КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
им.А.М.ГОРЬКОГО

На правах рукописи

СЫСОЕВА Светлана Александровна

УДК 371.11

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООРДИНИРУЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ.

13.00.01 – теория и история педагогики

А в т о р е ф е р а т

диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук

Киев – 1987.

Работа выполнена в Киевском государственном педагогическом институте имени А.М.Горького

Научный руководитель: доктор педагогических наук, профессор МОРОЗ А.Г.

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук, доцент БОНДАРЬ В.И.
кандидат педагогических наук, доцент ОМЕЛЬЯНЧИК В.Л.

Ведущая организация: Казанский ордена Трудового Красного Знамени государственный педагогический институт

Защита состоится "15" октября 1987 г. в 15^00 час. на заседании специализированного Совета К 113.01.02 в Киевском государственном педагогическом институте имени А.М.Горького / 252030, г. Киев-30, ул. Пирогова, 9 /.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Киевского государственного педагогического института имени А.М.Горького.

Автореферат разослан "14" сентября 1987 г.

Ученый секретарь
специализированного совета Л.Г.ПОДОЛЯК.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

А к т у а л ь н о с т ь проблемы. Намечая перспективы дальнейшего развития народного хозяйства СССР на 1986-1990 годы и на период до 2000 года, XXУП съезд КПСС выдвинул конкретную программу мер, направленную на повышение уровня управления и улучшение его организационных структур, совершенствование управленческих отношений, повышение ответственности за качество управленческого труда.

На необходимость совершенствования управленческих отношений на основе углубления демократического централизма, развития самоуправления народа, органического сочетания единоначалия и коллегиальности указывалось на январском / 1987 г. / Пленуме ЦК КПСС.

Поставленные Коммунистической партией и Советским правительством задачи в полной мере относятся и к системе народного образования, к ее главному звену - общеобразовательной школе.

Новая, более высокая, ступень развития общеобразовательной школы определена основными задачами школьной реформы, одобренными апрельским / 1984 г. / Пленумом ЦК КПСС и первой сессией Верховного Совета СССР одиннадцатого созыва. Среди них важное место занимает дальнейшее совершенствование стиля и методов работы органов управления народного образования.

Современная общеобразовательная школа является сложной динамической системой, управление которой требует от ее руководителей не только политической зрелости, определенных умений и навыков, но и всесторонних глубоких теоретических и практических знаний как в области марксистско-ленинской философии, педагогики, психологии, так и в области теории управления. Поэтому знание директором школы научных основ внутришкольного управления, умение рационально организовать личный управленческий труд, совершенст-

вование его координирующей и корригирующей деятельности в системе управления работой школы несомненно ведут к повышению научного уровня руководства, его эффективности и качества.

Актуальнейшей проблемой школоведения на современном этапе является последовательная реализация системного подхода к управленческой деятельности руководителей народного образования, изучение и раскрытие механизма взаимосвязи и взаимодействия отдельных функций управления как компонентов целостной системы.

Основополагающие положения системного подхода к изучению объектов, фактов, процессов разработаны В.И.Лениным.

Вопросы теории и практики управления сложными социальными системами освещены в трудах В.Г.Афанасьева, А.И.Берга, А.К.Гастева, Д.М.Гвишиани, Г.Х.Попова, П.С.Петрова, Я.Н.Суворова, Ю.А.Тихомирова, В.Н.Якушева и других.

Совершенствование форм и методов руководства школой раскрыты в работах В.А.Сухомлинского, Е.С.Березняка, Н.К.Гончарова, Г.И.Горской, М.Г.Захарова, М.И.Кондакова, В.М.Коротова, Ю.А.Конаржевского, А.А.Орлова, Н.М.Островерховой, С.М.Полгородника, И.П.Раченко, Д.И.Румянцевой, В.П.Стрезикозина, Т.И.Шамовой, Н.А.Шубина и других.

Педагогические аспекты теории управления, связанные с оптимизацией учебного процесса, рассматриваются в работах С.И.Архангельского, Ю.К.Бабанского, С.Я.Батышева, В.И.Бондаря, И.Д.Зверева, М.П.Кашина, Б.С.Кобзаря, Н.Ф.Талызиной.

Содержание и назначение функций управления исследовались в работах зарубежных авторов А.Файоля, В.Милоша, Ф.Тейлора и других, а также советских ученых В.Г.Афанасьева, П.М.Керженцева, Э.Г.Костяшкина, Н.К.Новикова, Н.С.Сунцова, Р.Х.Шакурова и других.

