

Теория и практика управления образованием
Theory and practice of education management

УДК 37.07

Моисеев Александр Матвеевич

Московский городской педагогический университет

г. Москва, Россия

medvedik1@yandex.ru

ВВЕДЕНИЕ В АНАЛИЗ СИСТЕМ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Статья является результатом исследовательской работы, нацеленной на построение новых систем управления школами. В ней говорится о сущности и видах анализа систем внутришкольного управления, рассмотрены основания их выбора. Даются ответы на главные вопросы и предлагается авторское видение основного предмета работы. Показана общая направленность управления на развитие управляемого объекта, а также подчинение задач развития управления задачам развития организации. Уделяется внимание наиболее сложным и актуальным видам анализа. Даны ответы на вопрос: Почему эта тема актуальна для современной школьной образовательной и управленческой практики? Автором предлагается и «информация к размышлениям», и «руководство к действиям», и конструктивное сотрудничество. Даются рекомендации для выполнения аналитической работы, которая представлена в статье как работа творческая, требующая размышлений, рефлексии, самоопределения, занятия профессиональной позиции. Рассматриваются группы факторов, вызывающих рост актуальности и значения самого управления. Ставится задача перехода на качественно новый уровень управленческой компетентности, становления и развития подлинного управленческого профессионализма субъектов внутришкольного управления. При этом система управления школой выступает создателем, проектировщиком, архитектором, творцом своей школы. Отмечена необходимость в иных подходах к анализу имеющихся систем управления. Определена главная задача работы – обоснование, описание и передача для экспериментального и массового использования нормативной модели анализа систем внутришкольного управления, прежде всего – модели предпроектной аналитической деятельности, лежащей в основе проектирования и создания новых систем внутришкольного управления.

Ключевые слова: анализ внутришкольного управления, субъект внутришкольного управления, внутришкольное управление, управленческий профессионализм, внутренний анализ, самоанализ, индивидуальный субъект, группа, коллектив

Для цитирования: Моисеев А.М. Введение в анализ систем внутришкольного управления. *Педагогика: история, перспективы.* 2019. Том. 2. № 6. С.36-49.

Alexander M. Moiseev
Moscow City Pedagogical University
Moscow, Russia
medvedik1@yandex.ru

INTRODUCTION TO ANALYSIS OF SCHOOL MANAGEMENT SYSTEMS

Annotation. The article is the result of research aimed at building new school management systems. It talks about the nature and types of analysis of systems of intraschool management, considers the grounds for their choice. Answers to the main questions are given and an author's vision of the main subject of the work is proposed. The general orientation of management to the development of the controlled object, as well as the subordination of the tasks of the development of management to the tasks of the development of the organization is shown. Attention is paid to the most complex and relevant types of analysis. Answers to the question are given: Why is this topic relevant for modern school educational and managerial practice? The author proposes both "information for reflection", and "a guide to action", and constructive cooperation. Recommendations are given for performing analytical work, which is presented in the article as a creative work that requires reflection, reflection, self-determination, occupation of a professional position. The groups of factors causing the growth of relevance and importance of the management itself are considered. The task is to transfer to a qualitatively new level of managerial competence, the formation and development of genuine managerial professionalism of subjects of intra-school management. Moreover, the school management system acts as the creator, designer, architect, creator of his school. The need for other approaches to the analysis of existing control systems is noted. The main task of the work is defined - the justification, description and transfer for experimental and mass use of the normative model of analysis of systems of intraschool management, first of all - the model of pre-project analytical activity that underlies the design and creation of new systems of intraschool management.

Key words: analysis of intraschool management, subject of intraschool management, intraschool management, managerial professionalism, internal analysis, introspection, individual subject, group, collective

For citation: Moiseev A.M. Introduction to analysis of school management systems. Pedagogy: history, prospects. 2019.Vol. 2. No. 6. P. 36-49 (In Russ., abstr. in Engl.).

О каком анализе пойдет разговор: 10 ключевых вопросов.

Даже первичное знакомство с анализом внутришкольного управления приводит к выводу о чрезвычайном многообразии возможных видов такого анализа. Поэтому автор *не планирует* рассмотреть все существующие и возможные виды анализа. Сущность и виды анализа систем внутришкольного управления, о которых пойдет речь в тексте (а также основания их выбора) мы подробнее рассмотрим позже. Но уже сейчас не хотелось бы держать уважаемых читателей в неведении относительно авторского понимания *ого предмета* нашей работы.

