.
7. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы: Пособие для руководителей образоват. учреждений и территор. образоват. систем / Под ред. А.М. Моисеева; Пед. о-во России. – М., 2001. – 256 с.

Н.Г. Саннікова

Російський державний професійно-педагогічний університет, Єкатеринбург, Росія

ПРОБЛЕМНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

*Стаття присвячена розгляду функції управління освітнім закладом, її «педагогічному аналізу». У ній подано матеріали про реалізацію даної функції в теорії і практиці А.С. Макаренка, показане її значення в управлінні сучасним освітнім закладом. Автором зроблено спробу показати наступність у підходах до технологізації педагогічного аналізу в теоретичному спадку А.С. Макаренка і в розробках сучасних учених-педагогів.*

*Ключові слова: управління, функції управління, технологічний процес, педагогічний аналіз, проблемний аналіз, принципи педагогічного аналізу, метод педагогічного аналізу.*

N. G. Sannikova

Social Institute of the Russian State professional-pedagogical university, Ekaterinburg, Russia

THE PROBLEM ANALYSIS IN MANAGEMENT EDUCATIONAL INSTITUTION ACTIVITY

*The present article deals with the function of management of an educational establishment and its «pedagogical analysis». The author concentrates on its realization in A. Makarenko's in connection with new tendencies in pedagogics.*

*Key-words: management, management functions, technological process, the pedagogical analysis, the problem analysis, principles pedagogiche-skogo the analysis, a method of the pedagogical analysis.*