При всем многообразии литературных источников имеется нез-

начительное число научных работ, в которых координирующая деятельность директора в системе внутришкольного управления была бы предметом специального исследования. Кроме того, недостаток в знаниях функции координирования и корригирования испытывают практические работники управленческого звена школы.

Координатором деятельности школьного коллектива является директор. От его умения анализировать происходящие процессы, обобщать, принимать правильные решения, вносить необходимые коррективы в работу коллектива учителей, направлять деятельность административно-управленческого звена школы в единое русло, рационально распределять административную нагрузку на каждого члена управленческого звена в соответствии с их функциональными обязанностями зависит эффективность использования всех внутренних и внешних резервов, влияющих на успешное решение учебно-воспитательных задач.

Анализ литературы, освещающей вопросы координирующей деятельности директора в системе управления общеобразовательной школой, показал, что в педагогической теории не нашли должного теоретического и практического решения такие вопросы, как рассмотрение места функции координирования и корригирования в системе других функций внутришкольного управления, ее роли на каждом этапе управленческого цикла, в частности, в процессе планирования, организации и контроля. Кроме того, не раскрыты педагогические основы координирующей деятельности директора, определяющие эффективность управления общеобразовательной школой и повышающие качество учебно-воспитательного процесса.

Актуальность проблемы, недостаточная ее теоретическая разработанность, практическая значимость в управленческой деятельности руководителей школ определили выбор темы исследования: "Педагогические основы координирующей деятельности директора обще-

образовательной школы".

О б ъ е к т исследования: управленческая деятельность директора общеобразовательной школы.

П р е д м е т исследования: координирующая деятельность директора общеобразсвательной школы.

Ц е л ь исследования: разрабстать, научно обосновать и практически проверить пути и средства повышения эффективности координирующей деятельности директора в системе управления общеобразовательной школой.

Г и п о т е з а исследования: если на основе знаний и учета объективных и субъективных факторов, определяющих необходимость координирования учебно-воспитательного процесса, и определения научно-обоснованных форм и методов координирующей деятельности, директором школы используются рациональные пути реализации функции координирования и корритирования в отдельных звеньях внутришкольного управления, то эффективность управления школой повышается.

В соответствии с намеченной целью и выдвинутой гипотезой поставлены следующие з а д а ч и исследования:

- Выявить и систематизировать факторы, обусловливающие объективную необходимость координирования учебно-воспитательной работы в школе.

- Определить формы и методы координирующей деятельности директора школы на отдельных этапах управленческого цикла.

- Обосновать и апробировать рациональные пути повышения эффективности и качества координирующей деятельности директора общеобразовательной школы в условиях реализации школьной реформы.

М е т о д о л о г и ч е с к о й основой исследования явились марксистско-ленинское учение о коммунистическом воспитании, образовании и обучении, научном управлении социалистическим

обществом, ленинские принципы научного управления. Руководящими документами исследования были решения XXVII съезда КПСС и последующих Пленумов ЦК КПСС, Программа КПСС / новая редакция /, постановления партии и правительства о школе и народном образовании, Основные направления реформы общеобразовательной и профессиональной школы.

М е т о д ы исследования: теоретический анализ трудов классиков марксизма-ленинизма по управлению социальными системами, постановлений партии и правительства о школе, нормативных документов и методических писем Министерств просвещения СССР и УССР; изучение, обобщение передового опыта деятельности директоров общеобразовательных школ; педагогический эксперимент, анкетирование, интервьюирование, беседа, моделирование, изучение школьной документации, методы статистической обработки.

Д о с т о в е р н о с т ь исследования подтверждается всесторонним теоретическим анализом проблемы, адекватностью методов целям и задачам исследования и убедительными статистическими результатами опытно-экспериментальной работы, которые свидетельствуют о повышении эффективности управленческого труда директора школы на основе совершенствования его координирующей деятельности в отдельных звеньях внутришкольного управления, комплексной методикой исследования.

Н а у ч н а я н о в и з н а исследования состоит в том, что выявлена специфика, роль и место координирующей деятельности директора в системе внутришкольного управления, определены пути ее совершенствования в отдельных звеньях управленческого цикла; на основе структурно-функционального подхода к управлению школой разработана и экспериментально проверена методика координирования и корригирования планирования работы школы на учебный год деятельности управленческого звена и педагогичес-

кого коллектива школы по выполнению нормативных и директивных документов партийных и государственных органов.

