

# **Трактовка управленческого цикла в теории внутришкольного управления**

## **Interpretation of the management cycle in the theory of intra-school management**

УДК 371.11

DOI: 10.12737/2500-3305-2025-10-1-64-69

**Львова Е.В.**

Директор школы, ГБОУ г. Москвы «Школа им. В.В. Маяковского», соискатель Института педагогики и психологии образования, ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», г. Москва  
e-mail: director@mayakvv.ru

**Lvova E.V.**

Director of the school, Moscow School named after V.V. Mayakovsky, applicant of the Institute of Pedagogy and Psychology of Education, Moscow City Pedagogical University, Moscow  
e-mail: director@mayakvv.ru

### **Аннотация**

В статье представлены основные подходы классиков отечественной науки внутришкольного менеджмента к трактовке управленческого цикла как одной из ключевых категорий теории и практики управления образовательными системами. Отечественная наука внутришкольного управления, с одной стороны, базируется на классической теории социального управления, с другой стороны, учитывает специфику образовательных систем. Обязательным этапом возрождения и развития отечественной теории управления образовательными системами является изучение научных достижений основоположников внутришкольного менеджмента.

**Ключевые слова:** внутришкольное управление, управленческий цикл, анализ, планирование, организация, контроль, регулирование, руководство.

### **Abstract**

The article presents the main approaches of the classics of the domestic science of intra-school management to the interpretation of the management cycle as one of the key categories of the theory and practice of management of educational systems. The domestic science of intra-school management, on the one hand, is based on the classical theory of social management, on the other hand, it takes into account the specifics of educational systems. An obligatory stage in the revival and development of the domestic theory of management of educational systems is the study of the scientific achievements of the founders of intra-school management.

**Keywords:** intra-school management, management cycle, analysis, planning, organization, control, regulation, leadership.

### **Введение**

Утверждается, что наука управления – это сравнительно молодая наука! Ей всего не более 110-120 лет. К отцам-основателям причисляют Фредерика Тейлора, Генри Форда, Анри Файоля. Так, Фредерик Тейлор представил менеджмент на уровне цехового управления («Цеховой менеджмент», 1903 г.), Генри Форд на уровне организации, а именно автомобильного завода («Моя жизнь, мои достижения», 1924 г.), Анри Файоль на уровне управления крупной горнодобывающей компанией («Общий и индустриальный менеджмент», 1916 г.). Они примерно в одно время стали предтечами научного

менеджмента, а их научные труды и автобиографичные размышления заложили основы теории управления. Благодарные потомки с уважением оценили научный прорыв основоположников теории управления: так, на надгробном камне Ф. Тейлора была помещена знаковая эпитафия: «Отец научного менеджмента»!

Однако можно справедливо возразить, что управление возникло в незапамятные времена, как только люди объединились для решения общих проблем. Более того, многовековая практика доказала, что успех любого дела примерно на 75% зависит от управления его проектированием и реализацией [7, с. 22].

Так, например, что помогло Александру Македонскому завоевать всю обзримую ойкумену? Конечно, от папы ему досталась в наследство несокрушимая фаланга закаленных в победоносных сражениях ветеранов-гоплитов. Однако согласно историку управления Клоду Джорджу-младшему, в армии Александра Македонского впервые был создан штаб [6, с. 315]. Что сделал Александр Великий? Он принял великое судьбоносное решение, которое во многом обусловило успех его военных компаний. Александр разделил военачальников на так называемых линейных командиров, которые собственно и стояли в строю и вели воинов в бой к победе или смерти, и штабных командиров, которым бойцы не подчинялись, но именно они участвовали в составлении победоносных стратегических планов и выработки эффективной тактики боя.

Кроме того, можно привести примеры фундаментальных управленческих решений, гениальность которых доказывает их тысячелетняя история. Ярким примером тому может являться простота структуры управления римской католической церковью. То, что эта организация существует столько веков, разве не является убедительным доказательством ее эффективного управления?