Важно сразу разобраться:

1) как будет пониматься анализ – как *элементарная логическая операция мысленного разложения целого на части*, как *все множество мыслительных операций*, как *синоним мыслительной, исследовательской деятельности* вооб-

ще? и как все эти возможные варианты понимания анализа соотносятся с пониманием анализа как относительно самостоятельного вида управленческой деятельности?

2) пойдет ли разговор об анализе педагогическом или управленческом (этот вопрос связан с тем, что к педагогическому анализу и к соответствующему термину наши читатели приучены и подготовлены предшествующей практикой, благодаря известным работам проф. Ю.А. Конаржевского (1925 – 2000) [1]. Но всегда ли точно и правомерно употребляется в школе термин «педагогический анализ», и насколько корректно относить его к практике анализа управляющих систем)?

3) какое место должен занимать анализ систем управления в общей системе аналитической работы, осуществляемой в школе?

4) придается ли какой-то особый смысл словам об анализе систем внутришкольного управления, и будет ли проводиться различие между анализом управленческой деятельности и анализом систем внутришкольного управления?

5) в каком качестве автор по преимуществу рассматривает анализ систем управления – как средство их локального частичного совершенствования или как средство их системного качественного прогрессивного развития?

6) служит ли анализ систем внутришкольного управления только для развития этих систем или он работает на развитие школы в целом?

7) на что по преимуществу нацелен анализ, описываемый нами: на решение научных задач развития знаний о системах управления школами или практических задач – задач развития самих этих систем?

8) что будет приоритетным объектом анализа: системы управления школой «вообще», взятые обобщенно с акцентом на их инвариантные характеристики, присущие любым управляющим системам, или конкретные системы управления, действующие в конкретных образовательных учреждениях?

9) пойдет ли речь об анализе, осуществляемом внешними экспертами (иными словами – внешнем анализе) или об анализе, проводимом самими руководителями школы, субъектами внутришкольного управления (внутреннем анализе, самоанализе)?;

10) имеется ли в виду анализ, осуществляемый индивидуальным субъектом или группой, коллективом?

Ответим на эти принципиально важные вопросы, так сказать, в порядке поступления.

Во-первых, анализ рассматривается нами, прежде всего, как особый вид деятельности (и как особая функция управления, входящая в блок функций метауправления или управления самой системой управления), направленный прежде всего на мысленное проникновение в сущность этих систем, на их более глубокое видение и понимание, служащее основой для принятия решений о дальнейшей судьбе управляющих систем. Поэтому анализ видится существенно шире, чем отдельные логические операции, хотя и обязательно включает их в свой состав.

Понимание анализа как функции системы управления позволяет сформулировать задачу нашей работы как задачу разработки и обоснования организационного механизма реализации одной (но зато - критически важной) функции системы управления в школе.

Во-вторых, речь (при всем уважении к значимости педагогического, образовательного анализа) пойдет не о нем, а об *управленческом анализе*. Наш анализ является управленческим и *по контексту* – он включен в контекст *задач управления школой* как целостной социальной организацией; и *по объекту* – им будут системы управления; и *по субъекту* – таким анализом занимаются по преимуществу именно управленцы; и *по подходу* – он разрабатывается в рамках *управленческой, а не педагогической науки*.

Сказанное не исключает наличия в многоаспектном управленческом анализе управляющих систем и педагогического аспекта, предполагающего оценку их с педагогических позиций, но – только в качестве одного, притом – не доминирующего аспекта.

В-третьих, понимание системы управления в качестве составной части (подсистемы) в рамках школы как целостной социальной организации побуждает рассматривать анализ систем внутришкольного управления (наряду с анализом образовательных, обеспечивающих, инновационных подсистем и процессов, школьного сообщества, внешних связей школы и т.п.) как необходимую и относительно самостоятельную составляющую *организационного анализа, анализа школы*.

В-четвертых, речь пойдет не вообще об анализе управления школой, а именно об анализе *систем внутришкольного управления*, что не совсем одно и то же. В этом смысле можно сказать о попытке реализовать в данной работе *системный подход «в кубе»* – в ней реализуется *системное видение управления* как функции, вида деятельности, процесса, особое внимание уделяется *управляющей системе*, и сама *аналитическая деятельность строится как определенная концептуально обоснованная система*.