Теоретическое значение данного исследования состоит в том, что в теорию управления школой введены понятия стандартного и вариативного внутришкольного контроля, педагогически целесообразной, адекватной и неадекватной замены уроков; на основе структурно-функционального подхода к управленческой деятельности администрации школы систематизированы показатели, характеризующие эффективность координирующей деятельности директора школы по выполнению годового плана работы, обоснованы формы и методы работы управленческого звена и педагогического коллектива с нормативными и директивными документами партийных и государственных органов.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработана методика координирования и корригирования деятельности управленческого звена и педагогического коллектива по составлению и анализу плана работы школы на учебный год, по реализации нормативных и директивных документов партийных и государственных органов, по отбору содержания и оптимального объема вопросов, которые возможно наиболее рационально контролировать в течение каждого учебного года; усовершенствована методика координирования и корригирования деятельности учителей по выполнению учебных программ и проведению воспитательной работы с учащимися.

Основные положения исследования могут быть использованы в работе директоров общеобразовательных школ, в контролирующей деятельности органов народного образования, при чтении лекций на ФПК организаторов народного образования.

Апробация результатов исследования. Все положения были апробированы в процессе педагогической деятельности диссер-

танта. Результаты исследования получили свое отражение в выступлениях и докладах автора на ФПКК организаторов народного образования при КГПИ им. А.М. Горького / 1984-1986 гг. /, при Харьковском государственном педагогическом институте им. Г.С.Сковороды / 1986 г. /, Центральном институте усовершенствования учителей УССР / 1986 г. /; на научно-практических семинарах руководителей школ и учительских конференциях Минского, Днепровского районов г. Киева / 1983-1986 гг. /.

Разработанная система мер по совершенствованию координирующей деятельности директора общеобразовательной школы рекомендована к внедрению в практику работы школ г. Киева, Киевской, Харьковской, Черкасской, Черниговской, Сумской, Полтавской и других областей УССР.

На защиту выносятся:

- положение о необходимости взаимосвязи и взаимодействия функции координирования и корригирования с функциями планирования, организации и контроля в отдельных звеньях внутришкольного управления;

- разработанная комплексная система мер по повышению эффективности координирующей деятельности директора школы в процессе планирования работы на учебный год, проведения внутришкольного контроля, организации педколлектива на выполнение учебных программ и проведение воспитательной работы на уроке и во внеурочное время, организации работы управленческого звена и педагогического коллектива школы с нормативными и директивными документами партийных и государственных органов.

По исследуемой проблеме автором опубликовано 5 работ общим объемом 5 п.л.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения списка основной использованной литературы.

П. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В о в в е д е н и и обоснована актуальность проблемы, определены объект, предмет, цель, задачи, гипотеза и методы исследования, охарактеризована его методологическая основа, раскрыта научная новизна, теоретическое значение и практическая значимость работы, положения, выносимые на защиту.

В п е р в о й главе "Координирующая деятельность директора общеобразовательной школы как педагогическая проблема" на основе изучения трудов классиков марксизма-ленинизма о научном управлении обществом, советской и зарубежной литературы по управлению социальными системами, а также психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, раскрыта сущность функции координирования и корригирования как составной части системы таких функций управления школой как: планирование, организация, координирование и корригирование, учет и контроль, сделан вывод о том, что функция координирования и корригирования проходит через все этапы управленческого цикла, поэтому особый интерес представляет рассмотрение ее роли и места в системе других функций управления, изучение взаимосвязи и взаимодействия функции координирования и корригирования с другими функциями управления, выявление тенденций и путей совершенствования в ее реализации.

В главе раскрыта сущность системного подхода к изучению педагогических фактов и явлений в управленческой деятельности руководителей школ, рассмотрены возможность и целесообразность использования системного подхода в исследуемой проблеме.

Управленческая деятельность директора школы рассматривалась с позиций системного подхода, обеспечивающего раскрытие механизма взаимосвязи и взаимодействия отдельных ее функций как ком-

понентов целостной системы, между которыми объективно существуют взаимосвязь и соподчиненность. Координирующая деятельность директора школы рассматривалась на всех стадиях управленческого цикла, как органическая его часть.

Понятие "координирующая деятельность директора" рассматривалось как система мер по совершенствованию и рационализации управленческого труда директора школы на каждом этапе управленческого цикла, направленная на реализацию принятого управленческого решения / достижения запланированного результата / и выработанная на основе анализа состояния учебно-воспитательного процесса.

В диссертации представлены результаты и выводы состояния координирующей деятельности руководителей общеобразовательных школ г. Киева, Киевской, Черкасской, Черниговской, Харьковской, Донецкой, Ворошиловградской и других областей республики.

