

В то же время теорией социального управления давно доказано решающее значение повышения эффективности руководящей деятельности посредством программно-целевого подхода, где цель играет ведущую роль и определяет характер управленческих действий. К сожалению, как показывает анализ практики, программно-целевой подход еще не нашел своего применения в управлении школой. Особенности программно-целевого подхода в управлении педагогическими процессами состоят в том, что при разработке «деревя» целей недостаточно знать лишь объективные требования общества. Цель управленческой деятельности – это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. Поэтому в управлении на сознательное определение целей не только директором, но и учащимися подчеркивает тот факт, что каждый участник педагогического процесса является носителем определенных прав, обязанностей, меры ответственности.

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексно-целевому планированию, помогающему разрабатывать целевые программы, направленные на достижение генеральной цели. Целевая программа должна содержать: краткое описание состояния проблемы; ее место в общешкольном плане; генеральную цель, конкретные задачи; показатели достижения целей; сроки, исполнители; информационное обеспечение управления процессом решения задач; контроль за ходом программы; периодический анализ; коррекцию выполнения программы.

Известно, что любое управление связано с принятием управленческого решения. В то же время сама сущность управления нередко отождествляется с принятием решения и его реализацией. В школоведении управленческим решением принято считать план работы школы.

Однако подобное утверждение не имеет под собой никакого реального основания. Наши исследования показали, что до 70 – 80% мероприятий, содержащихся в планах школ, представляют собой в основном совокупность ежегодно повторяющихся дел, что не может являться управленческим решением. Известно, что принятие решения предполагает наличие нескольких альтернатив. Если принять то, что сущность управления – это принятие и реализация решения, а решение – это план, то получается, что суть всей управленческой деятельности заключается в выполнении собственных планов работы. Практика показала, что такое преувеличение роли плана нередко приводит к формализму в работе. В этом случае работа часто ведется ради выполнения принятого плана, а не ради достижения поставленных задач, выполнения принятых решений. Таким образом, план работы школы неправомерно рассматривать как управленческое решение. Принятие решения является предпосылкой плана, обязательным условием для его составления.

Управленческим решением во внутришкольном управлении можно считать определение наиболее актуальных и ключевых задач для решения коллективом школы на планируемый период. В этом случае задачи, вытекающие из анализа состояния дел, являются общими целями педагогического, ученического и родительского коллективов.

Общие, наиболее важные задачи, характерные для всех школ, определяются на общегосударственном уровне. Такими являются в современный период, например, задачи демократизации школьной жизни, дифференциация образования, гуманизация и индивидуализация учебно-воспитательного процесса, его интенсификация на основе деятельностного подхода, обеспечение трудовой ориентированности школы и т. д.

Вместе с тем важное значение приобретает определение перспективных целей для всей школьной коллективом. Еще до составления плана необходимо решить, на достижение каких конкретных задач, на достижение каких конечных (измеримых) результатов направляются основные усилия учительского, ученического и родительского коллективов. Опыттно-экспериментальная работа по перестройке школьного планирова-

К.Ж. Каракулов, Л.Г. Касен  
(г. Шымкент, Республика Казахстан)

#### РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ

В теории управления педагогическими системами до последнего времени не уделялось достаточного внимания проблемам повышения эффективности организационного фактора в интенсификации учебно-воспитательного процесса. Теория и практика управления школой в основном развивались безотносительно к результатам деятельности, без ориентации управленческой деятельности на получение определенного результата. Школоведческая литература в основном посвящена раскрытию обоснованию содержания разнообразных обязанностей, функций, видов управленческой деятельности органов образования и руководителей школ, ознакомлению с порядком работы, с различными управленческими процедурами и т. д. Однако еще остается открытым то, во имя чего рассматриваемые виды управленческой деятельности осуществляются, к чему может привести их выполнение или невыполнение. Таким образом, в теории управления школой, нужно признать, еще остается как бы бесцельным.

ния показывает, что среди наиболее успешно реализуемых и оцениваемых за учебный год задач в различных школах оказались такие, которые имеют «прямой выход» для учащихся.

Наше исследование показало, что качество управленческого решения в школе зависит от ряда условий. Самым первым условием принятия управленческого решения является выявление назревшей педагогической проблемы. Такая проблема выявляется при анализе результатов работы школы: поведения школьников, уровня их знаний, подготовленности к труду, при оценке развития учащихся, а также выполнения поставленных задач. В каждой школе любая проблема имеет свои особенности. Поэтому вначале выясняется, действительно ли данная проблема назрела настолько, что ее решение возможно именно в данный период, что уже необходимо принять всесторонние меры для ее решения.

Следующим условием принятия управленческого решения в школе является концентрация сил на глубоком и системном изучении решаемой проблемы. Здесь требуется характеризовать каждый вопрос проблемы, условия, причины их возникновения, обнаружить связи между ними. В итоге определяются пути решения любой сложной проблемы. Важно продумать возможные два-три взаимосвязанных и альтернативных варианта решения проблемы. Значимым условием принятия управленческого решения в школе является широкое и всестороннее обсуждение выявленной проблемы и путей ее решения. Опыт показал, что обсуждение принимает дискуссионный характер только тогда, когда каждый вариант решения проблемы отработывается специально сформированной группой, состоящей из творческих учителей, представителей ученического родительского, иногда и производственного коллективов.

После обсуждения различных путей решения принимается окончательный его вариант. Управленческие решения в школе в основном принимаются в виде постановлений коллективных органов: школьной конференции, совета школы, методического совета, профкома, ученического и родительского комитетов, а также в виде приказов и распоряжений директора школы. Оказалось, что обязательным условием повышения качества решений является убедительное обоснование в нем каждой из поставленных перед коллективом задач.

Программа – понятие неоднозначное. В одном случае она служит основой или ориентиром в разработке планов. Такую функцию, к примеру, выполняют основные направления школы. В другом случае программы являются средством реализации планов. Тогда они включаются в план, являются его составными частями. Главная задача программы то, что все ее стороны и элементы подчинены конечным целям, достижения которых программа разрабатывается и осуществляется. Использование программно-целевого подхода в управлении сложными системами, какой является школа как социально-педагогическая и общественно-государственная система, предполагает учет всего комплекса факторов, влияющих на решение проблемы, согласование внутренних особенностей системы со спецификой окружающей среды, взаимосвязь межотраслевых аспектов обозначенной проблемы и на этой основе разработку комплексных целевых программ.

#### **Литература**

1. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики; под ред. Т.И. Шаповой. – М., 1991.
2. Проектирование систем внутришкольного управления; под ред. А.М. Моисеева. – М., 2001.
3. Каракулов, К.Ж. Системный подход к управлению общеобразовательной школой / К.Ж. Каракулов // Наука и образование Южного Казахстана. – 2002. – № 6.
4. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков. – М., 2002.
5. Управление развитием школы; под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 1995.