Действительно, управление как практика была давно, но как наука только начала складываться к началу прошлого столетия: малопродуктивно неосознанное использование ресурсов управления в практической деятельности. Гаррингтон Эмерсон, американский инженер по эффективности и теоретик бизнеса, в своем бестселлере «Двенадцать принципов производительности» привел убедительную метафору: «Однако даже самый усовершенствованный и сложный автомобиль, едущий по идеальному шоссе, может развить надлежащую быстроту и при этом не свалиться в канаву только в том случае, если им разумно управляет опытный шофер» [14, с. 208].

Действительно, значимость управления в человеческой деятельности трудно переоценить. И чем сложнее становится производственный процесс, тем необходимей становится именно наука управления как целостное теоретическое осмысление системы управленческих целей и ресурсов.

В начале прошлого века бурное развитие и усложнение производства как раз и послужили причиной возникновения научного подхода к управленческой практике. Из инженерного труда выросла управленческая деятельность как самостоятельная функция, направленная на увеличение производительности труда благодаря лучшей координации и сотрудищества людей.

В связи с этим, считаем уместным привести доступное для понимания, но довольно точное определение, которое предложил П. Друкер: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое явление является стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен!» [Цит. по: 14, с. 39].

Управление в образовании – это еще более молодая наука, которая, с одной стороны, базируется на теории социального управления, а с другой, – учитывает социально-педагогические особенности объекта управления – образовательных систем.

В середине прошлого века перед отечественной общеобразовательной школой были поставлены грациозные задачи вхождения в космическую эру, атомный век! Эффективное выполнение этих непростых задач потребовало нового учителя, поэтому кардинально

изменили свою работу двухгодичные и четырехгодичные педагогические институты. Классики отечественной дидактики и методики преподавания общеобразовательных дисциплин научно обосновывали ответ на вопрос «Чему учить?», разрабатывали учебно-методические комплексы новых учебных предметов.

Конечно, происходящие изменения в школьной жизни потребовали иной профессиональной подготовки руководителей школы. На базе ключевых региональных педагогических вузов были открыты почти 50 факультетов повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования.

Профессорско-преподавательский состав данных факультетов преимущественно состоял из бывших директоров и завучей. Имея колоссальный управленческий опыт, преподаватели повышали профессиональную компетентность руководителей, т.е. выполняли андрагогические функции.

Однако, являясь основоположниками теории внутришкольного управления, преподаватели формулировали теоретические положения, разрабатывали управленческие технологии, которые и становились содержанием обучения профессиональной подготовки руководителей школ, т.е. осуществляли научно-исследовательские функции.

Прежде всего, профессора Т.И. Шамова в Московском государственном педагогическом институте и Ю.А. Конаржевский в Челябинском государственном педагогическом институте возглавляли кафедры научных основ управления школой, именно в те годы почти полвека назад и закладывались основы отечественной науки управления в образовании, публиковались сборники статей, монографии, учебные пособия [1; 3; 12; 13].

Основоположники внутришкольного управления, опираясь на теорию социального управления, определили краеугольные основы теории и технологии менеджмента образовательными системами, в частности, условно разделив систему управления на тех, кто управляет, т.е. организационная структура; и посредством чего управляет, т.е. процесс управления. Кратко представим основные позиции теории процесса управления.

Процесс управления определяют как последовательность управленческих действий, которые принимает незамкнутую цикличную форму [5, с. 6]. В современной теории менеджмента в образовании сформировалось три основных подхода к управленческому циклу.

Ю.А. Конаржевским была определена следующая логика управленческих процедур. Управляющая система в процессе своей деятельности получает определенную информацию о состоянии системы управляемой и о качестве процессов, совершающихся в ней.

Эта информация воспринимается, анализируется управляющей системой, которая на основе анализа данных о состоянии внешней среды, а также с учетом команд, поступающих от вышестоящих органов образования, вырабатывает и принимает управленческое решение, направленное на упорядочение управляемой системы или на перевод ее в новое, более высокое качественное состояние.

Эта командная информация поступает в управляемую систему» [5, с. 6]. Ю.А. Конаржевский процесс управления представил в виде управленческого цикла как «целостной совокупности сориентированных на достижение одной цели взаимодействующих управленческих функций, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности, ограниченных определенными предметно-пространственными и временными рамками» [5, с. 6].