Установлено, что за счет чтения литературы по управлению школой, опыта руководящей работы 82% опрошенных директоров признали объективное "существование" и практическую значимость функции координирования в управлении школой. Вместе с тем, не зависимо от стажа их работы, координирование и корригирование как функция управления вызывала у 20% директоров серьёзные затруднений при её реализации в процессе организации работы педколлектива по выполнению учебных программ, в организации работы управленческого звена школы и педколлектива по выполнению непрерывно поступающих нормативных и директивных документов партийных и государственных органов.

Особые трудности / 33% опрошенных директоров / вызывала у руководителей школ реализация функции координирования в процессе планирования работы школы, в системе внутришкольного контроля.

При исследовании оказалось, что количество школ, в которых

предусматривались планом все участки работы школы, согласно Инструктивно-методического письма Министерства просвещения УССР "Учет и планирование работы общеобразовательной школы", составляло 75%, степень привлечения педагогического коллектива к подготовке материалов к годовому плану оказалась крайне низкой; "узким" местом в технологии составления плана явилось отсутствие четкого распределения обязанностей между администрацией, в 37% школ распределены обязанности между администрацией только в связи с проверкой состояния преподавания отдельных предметов.

Процент корректировки годового плана / отношение откорректированных мероприятий ко всем запланированным / в экспериментальных школах за последние четыре года соответственно составил 30%, 27%, 35%, 40%.

Центральное место в управленческой деятельности руководителей школ занимает организация учебно-воспитательного процесса, координирование деятельности учителей по выполнению учебных программ и осуществлению воспитательной работы на уроках и во внеурочное время.

В большинстве школ / 82,4% / координирование деятельности учителей по выполнению учебных программ не основано на глубоком анализе программного материала и целесообразной корректировки содержания учебной деятельности еще на этапе планирования.

Изучив содержание раздела "Внутришкольный контроль" годовых планов обследуемых школ за пять лет, мы установили, что директора школ контролируют в среднем 28,5% всех планируемых мероприятий, заместитель директора по учебно-воспитательной работе / старшие классы / - 42,1%, заместитель директора по учебно-воспитательной работе / начальные классы / - 22,6%, организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы - 6,8% всех планируемых мероприятий. Как видим, распределение объема

контроля в практике работы школ сложилось крайне нерациональным.

Основными причинами такого положения, как показало исследование, являются недостаточно высокий уровень управленческой компетентности руководителей школ / только I5,4% директоров признали себя достаточно подготовленными к реализации функции координирования и корригирования на всех стадиях внутришкольного управления; лишь I9,7% заместителей директоров по учебно-воспитательной работе координирует деятельность учителей по выполнению программ не только по количеству часов, но и по качеству их выполнения /; нерациональная организация совместных действий административно-управленческого звена по управлению школой, обеспечению выполнения непрерывно поступающих в школу нормативных и директивных документов партийных и государственных органов; отсутствие рациональной системы распределения обязанностей между членами административно-управленческого звена по подготовке материалов к составлению годового плана работы школы; отсутствие должного анализа выполнения годового плана и осуществления внутришкольного контроля.

Исследование показало, что координирующей деятельности руководителя школы всегда предшествует анализ состояния дела и вскрытие причин, способствующих или мешающих решению поставленных задач.

В о в т о р о й главе "Виды координирующей деятельности директора общеобразовательной школы и пути их совершенствования" содержатся результаты опытной работы, обоснованные выводы и апробированные рекомендации по совершенствованию координирующей деятельности директора в отдельных звеньях внутришкольного управления.

При разработке программы эксперимента мы исходили из того, что решающим условием его выполнения является обеспечение единства действий административно-управленческого звена на основе ра-

ционального распределения функциональных обязанностей и закрепления за каждым членом управленческого персонала конкретных направлений работы школы; единство действий администрации, партийной, профсоюзной и комсомольской организаций школы; правильный подбор, расстановка и воспитание кадров; повышение ответственности каждого члена административно-управленческого звена за состояние и результаты его работы; создание в школе обстановки высокой требовательности, взаимопомощи и творческого поиска; привлечение всего педагогического коллектива к управлению школой.

Анализ постановлений партии и правительства о школе, изучение нормативных и директивных документов Министерств просвещения СССР и УССР позволили нам выделить основные направления работы общеобразовательной школы, которые характеризуют школу как целостную педагогическую систему. Выделенные направления положены в основу организации совместной деятельности управленческого звена и педагогического коллектива по управлению школой, сущность которой состоит в том, что за каждым участком работы школы закреплен член административно управленческого персонала, обеспечивающий планирование работы по данному вопросу, организацию педколлектива на его выполнение, контроль и анализ состояния выполнения.