В-пятых, основное внимание мы уделяем анализу, служащему для решения задач *качественного изменения, развития школьных систем управления*, в первую очередь – наиболее сложным и актуальным с нашей точки зрения *видам анализа*:

1) анализу, нацеленному на *оптимизацию (то есть на максимально возможное по результатам и комплексное по характеру осуществления совершенствование)* действующей системы управления или *оптимизационному анализу* и

2) анализу, включенному в процесс *проектирования новой системы* внутришкольного управления или *предпроектному анализу* внутришкольного управления. При этом подчеркнем, что знания и умения, связанные с этим наиболее сложным видом управленческого анализа, читатели, естественно, смогут успешно применить и в решении *других, менее сложных и масштабных задач*.

В-шестых, мы исходим из того, что анализ систем внутришкольного управления *непосредственно* служит интересам развития управления, *но опосредствованно* – через изменения в управлении, призван *работать своими результатами на школу и педагогический процесс, на их развитие*.

В этом проявляется общая направленность всякого грамотного управления – направленность на развитие управляемого объекта и подчинение задач развития управления задачам развития организации. Поэтому, не являясь в точном смысле слова педагогическим анализом, *анализ управления косвенно и вполне сознательно работает, в конечном счете, на педагогические, образовательные цели*.

В-седьмых, рассмотрение этого вида деятельности сознательно ориентируется нами не столько на чисто академические цели, сколько *на практические цели*

научно-методического обеспечения, сопровождения и поддержки практического осуществления анализа систем управления в школах, на цели оптимизации практики анализа.

Естественно, что реализация такой направленности анализа невозможна без оптимизации *познавательной функции* анализа, без лучшего *понимания, постижения* систем управления. В отличие от научного исследования в школьной практике деятельность управляющих систем по их анализу выступает, прежде всего, в форме их *комплексного аналитического обследования*.

В-восьмых, для нас приоритетна разработка подходов к анализу систем внутришкольного управления, которые будут действовать и использоваться в *конкретных, отдельно взятых образовательных учреждениях*.

Обобщенный научно-теоретический анализ систем управления с выделением их инвариантных характеристик и анализ состояния всего массива существующих систем управления школами также занимает определенное место, но выступает как *средство, инструмент именно для анализа конкретных систем управления в школах*.

В-девятых, *мы уделяем основное внимание внутреннему анализу систем управления школами*, который осуществляется усилиями *главных действующих лиц этих систем – руководителей школ* (хотя и с помощью средств и методов, предлагаемых наукой, а иногда – и с помощью внешних экспертов и консультантов по управлению). Такой ракурс анализа, разумеется, *не является единственно возможным*, однако рассмотрению *внешней экспертизы* систем внутришкольного управления мы предполагаем в будущем посвятить специальную книгу.

Наконец, в-десятых, речь идет в основном *о совместной, коллективной аналитической деятельности группы (команды) руководителей школы*, что не исключает *особого внимания к ролям и аналитическим действиям отдельных участников этой работы, прежде всего, роли директора школы*.

Подытоживая сказанное, можно определить основной предмет рассмотрения следующим образом: научно обоснованный и оснащенный специальными инструментами, практико-ориентированный коллективный управленческий анализ систем управления конкретными образовательными учреждениями, осуществляемый силами субъектов внутришкольного управления и нацеленный на оптимизацию и развитие таких систем (прежде всего, через проектирование их новых моделей и вариантов).

В чем актуальность избранной темы для практики?

Этот текст стал результатом определенной исследовательской работы. А для любого исследования священна традиция: автор обязан доказать актуальность, необходимость, целесообразность своей работы. Сегодня эта традиция перенесена в стены школы: например, многие коллективы уже прошли через обоснование актуальности своих концепций и программ развития. Но для нашей работы разговор об актуальности ее темы – не просто дань традиции: мы убеждены, что ее значимость для практики внутришкольного управления и ее развития настолько велика (что, к сожалению, до последнего времени не было в должной мере осознано ни практиками, ни учеными), что не сказать об этом просто нельзя.

Итак, почему обращение к этой теме весьма актуально для современной школьной образовательной и управленческой практики?