Как известно, по Анри Файолю, управлять – это, значит, «предвидеть, т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться, т.е. искусство управлять людьми, заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. согласовывать, связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершилось согласно установленным правилам и отдельным распоряжениям» [9, с. 66].

Взяв за основу классическое видение управленческого цикла, Ю.А. Конаржевский и Т.И. Шамова указали пять управленческих функций как его составных этапов:

- анализ, т.е. изучение состояния управляющей и управляемой систем, установление проблем и ситуаций успеха, выявление их причин;
- планирование, т.е. определение целей и ресурсов их достижения для решения ранее выявленных проблем и выполнения командной информации «сверху»;
- организация, т.е. сплочение сотрудников на реализацию планов, создание и совершенствование взаимодействия между управляемой и управляющей системами для выполнения утвержденных планов;
- контроль, т.е. сбор информации о процессе выполнения намеченных планов;
- регулирование, т.е. корректировка планов и процесса их выполнения.

«Каждая из этих функций имеет свое место в общей системе цикла, выполняет только ей одной присущую роль и не может быть игнорирована без риска допустить диспропорции в управленческой деятельности» [5, с. 7].

Конечно, очевидно, что реальной управленческой практике порой очень трудно провести своеобразную демаркационную линию между функциями: иногда они осуществляются параллельно, подчас проникают друг в друга.

Однако это не означает, что их нужно смешивать, ибо управление должно быть конкретным не только в определении объекта управленческого воздействия, но и способах и средствах этого воздействия.

Таким образом, Ю.А. Конаржевский и Т.И. Шамова предложили следующие краеугольные положения теории управленческого цикла:

- 1) Целостный управленческий цикл подразумевает обязательное осуществление всех управленческих функций.
- 2) Каждая управленческая функция взаимодействует с другими функциями.
- 3) Управленческий цикл подобно гегелевской спирали развития представляет собой незамкнутую последовательность управленческих действий, которые начинаются и завершаются педагогическим анализом [2, с. 152-169; 5, с. 10-12].
- 4) П.И. Третьяков, ученик Т.И. Шамовой, предложил иной состав управленческого цикла на основе деятельностного подхода: «информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная» [11, с. 236; 8]. К сожалению, полного и обстоятельного обоснования данный подход трактовки управленческого цикла не получил.
- 5) В.С. Лазарев и М.М. Поташник в конце 90-х годов прошлого века разработали и обосновали свой процессный подход к управленческому циклу, указав следующую последовательность управленческих функций: планирование, организация, руководство, контроль.

Они предложили новую управленческую функцию: «руководство направлено на обеспечение заинтересованности исполнителей в продуктивной работе, слаженности их совместной деятельности, удовлетворенности процессом и результатами» [10, с. 74-77].

Укажем характерные признаки данного подхода к интерпретации управленческого цикла:

- 1) Во-первых, введение в управленческий цикл новой функции «руководство» во многом объясняется периодом интереса к демократизации образования и направленностью теоретических исследований не столько на управленческие действия, сколько на субъекте этих действий.
- 2) Во-вторых, в данной интерпретации управленческого цикла произошел отказ от аналитической управленческой функции, значимость и самостоятельность которой была убедительно доказана Ю.А. Конаржевским и Т.И. Шамовой.
- 3) В-третьих, трудно согласиться с утверждением, что именно контроль делает управление «зрячим», чувствительным к изменениям.

- 4) Ведь очевидно, что не результаты измерения динамики температуры или давления, а их интерпретация в результате аналитической деятельности позволяет врачу вынести диагноз и разработать план лечения.
- 5) В-четвертых, вызывает недоумение утверждение замкнутости управленческого цикла, ибо это в принципе невозможно из-за того, что управленческие функции реализуются в потоке времени, чисто хронологически управленческий цикл не может быть замкнут, ибо это диалектическая спираль развития.