В процессе исследования разработана рациональная методика и технология составления плана работы школы на учебный год: выявлена структура и сущность координирующей деятельности директора в процессе планирования, определены оптимальные сроки этапов составления плана работы школы и координирующие действия директора школы на каждом этапе, разработаны конкретные задания ответственным лицам по подготовке ими материалов к годовому плану.

Исследование степени участия членов управленческого звена в подготовке материалов для плана работы школы на учебный год

показало, что директор школы выполнял 33% всего объема работы, заместитель директора по учебно-воспитательной работе / старшие классы / - 26%, заместитель директора по учебно-воспитательной работе / начальные классы / - 2I%, организатор внеклассной и внешкольной работы - 20%.

Если в школе имелся только один заместитель директора по учебно-воспитательной работе, то это приводило к следующему распределению обязанностей: директор - 46%, заместитель директора по учебно-воспитательной работе - 33%, организатор внеклассной и внешкольной работы - 2I%.

Как подтвердили результаты эксперимента и личный опыт работы, такое распределение сил повышало эффективность реализации и других функций управления - организации, контроля.

Разработанная и апробированная нами методика анализа выполнения плана работы школы заключалась в том, что:

- состояние выполнения каждого раздела плана и каждого вопроса анализировало то лицо административно-управленческого звена, за которым он был закреплен;

- всеми лицами управленческого звена школы использовались одни и те же критерии оценки состояния выполнения запланированных мероприятий / выполнено полностью, частично, не выполнено /;

- использовался алгоритм оценки состояния выполнения плана работы школы в целом и каждого его раздела;

- оценивалась работа каждого члена управленческого звена, закрепленного за конкретным направлением работы школы.

При выводе формулы для определения выполнения годового плана работы школы / в процентном отношении / мы исходили из того, что полное выполнение запланированных мероприятий составляет I00%, за частичное выполнение будем принимать ситуацию, когда выполнение составляет не менее 50%, все остальные ситуации относятся

к невыполнению запланированных мероприятий.

Пусть Q - число мероприятий, запланированных в данном разделе годового плана работы школы, n - число полностью выполненных из запланированных мероприятия, p - число частично выполненных мероприятий, m - число невыполненных мероприятий. Тогда:

$$Q = n + p + m$$

Под коэффициентом k выполнения данного раздела годового плана или плана работы школы за год в целом будем понимать:

$$k = \frac{n + 1/2 p}{Q} \cdot 100\%$$

Анализ состояния выполнения всех разделов годового плана и плана в целом позволял не только количественно определить степень его выполнения, но и объективно оценить работу каждого члена управленческого звена, закрепленного за конкретным направлением работы школы, выявить причины невыполнения или частичного выполнения запланированных мероприятий как по отдельному разделу, так и по каждому его вопросу; разобраться в объективных и субъективных причинах создавшегося положения, наметить конкретные пути улучшения работы школы.

Сравнительный анализ планов работы экспериментальных школ за последние четыре учебных года показал, что коэффициент их выполнения соответственно составляет 73%, 73%, 85% и 89%, а УП раздела "Внутришкольный контроль" - 64%, 68%, 92%, 95%.

Количественные и качественные данные выполнения планов работы экспериментальных школ за четыре учебных года свидетельствуют о том, что степень их выполнения в целом возросла на I2-I5%, а отдельных разделов на I8-24%.

При исследовании координирующей деятельности директора школы в процессе организации учебно-воспитательной работы мы рас-

сматривали такие ее аспекты как: координирование работы учителей по выполнению учебных программ и осуществлению воспитательной работы в школе.

Триединая задача образования, воспитания и развития личности школьника решается в значительной мере в процессе реализации содержания учебных программ на уроке. В своем исследовании мы пришли к выводу, что основными формами координирования и корригирования работы учителей школы по выполнению учебных программ являются: корригирование учебной нагрузки учителей, комплектование классов, перестановка классных руководителей в учебном году, корректировка расписания уроков, создание рациональной системы замещения уроков, проверка выполнения учебных программ по школьной педагогической документации, проверка ведения классных журналов, ведение журнала сигнального учета отсутствующих учащихся.

В связи с этим разработаны и экспериментально проверены рекомендации по анализу урока, включающие параметры оценки реализации образовательного, воспитательного и развивающего потенциалов программного материала, памятки для учителей по ведению классных журналов, для руководителей методических объединений по проверке выполнения учебных программ по школьной педагогической документации, стандартная таблица замены и перестановки уроков.