Ответ на этот вопрос состоит из ряда взаимосвязанных пунктов. Обстоятельства, актуализирующие значимость проблем анализа и оценки систем внутришкольного управления, можно условно разделить *на две группы*

- *общие* (они касаются актуальности управления вообще – какой смысл углубленно анализировать управление школой, если от него мало что зависит?) и
- *более конкретные* (они касаются непосредственно анализа управления).

Рост актуальности анализа управления как следствие общего роста значимости управления в школе

Актуальность анализа управления естественным образом возрастает вместе с ростом актуальности и значения самого управления. Рассмотрим первую группу вызывающих этот рост факторов.

1. *Повышение общей значимости проблематики внутришкольного управления из-за объективного и существенного возрастания роли и значения систем внутришкольного управления в обеспечении выживания, функционирования и развития школы и на фоне осознания охватившей теперь и нашу страну «управленческой революции».* Речь идет о том, что расширение, начиная с 90-х годов прошлого века, полномочий и ответственности школы, провозглашение автономности образовательных учреждений возложили на системы внутришкольного управления новый груз задач.

Если раньше важнейшие стратегические решения относительно судеб школы принимались за ее пределами, а на долю школьных руководителей выпадало в основном решение тактических, оперативных и сиюминутных задач, то теперь субъекты внутришкольного управления в крайне сложной обстановке должны осваивать и основы *стратегического* управления, принимать на себя всю полноту ответственности за качество функционирования школы и ее обновление.

Система управления школой (вместе со школьными коллективами) во многом выступает сегодня не *только* как «пользователь», «эксплуатационник» уже сложившейся школьной системы, *но и как создатель, проектировщик, архитектор, творец* своей новой школы, и реальное состояние наших школ во многом объясняется именно характером управления.

2. *Общий рост социальных требований к качеству и эффективности управленческой деятельности и профессионализму управляющих.* Повышение внимания и требований к системам управления, успешности управленческой деятельности – явление вполне закономерное для периодов бурных перемен. В самом деле: когда корабль идет по заданному, выверенному курсу в тихих, спокойных, хорошо изученных водах, при устойчивой прекрасной погоде, когда все мели и опасные рифы, которые можно встретить на пути, давно нанесены на карты, когда радио не дает штормовых предупреждений – команда может позволить себе немного расслабиться, а роль управления не особенно бросается в глаза (хотя капитану и вахтенным все равно не до отдыха). И совсем другое дело – плавание в бурных, малоизвестных широтах, при штормовом ветре, мгновенной смене обстановки.

Здесь роль управления, его способность быстро принимать ответственные решения, организовать команду на борьбу за «живучесть» корабля, проложить верный курс становится решающей и выходит на первый план. Именно в такой ситуации значительно возрастают риск и цена ошибок в управлении. Именно в

такой ситуации люди связывают надежды на выход из трудного, критического положения с компетентным управлением.

При этом характер новых потребностей в управлении таков, что для их удовлетворения уже явно не хватает усердия и самоотверженности, *традиционно* присущих большинству практикующих руководителей школ: речь идет о качественно новом уровне управленческой компетентности, о становлении и развитии *подлинного управленческого профессионализма субъектов внутришкольного управления.*

Если для создания отдельных великолепных образцов инновационных школ нужны разумные законы, а также энтузиазм и талант десятков ярких и блестящих руководителей школ, то для создания в стране общего уровня образования и школы, достойных ее великой истории, всемирно признанных образовательных традиций, способных реально помочь возрождению и развитию Отечества требуются тысячи профессионально обученных руководителей, уверенно владеющих культурно апробированными, проверенными мировой и отечественной практикой методами и средствами управления.

Мы полагаем, что эта задача важна не меньше, а возможно даже больше, чем описание опыта талантливых и успешных руководителей (чем автор тоже занимался и продолжает заниматься): нам всем необходим значительно более высокий, чем вчера, *средний, массовый уровень управления школой, необходимо сочетание таланта и профессиональной выучки, управленческой культуры.*

3. Необходимость смены управленческой парадигмы в школе, обострение объективной потребности в развитии, совершенствовании, модернизации действующих систем внутришкольного управления, причем модернизации – опережающей (и потому способной нормально обеспечить) развитие школы и ее подсистем как управляемых объектов. Многие руководители школ прекрасно осознают, что старые модели систем управления школами, сложившиеся в прежние годы и в иных обстоятельствах, морально устарели и не соответствуют новым требованиям.