Конечно, управленцы вольны в своем выборе того или иного подхода, но выбор делать надо. Функции реализуются посредством мелких управленческих действий, содержание которых зависит от конкретного объекта: управляем ли мы дистанционным или полилингвальным образованием, осуществляем анализ воспитательного мероприятия или анализ воспитательной работы школы за учебный год.

Действительно, можно управлять велосипедом, можно управлять самолетом. Управленческие функции будут задействованы одни и те же, но сложность объекта управления обусловит сложность управленческих действий. Таково требование принципа предметно-методологической адекватности.

Другим важным вопросом является выбор наиболее адекватной формы представления управленческого цикла. Традиционной формой представления процесса управления является циклограмма. Обычно в циклограмме в табличной форме в хронологической последовательности указаны действия, их форма и методы реализации, сроки выполнения, исполнители и ответственные за управленческое сопровождение, предполагаемый результат.

Обычно циклограммы разрабатываются для выполнения рутинных работ, требующих большого количества исполнителей и обязательного выполнения указанных действий, например, подготовка школы к проведению ЕГЭ.

Более современной и эффективной формой представления управленческого цикла является «управленческая технология, под которой понимают целесообразную последовательность процедур, обеспеченных необходимыми ресурсами управленческой деятельности» [4, с. 148]. Применение технологии предполагает ее перманентную технологическую адаптацию в зависимости субъектов, имеющейся управленческой оснащенности.

Современная актуальность управленческих технологий во многом обусловлена ее свойствами: «ориентация каждой технологии на решение определенных проблем образовательного процесса; сравнительно высокий уровень вероятности достижения запланированного результата; выверенная алгоритмичность действий, исключающая лишние повторы и поспешные решения; конкретная управленческо-методическая экипировка каждой операции» [4, с. 148-149].

Следует признать, что в настоящее время после долгих десятилетий забвения возвращается интерес к отечественной теории внутришкольного управления.

Система российского общего образования обладает колоссальной спецификой, требующей столь же уникальной теории и технологии управленческого сопровождения.

Внимательное и бережное изучение научных достижений основоположников внутришкольного менеджмента является первым и обязательным шагом не только к возрождению, но и к развитию отечественной теории управления образовательными системами.

## Литература

1. Богуславский М.В. Татьяна Ивановна Шамова: выдающийся ученый-педагог и деятель образования // Наука. Управление. Образование. РФ. – 2021. – № 1(1). – С. 7-16.
2. Воровщиков С.Г. Менеджмент в образовании / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. – М.: ГБОУ ДО «Учебно-спортивный центр» Москомспорта, 2017. – 312 с.

3. Воровщиков С.Г. Перед лицом перемен: перспективы взаимодействия педагогической теории и практики по решению инновационных проблем современного образования // Педагогическое образование и наука. – 2013. – № 2. – С. 103-109.
4. Воровщиков С.Г. Универсальные учебные действия: внутришкольная система формирования и развития / С.Г. Воровщиков, Д.В. Татьянченко, Е.В. Орлова. – М.: УЦ «Перспектива», 2017. – 240 с.
5. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогика, 1986. – 144 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.
7. Татьянченко Д.В. Управление качеством образования: вхождение в проблему / Д.В. Татьянченко, С.Г. Воровщиков. – Челябинск: ПО «Книга», 1995. – 105 с.
8. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. – М.: Новая школа, 1998. – 288 с.
9. Управление – это наука и искусство/ А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
10. Управление школой / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
11. Шамова Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. – М.: Академия, 2005. – 234 с.
12. Шамова Т.И. Часть 2. Теоретико-методологические основы научного управления образовательным учреждением / Т.И. Шамова, С.Г. Воровщиков // Развитие образовательных систем и проблемы управления ими. – М.: МПГУ, 2009. – С. 16-24.
13. Шамова Т.И. Часть 3. Теория и практика управления школой / Т.И. Шамова, С.Г. Воровщиков // Развитие образовательных систем и проблемы управления ими. – М.: МПГУ, 2009. – С. 67-78.
14. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности: Пер. с англ. – М.: Экономика. 2017. – 224 с.