Изучение вопроса замены уроков, в случае пропуска их учителями по болезни, показало, что возможны следующие ситуации: у[illegible]ж заменяется учителем того же цикла, преподающим тот же предмет; урок замещается учителем, который преподает в этом классе другой предмет; урок замещается учителем-предметником другого цикла, не работающим в этом классе.

Первую ситуацию, обеспечивающую выполнение учебных программ и не требующую специального учета можно рассматривать как адекватную замену.

Вторая ситуация является педагогически целесообразной, но при этом класс идет вперед в усвоении учебной программы по другому предмету. Нарушается баланс уроков по учебным предметам в пределах данного класса и сроки изучения программного материала.

Третья ситуация - неадекватная замена, так как фактически учащиеся на таком уроке не усваивают в полном объеме те знания, умения и навыки, которые предусматриваются программой по данному предмету.

Следовательно, вторая и третья ситуации замены уроков требуют специального учета и корректировки, т.е. ведения корригирующего графика замены уроков, позволяющего не только учитывать упомянутые выше ситуации, но дающего количественную информацию о выполнении учебных программ по всем предметам в данном классе и о том, в какие периоды времени проводились неадекватные замены. Наличие такого графика обеспечивало информацию о недостаточно прочном усвоении конкретных разделов того или иного курса учебного предмета. Это позволило координировать замену уроков с целью выполнения учебных программ, а также включать в повторение те разделы данного курса учебного предмета, изучение которых пришлось на неадекватные замены.

Выявлены объективные и субъективные факторы, знание которых способствовало повышению эффективности координирования и корригирования и вызывало их необходимость.

К объективным, основополагающим факторам относятся: решения съездов КПСС, постановления Пленумов ЦК КПСС, законы и постановления Совета Министров СССР и союзных республик; решения и постановления органов народного образования / Министерств просвещения СССР и союзных республик, областного и городского управлений народного образования, районного отдела народного образования/, районных партийных и советских органов управления

по вопросам работы школы, изменения в учебных планах и программах.

К субъективным факторам относятся: необходимость создания оптимальных условий для реализации образовательного, воспитательного и развивающего потенциалов программного материала на уроке, рациональной расстановки кадров; обеспечение высокого научно-теоретического и методического уровня подготовки педагогических кадров, оптимизации деятельности педагогического и ученического коллективов школы / режим работы, расписание уроков, замена уроков и т.д. /.

Основные формы их реализации: приказ / письменный, устный /, план мероприятий, распоряжение / устное, письменное /. Разработаны и апробированы основные требования к приказам корригирующего характера по выполнению учебных программ и к мероприятиям по реализации правительственных установок о школе.

Основными методами координирования выполнения учебных программ, как показали результаты исследования, являются: анализ образовательного, воспитательного и развивающего потенциалов учебных программ, наблюдение и анализ урока, беседа, рекомендации.

На основании учебной программы и учебного пособия по физике в процессе исследования проанализирован программный материал курса физики 8 класса с помощью введенной нами "аналитической карты", в которой содержатся названия тем курса, количество часов на их изучение, образовательный потенциал/ основные понятия, законы, алгоритмы и основные умения и навыки /, воспитательный и развивающий потенциал учебного материала каждой темы. Наличие таких разработок позволяет учителю, в зависимости от объективной необходимости, усиливать тот или иной аспект обучения, т.е. он может вносить коррективы в программу.

Если воспитательный и развивающий потенциал программного

материала не позволяют в полной мере формировать те или иные качества личности школьника, задача учителя состоит в том, чтобы восполнить этот пробел либо на уроке / за счет подбора дополнительного материала, имеющего воспитательную и развивающую направленность /, или в системе внеклассной и внешкольной воспитательной работы.

Анализ "аналитических карт" позволил разработать "воспитательные карты" по учебным предметам, в которых исходя из содержания учебного материала для каждой темы конкретного курса выделены воспитательные задачи, решаемые непосредственно на уроке, и сводные "воспитательные карты" по всем учебным предметам для каждой возрастной группы учащихся, в которых отчетливо прослеживаются "узкие места" в воспитательной работе, осуществляемой в учебном процессе. На основе анализа "воспитательных карт" для каждой возрастной группы учащихся вносятся коррективы в систему внеклассной и внешкольной работы, предусматривающие мероприятия по устранению "пробелов" в воспитательной работе на уроках.

Как показали результаты исследования анализ содержания учебных программ, выявление их образовательных, воспитательных и развивающих возможностей, своевременный контроль за состоянием их реализации учителями школы, систематическая и своевременная корригировка их деятельности, объединение усилий и создание условий для работы обеспечили повышение эффективности и качества выполнения учебных программ и качества знаний учащихся по отдельным предметам на 8%-I2%.