Очевидно также, что для прогресса системы образования сегодня необходимо не просто развитие систем внутришкольного управления, но развитие, непременно опережающее инновационные процессы в школе, в ее образовательной системе, так как без этого трудно рассчитывать на осмысленность, системность, результативность преобразований. Однако фактически приходится констатировать *отставание инновационных процессов во внутришкольном управлении от динамики изменений в остальных подсистемах школы с угрозой потери управляемости нововведений.*

К чести представителей нынешнего российского корпуса школьных управленцев надо сказать, что они не убоились возросшей ответственности переходного периода. Во многом благодаря их самоотверженности и энтузиазму, а также вырвавшейся на широкий оперативный простор творческой инновационной энергии учительства и вопреки крайне неблагоприятным, зачастую – критическим социально-экономическим и морально-психологическим обстоятельствам, российской школе удалось выжить и довольно существенно продвинуться по пути перемен.

Однако, всячески способствуя переводу своих школ в инновационный режим жизнедеятельности, режим развития, системы внутришкольного управления (та-

кова уж диалектика жизни) одновременно способствуют и существенному, кардинальному повышению и усложнению потребностей обновляемых и почувствовавших вкус в свободе и самостоятельности школ к управлению и... нередко начинают отставать от них.

И хотя нам и нашим коллегам еще в далекие 90-е годы удалось рассказать о ряде управленческих нововведений в школе [2].

Таким образом, налицо серьезное противоречие: развивающимся школам необходимы качественно новые, обладающие более высокими функциональными возможностями модели и варианты систем внутришкольного управления, а существующие подходы к развитию действующих систем управления не обеспечивают (и похоже, не могут обеспечить) их выхода на новый качественный уровень! Очевидно, что нужны иные подходы, в том числе – и в анализе имеющихся систем управления!

4. *Продолжающаяся недооценка значимости внутришкольного управления в системе управления образованием.* Для того, чтобы использовать нами же созданные шансы, превратить благоприятные возможности в действительность, необходимо радикально изменить отношение образовательного сообщества к значимости проблем внутришкольного управления (которые в течение многих лет недооценивались и не рассматривались как приоритетные), бросить значительно большие, чем прежде, силы ученых, методистов, практиков на решение вопросов повышения качества и эффективности внутришкольного управления на базе профессионализации управленческой деятельности в школе (что естественно, повышает и требования к анализу управления).

Одновременное действие этих факторов обостряет противоречия между ними и требует от образовательного сообщества осмысления и действия по изменению этой ситуации. Однако на этом общем фоне стоит выделить и обстоятельства, делающие особенно острыми и актуальными рассмотрение и решение проблем анализа систем управления школой.

Почему так актуален именно анализ управления?

Исключительная актуальность анализа систем внутришкольного управления объясняется следующими обстоятельствами.

1. *Особая роль анализа как основы всякого управления.* Вслед за большинством представителей современного образовательного менеджмента мы не включаем анализ в число базовых управленческих действий, относя к таковым планирование, организацию, руководство и контроль. Однако делается это исключительно потому, что анализ рассматривается как сквозное управленческое действие, входящее в состав всех других и во многом определяющее их направленность; управление без анализа - это всадник без головы!

В управлении школой, как и в других сферах деятельности, без серьезного анализа и рефлексии невозможны:

* своевременное выявление, профилактика и преодоление проблем, ошибок и недостатков в управленческой деятельности и самой системе управления;

* серьезное качественное улучшение, развитие, обогащение возможностей управляющей системы;

* выстраивание управляющей системой целостной системы взаимосвязанных управленческих действий;

* рост профессионализма, компетентности и мастерства управляющих;

* использование достижений науки и передового управленческого опыта.

2. *Невозможность подлинно системного и полного анализа школьной организации без анализа такой ее важной подсистемы, как управление.* Грамотный анализ систем внутришкольного управления, конечно, невозможен в отрыве от анализа результатов и процессов жизнедеятельности школы, ее образовательной, ресурсной, инновационной подсистемы, ее коллектива. Но и анализ школы никак не может быть признан полноценным и завершенным, если он не доведен до анализа управления или анализ школы путают с анализом управления (что, к сожалению, сегодня имеет место на каждом шагу). Управленческий анализ – абсолютно необходимая часть анализа организационного, общешкольного.

3. *Возрастание роли анализа, самоанализа, критической рефлексии в периоды кризисов и перемен.* Строго говоря, анализ такой ответственной подсистемы как внутришкольное управление, должен стать *постоянной заботой всех школьных менеджеров*, даже в период относительно стабильного функционирования. Однако в критических ситуациях с присущей им неопределенностью, неустойчивостью и непредсказуемостью профессиональный анализ управления становится особенно неотложным и ответственным

4. *Отсутствие традиций, культуры анализа управления, отсутствие или крайне слабый уровень анализа систем внутришкольного управления, то есть невыполнение или неудовлетворительное выполнение одной из важнейших функций управления.* В школьной управленческой документации встречается крайне мало следов анализа внутришкольного управления. Если и говорится об анализе управления, то он обычно касается текущей управленческой деятельности и никак не затрагивает порождающие и определяющие эту деятельность системы внутришкольного управления. Иными словами, системы управления оказываются, по сути дела, вне поля зрения аналитиков.

5. *Неподготовленность субъектов внутришкольного управления к системному анализу и рефлексии управленческой деятельности.* Мы планируем в дальнейшем дать развернутый критический анализ сложившейся практики анализа систем внутришкольного управления.

Здесь же кратко проконстатируем, что практика работы по изучению и описанию опыта нововведений во внутришкольном управлении выявила очень существенные затруднения многих практикующих руководителей школ в описании собственного управленческого опыта: описания получались порой какими-то сухими, безликими, намного более бедными, чем сама практика.

В школе получила широкое распространение идея и практика составления *целевых комплексных программ развития школы*, призванных, кроме всего прочего, стать мощным инструментом управления развитием, инновационными процессами в школе.

Однако как ни парадоксально: наименее проработанные, выразительные и содержательные фрагменты программ развития многих школ – это фрагменты и разделы, посвященные совершенствованию систем внутришкольного управления, управленческому обеспечению намеченных в школе преобразований.

Но ведь за всем этим просматривается именно слабость анализа. Имеет место парадокс: управляющие, всячески занимающиеся анализом управляемого объекта, оказываются слабо вооруженными, когда речь заходит об анализе (и самоанализе) собственной деятельности и системы управления.

6. Необходимость проектирования и создания качественно новых моделей систем внутришкольного управления, которая не может реализоваться без анализа и оценки существующих систем управления.

Такой – предпроектный анализ управления пока почти не встречается в школьной управленческой практике, что делает его рассмотрение особенно актуальным.

Таким образом, можно заметить, что обращение к проблемам анализа систем внутришкольного управления действительно чрезвычайно актуально в практическом плане и происходит, как говорится, «не от хорошей жизни» – не столько для «еще большего совершенствования» в целом нормально работающей системы, сколько для кардинального исправления и изменения ситуации и становления анализа систем внутришкольного управления как нового вида деятельности. При этом естественно возникает вопрос: в чем причины недостаточного развития практики анализа систем управления школами и кто виноват в таком положении дел?

«Кто виноват?» или «что делать?»: заказ для науки

Критикуя недостатки (или даже полное отсутствие) практики анализа систем внутришкольного управления, важно подчеркнуть – эти негативные явления – не вина руководителей-практиков, а скорее – их беда. Многие причины существующего положения вещей связаны с недостаточной разработанностью концептуальных, теоретических основ анализа, его понятийного аппарата, методов и инструментария, реальных технологий аналитического обследования систем внутришкольного управления в науке об управлении школой, в рамках которой до настоящего времени нет крупных монографических работ, специально посвященных интересующей нас теме.

В контексте общего разговора об актуальности избранной темы отметим, что тема об анализе систем внутришкольного управления оказывается *крайне актуальной не только для практики, но и для управленческой науки в образовании*. При этом речь идет и о «возврате долгов» практике, и о дальнейшем развитии возможностей, потенциала самой науки.

Наука сегодня должна и может показать, что научный анализ систем внутришкольного управления способен и обязан не просто констатировать, *что происходит в управлении, и почему это происходит*. Он должен доказать, что в состоянии *выработать во многом новое видение управленческой реальности и раскрыть новые возможности управления школой*. Он призван (вместе с идущим по его следам проектированием) помочь осознать, *каким должно стать новое управление*.