Анализ поступления нормативных и директивных документов в школу за I982/I983-I985/I986 учебные года убедительно показал, что система работы с поступающими документами крайне необходима для качественного и своевременного их выполнения, учета и контроля, внесения корректив в работу школы.

В процессе исследования координирующей деятельности директора школы по организации выполнения нормативных и директивных документов партийных и государственных органов поступающие в школу документы классифицированы по времени действия, по характеру содержащейся информации, по характеру управленческого воздействия. В основу классификации и учета нормативных и директивных документов положены выделенные нами основные направления работы школы. Разработаны и апробированы картотека учета поступающих документов, исполнительская картотека, учитывающая работу административно-управленческого звена и педагогического коллектива школы по их выполнению, технология обработки поступающих документов.

Результаты исследования подтвердили, что при этом обеспечивалось выполнение поступающих документов, исключалась потеря какого-либо из них, повышались качество и эффективность выполнения указаний вышестоящих органов, сокращалось время на поиски документа для его использования или составления информации о его выполнении.

При исследовании координирующей деятельности директора в системе внутришкольного контроля мы исходили из значимости контроля, его объективной связи и взаимозависимости с другими функциями управления школой. При этом контроль рассматривался как процесс, состоящий из трех этапов: планирования, непосредственного осуществления контроля, подведения итогов контроля.

Введены понятия стандартного и вариативного внутришкольного контроля. Под стандартным контролем мы понимали из года в год повторяющуюся проверку одних и тех же направлений работы школы. Под вариативным контролем - проверку состояния тех направлений учебно-воспитательной работы, которая обусловливается педагогической целесообразностью, временем и спецификой работы школы.

Анализ основных направлений работы школы позволил выделить вопросы стандартного и вариативного контроля и спланировать внутришкольный контроль так, чтобы все основные вопросы были изучены в течение пятилетки.

Результаты исследования подтвердили, что на уровне планирования контроля координирование осуществляется в основном с учетом объективных факторов, что система контроля, скоординированная еще на этапе планирования, в значительно меньшей степени подвергается корригированию в период его осуществления. При этом практически полностью исключались субъективные факторы. Процент корригируемых вопросов контроля в связи с влиянием объективных факторов составлял 8-10%, т.е. практически запланированные мероприятия по внутришкольному контролю полностью выполнялись / в контрольных школах 33% запланированных вопросов для проверки подвергалось корректировке в силу объективных и субъективных причин /.

В процессе исследования разработаны и апробированы форма плана контроля за преподаванием учебных предметов на пятилетку, координационный план контроля на пятилетку по всем направлениям работы школы, в котором скоординированы объекты, субъекты, формы осуществления и формы подведения итогов контроля, что повысило степень выполнения планов контроля. По экспериментальным школам коэффициент выполнения планов контроля за 1982/1983-1984/1985 учебные годы соответственно составил 75%, 73%, 92%.

Как показали результаты исследований, координирование стандартного контроля осуществлялось лишь на уровне административно-управленческого звена и, как правило, не подвергалось корректировке. Вариативный же контроль требовал координирования на трех уровнях: на уровне административно-управленческого звена, на уровне педагогического и на уровне ученического коллективов.

Степень корригирования в процессе осуществления вариативного контроля значительно возростала по сравнению со стандартным контролем и носила локальный характер.

Эффективность координирующих действий руководителей школ в процессе осуществления контроля повышалась при органическом сочетании единоначалия и коллегиальности, при широком приобщении к контролю секретаря партийной организации, председателя профсоюзного комитета, председателей методических объединений и, нередко, учителей, работа которых проверяется. В этой связи координирующие действия руководителей школ в процессе осуществления контроля сводились к определению оптимального соотношения участия объекта и субъекта в проверке, предопределяющееся прежде всего функциональными обязанностями каждого из них.

В процессе исследования нами определены те вопросы контроля, к осуществлению которых целесообразно привлекать широкие круги педагогов школы, они классифицированы по содержанию, по формам и методам контроля.

По содержанию - это: проверка поурочных планов учителей; проведение контрольных работ; проверка техники и выразительности чтения учащихся начальных классов; изучение опыта работы учителя, воспитателя, классного руководителя; проверка школьной педагогической документации; контроль за состоянием трудовой дисциплины работников школы; контроль за состоянием дисциплины учащихся школы; обеспечение санитарно-гигиенического режима работы школы; микроклимат в коллективе работников школы; стиль, формы и методы управления школой; повышение квалификации учителей и организация методической работы в школе; аттестация учителей школы и др.