Таким образом, анализ должен доказать, что способен не только *отражать существующую управленческую реальность, но и участвовать в творении новой*.

Для науки выработка подходов к анализу, описанию, объяснению и предсказанию изучаемых явлений и средств анализа является, с одной стороны, *прирожден-*

денной, естественной и ключевой задачей (кому, как не ученым, заниматься анализом!?).

С другой стороны, создавая новые концептуальные основы и средства анализа, наука оказывается в состоянии предложить практике новое видение управления и основанные на нем принципиально иные модели систем внутришкольного управления и способы их проектирования и создания, и тем самым по-настоящему превращается в *практико-ориентированную и практико-ориентирующую науку*.

Главное состоит в том, чтобы четко осмыслить, что необходимо сделать ученым-управленцам для создания добротной теории и технологии анализа систем внутришкольного управления, различных средств анализа.

Главной задачей этой работы является обоснование, описание и передача для экспериментального, а затем и массового использования нормативной модели анализа систем внутришкольного управления, прежде всего – модели предпроектной аналитической деятельности, лежащей в основе проектирования и создания новых систем внутришкольного управления.

Нормативный характер модели означает, конечно, не ее жесткость, однозначность, «единственность и неповторимость», а конструктивную, практико-ориентированную направленность, стремление ответить на вопрос: «как следует построить анализ систем внутришкольного управления?». В основе нормативной модели анализа в нашем случае лежат определенные *концептуальные представления* о системе внутришкольного управления и ее анализе.

При этом для построения, «складывания» серьезной, теоретически обоснованной концепции анализа систем внутришкольного управления необходимо отразить и охарактеризовать в совокупности:

1) *основы теории объекта анализа* (то есть систем внутришкольного управления), которые существенно определяют и конкретизируют требования к содержанию и процессу аналитической деятельности (эта задача, как мы надеемся, решена в нашей работе «Основы теории систем внутришкольного управления»);

2) *общие основы теории анализа сложных систем* (к каковым относятся и системы внутришкольного управления), дающие понимание *сущности анализа*;

3) *основы теории процесса анализа систем управления школами*.

В связи с этим как исследователь, автор решает следующие задачи:

1. Выявление сущности и специфики анализа систем внутришкольного управления (в том числе – оптимизационного и предпроектного), разработка понятийного аппарата анализа.

2. Раскрытие специфики анализа и оценки системы внутришкольного управления; выделение важнейших параметров и характеристик систем управления и их элементов, позволяющих анализировать и оценивать их качество.

3. Осмысление и обобщение прежней практики анализа управляющих систем в образовательных учреждениях и поиск современных методологических оснований для анализа этих систем.

4. Выработка требований к результатам анализа, средствам, инструментарию, другим компонентам и процессу анализа систем управления в целом.

5. Определение основных подходов к построению процесса аналитической деятельности в системах управления при различных ситуациях и составах участников.

6. Формулирование рекомендаций по анализу и оценке основных компонентов систем внутришкольного управления.

7. Формулирование пожеланий и рекомендаций по развитию и распространению практики анализа систем внутришкольного управления.

Названные исследовательские задачи в совокупности подчинены решению практической задачи – *научно-методического обоснования и обеспечения практики анализа систем внутришкольного управления.*

Мы прекрасно понимаем, что решение этих задач принесет пользу читателю лишь в том случае, если нам удастся вызвать у него интерес к проблеме анализа систем управления. Здесь приходится говорить уже не об исследовательских задачах, а задачах установления контактов с читателями.

На что, как нам кажется, вправе рассчитывать читатели будущей книги? Ответим на этот вопрос, идя, так сказать, от программы-минимум к программе-максимум:

Во-первых, читатели смогут полнее *осмыслить и осознать* огромное значение анализа систем внутришкольного управления для своей практической деятельности и улучшения ситуации в школе.

Во-вторых, мы надеемся вовлечь читателей в *размышления о системе внутришкольного управления, ее философии, основаниях, строении, принципе действия, элементах и т.д.*, что должно способствовать развитию их *профессионального управленческого мировоззрения и мышления.*

В-третьих, читатели смогут получить *знания о методологии и методиках* анализа и самообследования систем внутришкольного управления.

В-четвертых, мы рассчитываем, что читатели *смогут и захотят интенсифицировать и оптимизировать* свою аналитическую деятельность, реально *осуществить анализ своих систем управления* и на этой основе поставить перед нами новые, возникающие в ходе работы вопросы и проблемы. «Возможность сделать» (как кратко называют в менеджменте возможность пользователей на основе предлагаемых рекомендаций и технологии самостоятельно осуществить то, что предлагается), достаточность предлагаемых подходов для самостоятельного осуществления анализа управляющих систем – главное практическое стремление автора.

В-пятых, мы надеемся развить у читателей серьезное, основательное и в то же время поисковое, творческое отношение к системе управления и ее анализу, проектированию.

В-шестых, мы рассчитываем, что аналитическая работа, если она будет проходить «по науке», сможет дать не только чисто познавательный, аналитический эффект, но и *эффект обучения и развития всех ее возможных участников.*

В-седьмых, *принципиально открытый и незавершенный* характер предлагаемых нами рекомендаций должен побудить наших читателей к созданию новых, идущих дальше предлагаемых нами подходов и методик анализа систем внутришкольного управления.

В-восьмых, можно надеяться, что подходы, излагаемые нами, в какой-то мере помогут руководителям школ при подготовке к собственной аттестации как управленцев и к аттестации своих образовательных учреждений.

Наконец, в-девятых, в лице читателей мы видим наших будущих сотрудников и соратников в работе по анализу, проектированию и освоению новых моделей и вариантов внутришкольного управления. *Соответственно, и читатели могут рассчитывать на конструктивное сотрудничество с нашей стороны.*

Таким образом, как мы надеемся, читатели смогут получить не только «*информацию к размышлениям*», но и «*руководство к действиям*». При этом материал строится и подается таким образом, чтобы читатели, с одной стороны, получили достаточно конкретные и технологичные рекомендации, а с другой стороны – могли бы сохранить достаточно «степеней свободы» в аналитической работе, которая, вне всякого сомнения, является работой творческой, не полностью формализуемой, требующей не автоматического применения тех или иных методических инструментов, а собственных размышлений, рефлексии, самоопределения и занятия принципиальной профессиональной позиции.

Если нам удастся решить хотя бы часть поставленных задач, мы будем считать, что работа проделана не зря.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой / Ю.А. Конаржевский. – М.: Педагогика, 1986. 143,[2] с; 20 см.
2. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Заместитель директора школы по научной работе: Новая должность в современной школе: предназначение, полномочия, технология деятельности / под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 1996; А.М. Моисеев, А.Е. Капто, А.В. Лоренсов, О.Г. Хомерики. Нововведения во внутришкольном управлении / под ред. А.М. Моисеева. – М.: Пед. общество России, 1998 и др.

REFERENCES

1. Konarzhevsky Yu.A. Pedagogical analysis of the educational process and school management / Yu.A. Konarzhevsky. - M.: Pedagogy, 1986. 143, [2] c; 20 cm
2. Moiseev A.M., Moiseeva O.M. Deputy director of the school for scientific work: A new position in a modern school: mission, authority, technology of activity. ed. M.M. Potashnika. M.: New School, 1996; A.M. Moiseev, A.E. Kapto, A.V. Lorensov, O.G. Khomeriki. New introduction in intra-school management. ed. A.M. Moiseeva. - M.: Ped. Russian society, 1998, etc.

Информация об авторе: Моисеев Александр Матвеевич, кандидат педагогических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института системных проектов ГАОУ ВО г. Москвы «Московский городской педагогический университет»

г. Москва, Россия

SPIN-kod: 7031-7365

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-0332-1259>

medvedik1@yandex.ru

Поступила: 07.12.2019

После доработки: 21.12.2019

Принята к публикации: 27.12.2019

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи

Information about the author: Alexander M. Moiseev, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Leading Researcher of the Institute of System Projects of the SJSO of Moscow State Educational Institution of Moscow «Moscow City Pedagogical University»

Moscow, Russia

SPIN-kod: 7031-7365

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-0332-1259>

medvedik1@yandex.ru

The paper was submitted: 07.12.2019

Received after reworking: 21.12.2019

Accepted for publication: 27.12.2019

The author have read and approved the final manuscript.