По формам и методам контроля: совместное составление поурочных планов; взаимопосещение уроков учителей; анализ методичес-

кой работы учителя-коллеги или методического объединения в целом; проведение и анализ контрольных работ по тексту администрации школы; самоанализ деятельности и описание опыта своей работы; проведение открытых уроков и их обсуждение специалистами данного предмета.

Анализ используемых в практике работы школ форм подведения итогов контроля показал, что директора школ отдают предпочтение такой форме подведения итогов контроля как приказ / 51% /, совещание при директоре / 21% /, педагогический совет / 13% /, открытое партийное собрание / 2% /, производственное совещание / 3% /, заседание методического объединения / 2% /.

Такие формы подведения итогов контроля, как комсомольские собрания, индивидуальные беседы с учителем и учащимися, как правило, не используются. Мало используются для этой цели общественные организации и методические объединения учителей, что снижает эффективность внутришкольного контроля.

В заключении отмечено, что перспективность исследуемой нами проблемы заключается в возможности создания в любой управляемой системе народного образования единой номенклатуры основных направлений деятельности и их распределения между членами административно-управленческого персонала, отвечающих за качество их состояния; в применении методики составления и анализа выполнения планов по всем видам и направлениям их деятельности; разработке стандартной методики выявления потенциальных возможностей управляемой системы и "узких" мест в координирующей деятельности руководящего звена конкретных объектов, с учетом его специфики.

Проведенное исследование подтвердило выдвинутую гипотезу и позволило сделать следующие выводы:

I. Повышение эффективности управления школой обеспечивается

взаимосвязью и взаимодействием функции координирования и корригирования с функциями планирования, организации и контроля в отдельных звеньях внутришкольного управления.

2. Выявленные структура и сущность координирующей деятельности директора в процессе планирования позволили усовершенствовать методику составления и анализа выполнения плана работы школы на учебный год, ввести показатели, характеризующие эффективность координирующей деятельности директора по выполнению годового плана.

3. Важнейшими путями совершенствования координирования и корригирования деятельности педагогического коллектива по выполнению учебных программ являются выявление объективных и субъективных факторов, вызывающих необходимость координирования этого вида деятельности учителей, и основных форм и методов их реализации.

4. Необходимым условием совершенствования координирующей деятельности директора общеобразовательной школы является наличие системы в работе управленческого звена и педагогического коллектива школы с нормативными и директивными документами партийных и государственных органов.

5. Разработанная методика отбора содержания и оптимального объема вопросов, которые наиболее рационально контролировать в течение каждого учебного года, определение и классификация тех вопросов контроля, к осуществлению которых целесообразно привлекать широкие круги педагогов школы, способствуют повышению качества координирующей деятельности директора в процессе внутришкольного контроля.

Проблема совершенствования координирующей деятельности директора в системе управления общеобразовательной школой многогранна. В настоящем исследовании рассмотрены некоторые пути ее совершенствования лишь в отдельных звеньях внутришкольного

управления.

В частности, очевидна необходимость исследования вопросов совершенствования координирующей деятельности директора во внешкольной сфере управления.

Решение этих и других вопросов будет способствовать дальнейшему повышению эффективности управленческой деятельности директора в системе управления общеобразовательной школой, качества учебно-воспитательного процесса.

Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях:

1. Работа директора с нормативными документами. // Народное образование, 1984. - № 10. - С.76-77.
2. Методические рекомендации по координированию и корригированию деятельности учителей в условиях реализации реформы школы: Для органов народного образования и общеобразовательных школ. - К.: КГИУУ, 1985. - С. 47. В соавторстве.
3. Методика составления плана работы школы на учебный год. / Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных школ /. - К.: КГПИ, 1985. - С. 24.
4. Регулирование и корригирование выполнения учебных программ в школе продленного дня. - В сб. Совершенствование учебно-воспитательной работы в школах и группах продленного дня. / Методические рекомендации для общеобразовательных школ продленного дня, работников органов народного образования /. - К.: НИИ педагогики МП УССР, 1983. - С. 105-108.
5. Изучаем нравственное воспитание учащихся. // Початкова школа, 1986. - № 2. - С. 64-67. / На укр. языке /. В соавторстве.

НБ НПУ
імені М.П. Драгоманова
100317461

Подп. к печ. 15.06.87 Фо 84/16 Бумага газ. дв/сл. печ. офс.
Усл. печ. л. 1,39 Уч. Тираж 100.
Зак. 7-3870. Бесплатно

Киевская книжная типография книги. Киев, Репина, 4